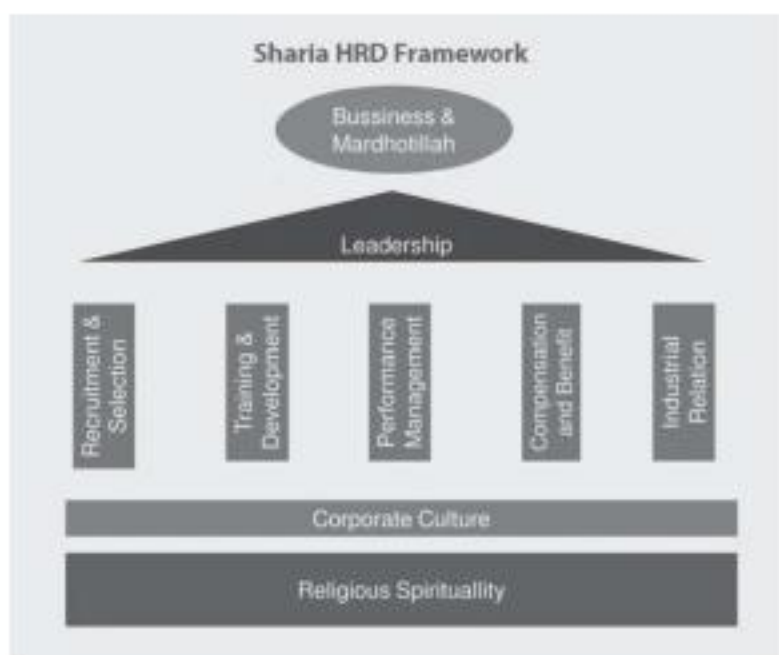


## BAB VI

# IMPLEMENTASI MANAJEMEN SDM SYARIAH

Dalam operasionalisasi sehari-hari di perusahaan atau organisasi, manajemen SDM syariah dapat diilustrasikan sebagai berikut:



GAMBAR 1. SHARIA HRD FRAMEWORK

Dari skema tersebut dapat dilihat bahwa *Religious Spirituality* (Tauhid) merupakan fondasi utama bangunan manajemen SDM syariah. Fondasi selanjutnya adalah *syariah corporate culture* yang merupakan pengejawantahan dari tauhid. Dinding-dinding bangunan tersebut adalah fungsi-fungsi manajemen

SDM yang dioperasikan dalam perusahaan untuk mendukung tujuan perusahaan. Atap bangunan adalah *leadership* yang berfungsi mengharmonisasi seluruh aspek-aspek dalam bangunan yang tujuan akhirnya adalah meningkatkan bisnis yang diridai Allah Swt.

## 6.1 TAUHID

Tauhid merupakan fondasi utama dalam manajemen SDM syariah. Ibarat bangunan rumah ia adalah fondasi "cakar ayam" yang mampu menahan seluruh bobot bangunan rumah. Ibarat sebuah pohon ia berfungsi sebagai akar yang menghunjam ke bumi yang mampu menahan batang, cabang, serta ranting yang menjulang ke langit. Tauhid bersandarkan kepada Al-Qur'an dan Al-Hadits yang pembahasannya secara detail telah dikupas tuntas pada bab-bab sebelumnya.

## 6.2 BUDAYA PERUSAHAAN SYARIAH

### 6.2.1 Budaya Perusahaan

Menurut Darsono,<sup>42</sup> budaya perusahaan adalah pola berpikir dan bertindak perusahaan, khususnya pola pengambilan keputusan termasuk di dalamnya pola komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara manajemen puncak, madya, dan manajemen lini, dengan karyawan. Hakikatnya budaya perusahaan merupakan pola perilaku dan pola pikir semua orang dalam suatu perusahaan, khususnya para pemilik dan manajer dalam mengambil keputusan. Para pemilik perusahaan mengambil keputusan dengan berorientasi pada laba dan nilai perusahaan; para manajer mengambil keputusan dengan berorientasi pada efektivitas dan efisiensi; karyawan mengambil keputusan dengan berorientasi pada tingkat upah atau gaji.

Budaya perusahaan juga dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, persepsi, dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah, baik masalah mengenai adaptasi secara eksternal, maupun masalah integrasi secara internal. Dari sudut pandang yang demikian, dapat dilihat bahwa budaya perusahaan adalah alat, cara, atau informasi yang relevan untuk memecahkan masalah eksternal dan internal.

<sup>42</sup>Darsono Prawironegoro, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Diadit Media, 2006, hlm. 169

Budaya perusahaan hakikatnya memiliki dimensi kasatmata (dapat diobservasi) yang dengan sangat mudah dapat diidentifikasi sebagai perilaku umum dalam organisasi tersebut, dan dimensi makna yang hanya dapat dipahami anggota organisasi itu sendiri. Budaya perusahaan yang kasatmata, antara lain cara manajemen memperlakukan karyawannya, cara anggota organisasi melayani konsumennya, cara berkomunikasi antara atasan dan bawahan dan sesamanya; semua itu merupakan dimensi perilaku. Pada sisi lain, budaya perusahaan yang berdimensi makna terletak pada pemahaman nilai (yaitu sesuatu yang dijunjung tinggi atau dihargai, atau diyakini kebenarannya).

Sementara itu, McShane dan Mary Ann<sup>43</sup> dalam *Organizational Behaviour*, menyatakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan salah satu faktor pendorong utama bagi komitmen dan janji karyawan. Budaya perusahaan dalam suatu perusahaan harus dibentuk, Atmosoepipto<sup>44</sup> mengatakan bahwa budaya perusahaan tidak akan muncul begitu saja dari suatu kehampaan. Beberapa unsur budaya perusahaan yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa hal:

- a. Lingkungan usaha. Lingkungan tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- b. Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi. Misalnya: (1) anutan atau keteladanan, yaitu orang-orang yang menjadi anutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilan, (2) upacara-upacara (*rites and ritual*), yaitu acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya, (3) *network*, yaitu jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan.

Dari sudut pandang fungsi, budaya perusahaan mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai peran pembeda (*different*). Itu berarti bahwa budaya perusahaan menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lainnya. Misalnya, antara perusahaan konvensional dan perusahaan yang menggunakan prinsip-prinsip syariah. Kedua, budaya perusahaan membawa

<sup>43</sup>Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinov, *Organizational Behaviour*, New York: McGraw Hill, hlm. 475

<sup>44</sup>Atmosoepipto K., *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2001.

suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasinya, misalnya merasa lebih islami perilakunya. Ketiga, budaya perusahaan mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada suatu yang lebih luas daripada sekadar kepentingan diri individual, misalnya dalam organisasi Islam kita lebih mendahulukan kepentingan jam'i/'jamaah' daripada kepentingan pribadi. Keempat, budaya perusahaan dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial, misalnya kita merasa lebih selamat dan lebih percaya diri bekerja di lembaga syariah.

Darsono<sup>45</sup> menyatakan bahwa budaya perusahaan makin berperan penting pada sekitar tahun 1990-an saat terjadi *merger*, akuisisi secara besar-besaran. Hal itu dapat mengubah persepsi pemegang saham, masyarakat, dan dapat merusak budaya perusahaan yang diakuisisi. Dalam kondisi yang demikian, lahirlah teori "Hubungan Budaya dan Kinerja Perusahaan". Walaupun banyak faktor yang memengaruhi kinerja perusahaan, salah satu faktor yang sangat penting adalah budaya perusahaan itu sendiri. Oleh sebab itu, budaya perusahaan harus mendapat prioritas pertama dalam kehidupan suatu organisasi perusahaan. Sebab ia merupakan "pelita" yang menerangi semua orang yang melibatkan diri dalam perusahaan tersebut.

Para top manajer harus aktif mempelajari hubungan budaya dengan kinerja karena:

- Budaya perusahaan dapat menentukan kinerja jangka panjang yang meliputi pertumbuhan pendapatan dan penjualan, pertumbuhan harga saham, pertumbuhan *nett income*, dan ekspansi.
- Budaya perusahaan mungkin menjadi faktor penting sukses dan gagalnya perusahaan di masa mendatang yang berhubungan dengan struktur sumber pembiayaan dan tingkat suku bunga.
- Budaya perusahaan dapat membawa kinerja perusahaan sukses karena karyawannya mampu berpikir analitik, dialektik, holistik, dan kreatif, dan mampu menyesuaikan diri dengan segala perubahan lingkungan baik struktural maupun material.
- Budaya perusahaan dapat disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang kompleks, baik bentuk maupun isinya.

Perusahaan berbudaya kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu per-

<sup>45</sup>Darsono Prawironegoro, *op.cit.*, hlm. 174.



sepsi yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang ditaati. Nilai, norma, dan perilaku merupakan satu kesatuan yang membentuk watak semua orang yang melibatkan diri dalam kegiatan perusahaan. Makin menyatu ketiga unsur itu dalam kehidupan organisasi, makin kuat pula budayanya.

### 6.2.2 Budaya Perusahaan Syariah

Menurut Hafidhuddin dan Tanjung,<sup>60</sup> budaya kerja islami yang dapat dibangun terdapat dalam Al-Qur'an surah Al-Mu'minuun ayat 1 hingga 11, sebagai berikut:

قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ ﴿١﴾ الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ ﴿٢﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ  
اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ ﴿٤﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ  
حَافِظُونَ ﴿٥﴾ إِلَّا عَلَىٰ أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ ﴿٦﴾  
فَمَنْ ابْتَغَىٰ زَوَاةَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْعَادُونَ ﴿٧﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ  
رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ حَافِظُونَ ﴿٩﴾ أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ ﴿١٠﴾  
الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿١١﴾

*Sungguh beruntung orang-orang yang beriman, (yaitu) orang yang khusyuk dalam shalatnya, dan orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tidak berguna, dan orang yang menunaikan zakat, dan orang yang memelihara kemaluannya, kecuali terhadap istri-istri mereka atau hamba sahaya yang mereka miliki, maka sesungguhnya mereka tidak tercela. Tetapi barang siapa mencari di balik itu (zina dan sebagainya), maka mereka itulah orang-orang yang melampaui batas. Dan (sungguh beruntung) orang yang memelihara amanat-amanat dan janjinya. Serta orang yang memelihara shalatnya. Mereka itulah orang yang akan mewarisi, (yakni) yang akan mewarisi (surga) Firdaus. Mereka kekal di dalamnya. (QS. Al-Mu'minuun: 1-11)*

<sup>60</sup>Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press, 2003, hlm. 65.

Ayat-ayat itu menceritakan sifat-sifat seorang mukmin yang akan mendapatkan kebahagiaan. Penggalan surah Al-Mu'minuun itu juga bermakna bahwa seorang muslim harus produktif dalam segala hal. Produktif dalam berbicara dan bekerja. Selanjutnya ayat-ayat tersebut menegaskan bahwa menjaga amanah dan memenuhi janji adalah bagian dari budaya Islam. Jika sebuah perusahaan benar-benar menepati janji atau karyawan yang bekerja di perusahaan itu bekerja sesuai dengan janji mereka, itu merupakan kekuatan yang luar biasa.

Budaya yang berasal dari barat memang tidak selamanya negatif, banyak juga yang harus dikembangkan. Dalam pemeo bisnis disebutkan bahwa konsumen adalah raja. Meskipun dalam Islam konsumen bukanlah raja, tetapi penghargaan kepada konsumen tetap harus dilakukan. Selanjutnya Hafidhuddin dan Tanjung menyatakan bahwa budaya perusahaan syariah juga harus mencerminkan nilai-nilai Islam, misalnya:

1. Cara melayani nasabah
2. Cara berpakaian
3. Membiasakan shalat berjemaah
4. Berdoa sebelum dan setelah selesai bekerja, dan sebagainya.

Menurut Muhammad Syakir Sula (2004: 589), budaya perusahaan yang islami adalah kepercayaan dan nilai-nilai islami yang mewarnai seluruh pola, perilaku, sikap, dan aturan-aturan dalam suatu perusahaan. Salah satu contoh yang dapat dikemukakan di sini adalah budaya tepat waktu. Rasulullah menjelaskan bahwa waktu adalah sesuatu yang sangat berharga yang tidak boleh diabaikan. Rasulullah memberi contoh bagaimana menyikapi waktu yang kemudian diikuti sahabat beliau. Akhirnya, para sahabat menyadari dan kemudian terbiasa menghargai waktu. Rasulullah bersabda:

*Siapkan lima sebelum (datangnya) lima. Masa hidupmu sebelum datang waktu matimu, masa sehatmu sebelum datang waktu sakitmu, masa senggangmu sebelum datang masa sibukmu, masa mudamu sebelum datang masa tuamu, dan masa kayamu sebelum datang masa miskinmu. (HR. Baihaqi dari Ibnu Abbas)*

Dalam rangka membangun dan menciptakan budaya perusahaan yang islami di Perusahaan, berikut hal-hal yang sudah selayaknya menjadi jati diri perusahaan (*corporate identity*) dan melekat dalam kepribadian setiap karyawan— terutama perusahaan-perusahaan yang memegang prinsip-prinsip syariah Islam.

Pertama: Dalam Lingkungan Kerja (Kantor)

1. Budaya salam
2. Murah hati/sikap ramah dan melayani
3. Cara berbusana
4. Lingkungan kerja yang bersih dan islami
5. Doa sebelum dan sesudah bekerja

Kedua: *Syakhshiyah Islamiyyah* (Kepribadian Islam) untuk *Hablumminallah*

1. Akidah
2. Ibadah
3. Akhlak
4. Pemahaman Al-Qur'an
5. Fikrah islamiah

Ketiga: *Syakhshiyah Islamiyah* (Kepribadian Islam) untuk *Hablumminannas*

1. Keluarga yang islami (rukun dan bahagia)
2. Praktik muamalah sehari-hari
3. Bermasyarakat (tidak eksklusif)
4. Memakmurkan masjid
5. Menjauhi tempat-tempat maksiat
6. Sederhana dan tidak bermewah-mewah
7. Tidak banyak utang
8. Gemar menolong
9. Tidak sombong atau angkuh
10. Senantiasa menjaga hati

Budaya perusahaan yang islami akan sampai pada suatu tingkat, yang memperlihatkan hubungan karyawan dengan pimpinan, dan karyawan satu terhadap karyawan lain, seperti hubungan saudara yang tidak memandang jabatan. Hadits Nabi saw.:

*Perumpamaan orang-orang yang beriman dalam sayang-menyayangi dan kasih-mengasahi adalah ibarat satu tubuh. Jika ada anggota tubuh yang mengalami rasa sakit, maka anggota tubuh yang lain akan siap untuk begadang dan merasakan panas. (HR. Muslim)*

*Seorang mukmin bagi mukmin yang lain adalah ibarat bangunan, masing-masing bagian saling menguatkan. (HR. Bukhari dan Muslim)*

Komitmen seluruh karyawan yang dimulai dari pemimpin puncak hingga karyawan lapisan terbawah merupakan persyaratan mutlak bagi terpeliharanya budaya perusahaan. Komitmen tidak sekadar keterkaitan secara fisik, tetapi juga secara mental. Dengan demikian, terbentuk suatu lingkungan kerja dengan ukhuwah yang sangat tinggi. Komunikasi antarkaryawan berjalan baik, hubungan satu bagian dengan bagian lain berjalan baik, dengan sistem dan prosedur yang standar dan terukur. Juga terbentuk tim kerja yang solid, kompak, dan peduli satu sama lain.<sup>47</sup>

Berikut contoh budaya perusahaan yang diterapkan pada salah satu perusahaan jasa keuangan syariah.

### **1. Kepribadian Karyawan dalam Hubungan dengan Allah Swt.**

Karyawan memiliki akidah yang lurus, yaitu sesuai dengan Al-Qur'an dan As-Sunnah yang mewarnai setiap aktivitas kerjanya. Langkah-langkahnya dalam menjalankan bisnis islami harus senantiasa berujung kepada rida Allah. Sehari-hari karyawan taat beribadah, shalat tepat waktu, dan mendirikan shalat fardu berjemaah baik di rumah maupun di kantor. Lebih jauh lagi mereka memelihara ibadah sunah, terutama puasa sunah dan shalat tahajud pada malam hari. Dengan demikian terciptalah pandangan (*image*) bahwa bekerja di lembaga syariah identik dengan kumpulan pribadi-pribadi yang taat dalam beribadah.

Praktisi Perusahaan menjadikan Al-Qur'an sebagai bacaan sehari-hari, sebagaimana ia memperlakukan koran. Jika tidak membaca koran dalam sehari, ia seolah-olah kehilangan informasi, maka jika tidak membaca Al-Qur'an dalam sehari hatinya menjadi kering. Mampu membaca Al-Qur'an dan menghafalnya sesuai kemampuan menjadi suatu keharusan bagi seorang praktisi syariah. Orang yang pandai membaca dan menghafal Al-Qur'an pada hari kiamat nanti akan dikatakan kepada mereka, "Bacalah sebaik mungkin seperti yang pernah kamu lakukan di dunia. Sesungguhnya kedudukanmu pada ayat terakhir yang kamu baca."

---

<sup>47</sup>Muhammad Syakir Sula, *op.cit.*, hlm. 590.

## **2. Kepribadian Karyawan dalam Hubungan dengan Sesama Manusia.**

Karyawan memiliki obsesi keluarga bahagia yang juga menjadi keinginan setiap keluarga di dunia ini. Orang-orang yang berkecimpung dalam institusi syariah hendaknya dapat menjadi teladan bagi saudara-saudaranya yang berada di luar institusi syariah. Bukan sebaliknya, mereka yang membawa-bawa nama syariah malah mempunyai keluarga yang amburadul, nikah cerai, ingin mengamalkan poligami tapi ujung-ujungnya semua berantakan, dan sebagainya. Poligami dibolehkan dalam Islam bagi yang sanggup berbuat adil.

Islam mengajarkan kepada umatnya untuk bermasyarakat dan tidak eksklusif. Islam mengharamkan seorang muslim berlaku kasar kepada kawannya, memutuskan hubungan, dan menjauhinya. Islam tidak memperkenankan umatnya menjauhi kawan kecuali dalam batas tiga hari, sampai reda kemarahan kedua belah pihak. Demikian ajaran Nabi agar kita senantiasa menjaga hubungan bermasyarakat tanpa membedakan muslim atau bukan. Kita tidak dilahirkan untuk hidup sendiri, eksklusif, atau tidak peduli dengan lingkungan tempat kita berada, terlebih kepada saudara sesama muslim. Dalam hadits Nabi saw. dikatakan, "Janganlah kamu saling menghasut, jangan saling bertolak belakang, dan jangan saling membenci, tetapi jadilah kamu hamba Allah yang bersaudara."

## **3. Berdoa Sebelum dan Sesudah Kerja**

Setiap pagi sebelum memulai pekerjaan, manajer dan karyawan Perusahaan selalu berdoa bersama, begitu juga ketika jam kerja usai diakhiri dengan doa bersama. Kegiatan tersebut sesuai dengan firman Allah Swt. dalam Al-Qur'an surah Al-Mu'min ayat 60, yang artinya: *Berdoalah kepada-Ku, niscaya akan kuperkenankan bagimu.*

Setiap muslim hendaknya senantiasa berdoa dalam setiap keadaan, terlebih saat sedang ditimpa kesulitan atau menghadapi suatu permasalahan. Namun keputusan apakah doa tersebut akan dikabulkan atau tidak, merupakan hak prerogatif Allah. Karenanya umat Islam, termasuk di dalamnya pengusaha muslim dan praktisi syariah, seharusnya memanfaatkan peluang kemudahan yang diberikan Allah ini agar diri, keluarga, usaha, dan bisnisnya sukses dan berhasil.

## **4. Berdoa Sebelum dan Sesudah Rapat**

Setiap akan memulai dan mengakhiri rapat-rapat perusahaan, mulai dari pemegang saham, komisaris, manajemen, dan karyawan Perusahaan, mereka

senantiasa membaca doa. Minimal dibuka dengan basmalah atau ummul kitab (Al-Fatihah) dan diakhiri minimal dengan hamdalah atau doa akhir majelis atau surah Al-'Ashr. Dengan berdoa sebelum dan sesudah rapat diharapkan segala permasalahan yang akan dibahas mendapat tuntunan serta bimbingan dari Allah ta'ala sehingga memperoleh solusi yang tepat dan berkah.

Demikian pentingnya doa, hingga Rasulullah pernah menyampaikan pesan dalam hadits riwayat Bukhari dan Muslim, yang artinya: *Doa merupakan otak dari ibadah.*

### **5. Budaya Salam**

Dalam aktivitas kerja sehari-hari ketika seorang karyawan mendapatkan salam ("assalamu alaikum") baik saat bertemu atau ketika memasuki ruangan, maka dijawab dengan "wa alaikum salam wa rahmatullahi wa barakatuh", atau paling tidak dengan "wa alaikum salam". Menelepon keluar atau menjawab telepon yang masuk, baik oleh mesin penjawab otomatis maupun oleh karyawan, selalu diawali dengan ucapan salam. Salam menjadi jati diri perusahaan (*corporate identity*).

### **6. Sikap Ramah dan Melayani**

Karyawan senantiasa bersikap ramah dan melayani baik kepada *internal customer* (sesama karyawan) maupun *external customer* (nasabah atau mitra bisnis). Sikap ramah dan melayani kepada sesama karyawan dapat memperkuat *team work* dan kekompakan dalam bekerja, sedangkan terhadap nasabah atau mitra bisnis mendatangkan kepercayaan serta loyalitas kepada perusahaan.

Sikap ramah dan melayani adalah salah satu prinsip bisnis islami. Rasulullah mengatakan "*Saidul kaum khadimuhum*" (pengusaha itu adalah pelayanan bagi customer-nya). Untuk mencairkan suasana, sikap yang hendaknya dibiasakan adalah sikap *tabassum* (tersenyum). Dengan tersenyum kita memperlihatkan cinta, kasih sayang, dan orang lain pun akan merasa lebih dihargai.

### **7. Berbusana Islami**

Karyawan senantiasa tampil bersih, rapi, dan anggun dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Karyawati mengenakan busana sebagaimana disyaratkan oleh syariah: (1) menutupi atau menyelubungi seluruh badan, (2) busana tidak boleh ketat yang dapat membentuk tubuhnya, (3) busana wanita tidak boleh menyerupai busana laki-laki. Sedangkan para karyawan menggunakan busana



yang mencirikan nuansa islami, misalnya dengan kerah shanghai atau mirip baju koko. Bagi eksekutif atau kalangan direksi, menggunakan baju kerah shanghai dengan jas.

Karyawan yang bekerja pada Lembaga Bisnis Syariah haruslah memperhatikan nuansa syariah sehingga dengan melihat selintas orang dapat menebak kalau dia bekerja di lembaga syariah. Hal ini secara otomatis menjadi kontrol bagi yang bersangkutan dalam bergaul. Alangkah malunya jika seseorang yang berbusana muslimah atau baju koko apalagi berkopiah, kemudian masuk ke panti pijat, karaoke, atau tempat hiburan yang mempertontonkan aurat.

### **8. Lingkungan Kerja yang Bersih, Sehat, dan Islami**

Suasana ruangan dan lingkungan kerja di Perusahaan selalu bersih, sehat, dan islami. Kebersihan tidak hanya terlihat pada fisik ruangan yang selalu dikelola secara teratur oleh petugas kebersihan, namun juga dijaga secara bersama oleh karyawan. Diri para karyawan pun senantiasa bersih dan suci karena teratur berwudu, khususnya ketika akan melaksanakan shalat. Ruangan dan area kerja tampak segar dan nyaman karena ada larangan merokok di area dan lingkungan kerja, apalagi di dalam kantor. Yang melanggar dapat dikenai sanksi yang cukup berat.

Suasana ruangan yang islami juga menjadi *corporate identity* Perusahaan. Misalnya dengan memasang gambar-gambar kaligrafi di dinding dan mengaplikasikan warna cat yang bernuansa islami. Di kantor, termasuk di setiap cabang, harus ada musala yang representatif karena sunah Nabi: "*Sebaik-baik rumah adalah yang di dalamnya ada musala.*"

### **9. Ceramah Diniyah Rutin atau Berkala**

Di perusahaan diselenggarakan ceramah dan diskusi keislaman setiap minggu, yaitu pada Jumat pagi untuk seluruh karyawan dan Selasa sore khusus untuk para manajer dan direksi. Manajemen tidak merasa rugi meskipun kegiatan tersebut menyita jam kerja. Mereka yakin bahwa kegiatan tersebut sangat bermanfaat bagi peningkatan ilmu agama dan mental karyawan yang pada gilirannya juga berdampak pada peningkatan kinerja dan berkah Ilahi.

Materi ceramah disampaikan oleh pembicara, narasumber, dan para ustaz baik dari dalam maupun dari luar lingkungan Perusahaan. Materi yang disampaikan cukup bervariasi, mulai dari akidah, ibadah, akhlak, *siroh nabawiyah*, hingga

ekonomi Islam, etika bisnis, dan lain-lain. Dengan peningkatan ilmu dan penambahan wawasan pengetahuan, para karyawan diharapkan dapat bekerja dengan amanah dan profesional.

### **Implementasi Budaya Perusahaan**

Implementasi budaya perusahaan tidaklah mudah. Upaya ini membutuhkan kerja keras, contoh, serta teladan dari para pimpinan, plus komitmen dari seluruh karyawan dan bahkan *stakeholder*. Budaya perusahaan hanya akan menjadi slogan atau hiasan tulisan yang terpampang di dinding-dinding kantor jikalau tidak diimplementasikan atau dipraktikkan secara nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Tantangan implementasi budaya perusahaan terutama berlaku kepada para pimpinan, karena merekalah yang diharapkan menjadi *qudwah* atau teladan bagi para karyawan yang dipimpinnya. Dalam kerja keseharian, bawahan akan melihat dan menilai perilaku para atasan. Apa pun yang dianjurkan oleh atasan hanya akan menjadi angin lalu jika sang atasan sendiri tidak mempraktikkan budaya perusahaan yang ingin dibangun. Pada beberapa perusahaan yang sudah *established*, budaya ini dikenal sebagai "walk the talk". Budaya ini akan tercermin pada aktivitas kerja sehari-hari: saat operasional perusahaan berjalan, saat melayani pelanggan, dan bahkan saat transaksi keuangan berlangsung, dan sebagainya. Ia menjadi ruh sekaligus perilaku yang terwujud dalam "day to day" aktivitas kerja segenap *stakeholder* atau pemangku jabatan.

Di lain pihak, para karyawan atau bawahan juga bertanggung jawab atas sukses tidaknya implementasi "corporate culture". Karena jika hanya atasan atau pimpinan yang menerapkannya, akan timbul ketidakseimbangan atau tidakharmonisan. Dengan menerapkan budaya perusahaan, kinerja karyawan diharapkan dapat meningkat yang pada gilirannya juga meningkatkan kinerja perusahaan.

## **6.3 REKRUTMEN DAN SELEKSI SYARIAH**

Kegiatan rekrutmen dan seleksi karyawan merupakan salah satu pilar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di perusahaan, yang bertujuan mencari dan mendapatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten di bidangnya. Di samping memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, SDM tersebut juga diharapkan memiliki budaya atau kultur yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, yang dalam dunia MSDM dikenal dengan istilah "job fit and culture fit". *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 tersebut diharapkan akan menjadi aset yang mampu mendukung pencapaian target bisnis yang telah ditetapkan.

Rekrutmen adalah proses pencarian calon karyawan atau pelamar, yang dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir jika lamaran-lamaran atau aplikasi tersebut diterima oleh perusahaan. Hasilnya berupa sekumpulan data para pencari kerja yang siap untuk diseleksi. Adapun proses seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.

Memilih atau seleksi tenaga kerja tampaknya sederhana dalam teori, namun pada praktiknya tidak demikian, seleksi lebih rumit daripada yang dibayangkan. Berbagai prosedur seleksi karyawan dapat kita temui pada perusahaan-perusahaan. Yang biasa digunakan, misalnya: pengisian formulir lamaran, tes-tes penerimaan, wawancara, pemeriksaan kesehatan, keputusan penerimaan, induksi dan orientasi. Aktivitas tersebut dijalankan secara berkesinambungan hingga diperoleh SDM yang dibutuhkan dan siap menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan oleh manajemen perusahaan.

Secara teknis, proses rekrutmen dan seleksi bukanlah tugas dan tanggung jawab departemen SDM saja, tetapi merupakan kerja bersama antara beberapa pihak terkait dalam perusahaan yang pada intinya dapat dilihat pada tabel berikut.

Langkah	Aktivitas	Yang Terlibat		
		Manajer SDM	Manajer Lini	Direksi
1	Rencana Kebutuhan Unit Kerja	✓	✓	✓
2	Jadwal Kegiatan R & S	✓		✓
3	Budget Kegiatan R & S	✓		✓
4	Menetapkan Jobspec & Manspec	✓	✓	
5	Rekrutmen	✓		
6	Seleksi	✓	✓	
7	Penempatan	✓	✓	✓

Dari tabel, tampak bahwa proses rekrutmen dan seleksi memerlukan keterlibatan para manajer lini sesuai dengan rencana rekrutmen dan seleksi tersebut, bahkan direksi juga diikutsertakan agar proses rekrutmen dan seleksi menghasilkan "output" yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Selanjutnya dalam konteks rekrutmen dan seleksi syariah, kita dapat merujuk kepada firman Allah ta'ala dalam surah Al-Qashash ayat 26, yang artinya: "*Karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.*" Ayat tersebut memberikan pemahaman bahwa Islam mendorong umatnya untuk memilih pekerja atau calon karyawan berdasarkan dua dimensi kompetensi, yaitu lahiriah dan batiniah.

Kompetensi lahiriah didefinisikan sebagai kekuatan yang pengertiannya dapat dibedakan atau tergantung dari: jenis pekerjaan, kewajiban atau tanggung jawab yang dipikul seorang pekerja. Ibnu Taimiyah dalam Abu Sinn pada bukunya, *Manajemen Syariah*, mengatakan, "Definisi kekuatan berbeda berdasarkan ruang yang melingkupinya. Kekuatan dalam medan perang bisa diartikan sebagai keberanian nyali untuk berperang, pengalaman perang, dan kekuatan taktik atau strategi perang karena perang adalah tentang taktik dan strategi, serta kemampuan untuk melakukan bermacam pembunuhan. Kekuatan dalam sistem peradilan dikembalikan pada pengetahuan terkait dengan keadilan yang ditunjukkan dalam Al-Qur'an dan Hadits, serta kemampuan untuk menerapkan berbagai hukum."

Kompetensi batiniah dapat didefinisikan sebagai sifat atau karakter dapat dipercaya atau jujur dan amanah, yang juga merupakan salah satu sifat utama Nabi Muhammad saw. yaitu *siddiq*. Dalam hal ini Rasul pernah bersabda: "*Ketika engkau menyia-nyiaikan amanah, maka tunggulah kehancuran.* Dikatakan, hai Rasulullah, apa yang membuatnya sia-sia? Rasul bersabda, *ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran.*"

Amanah merupakan faktor penting yang menentukan kepatutan dan kelayakan seseorang untuk menjadi karyawan pada lembaga bisnis syariah. Amanah dapat dipahami sebagai sikap melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah ta'ala dan tunduk terhadap aturan-Nya. Dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari, amanah berarti melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebaik mungkin sesuai prosedur, tidak memasukkan unsur penipuan, kezaliman, intimidasi, nepotisme, atau kecenderungan terhadap golongan tertentu.

Jadi, pada prinsipnya proses rekrutmen dan seleksi berbasis syariah bertujuan mencari sosok karyawan yang dalam dirinya berpadu unsur amanah dan profe-



sionalisme (*trustworthiness and professionalism*). Sehingga pada akhirnya akan terpenuhi unsur kesesuaian budaya perusahaan dan kesesuaian kompetensi dan talenta yang dibutuhkan (*culture fit and job fit*).

*Culture fit* dalam konteks amanah jika dikembangkan lebih lanjut dapat berupa kompetensi-kompetensi seperti: kejujuran, tanggung jawab, visioner, disiplin, adil, bisa bekerja sama, dan peduli yang merupakan pencerminan dari sifat atau asma Allah (Ari Ginanjar: 2000).

Selanjutnya yang menjadi tantangan dan fokus bagi praktisi HRD Syariah adalah bagaimana merekrut dan menyeleksi calon karyawan yang memiliki kompetensi syariah tersebut di samping tentunya "*capable*" pada bidang keahlian masing-masing.

### 6.3.1 Rekrutmen Syariah

Kegiatan rekrutmen dan seleksi dimulai dari pencarian calon karyawan yang bisa didapatkan dari internal maupun eksternal yang dilanjutkan dengan pengajuan lamaran. Lamaran yang masuk ke perusahaan selanjutnya dipilah dan dipilih untuk diseleksi. Seleksi merupakan suatu kegiatan yang cukup krusial karena memiliki dampak jangka panjang atas hasilnya. Aktivitas terakhir adalah *placement* atau penerimaan karyawan yang siap untuk bekerja. Secara garis besar proses tersebut tampak pada skema berikut.



**GAMBAR 2**

Pada skema di atas terdapat dua kegiatan utama yaitu rekrutmen dan seleksi. Proses awal rekrutmen dilakukan dengan mencari sumber-sumber tenaga kerja yang dapat berasal dari internal perusahaan ataupun eksternal perusahaan. Kedua sumber rekrutmen tersebut masing-masing memiliki kelebihan tersendiri.

Rekrutmen dari internal perusahaan dapat memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk meniti karier lebih lanjut ke jabatan di atasnya, sehingga dapat menimbulkan gairah dan motivasi kerja. Adapun rekrutmen melalui sumber eksternal dapat memberikan "darah segar" bagi tim pada unit kerja serta mendatangkan kompetensi baru bagi perusahaan.

Adapun sumber-sumber rekrutmen eksternal dapat dilihat pada gambar berikut.

GAMBAR 3 MEDIA REKRUTMEN



Pada skema tersebut, terdapat beberapa media yang sering digunakan, antara lain surat kabar, internet, lembaga pendidikan/universitas, bursa tenaga kerja, informasi dari departemen tenaga kerja, *head hunter*, dan juga informasi dari internal perusahaan. Setelah menentukan salah satu atau kombinasi media rekrutmen yang akan digunakan, langkah selanjutnya adalah menyiapkan spesifikasi pekerjaan (*job specification/job spec*) dan spesifikasi orang (*man specification/man spec*).

*Job spec* adalah pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar. Adapun *man spec* adalah ciri-ciri pribadi yang perlu dimiliki calon pemegang jabatan tertentu, untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik. Spesifikasi pekerjaan/*job spec*. dibutuhkan untuk mempertegas dan memperjelas tugas, wewenang, dan tanggung jawab si pengisi jabatan. *Job spec* inilah yang nantinya menjadi cikal bakal deskripsi pekerjaan (*job description/job desc*).



## CONTOH *JOB SPEC* (Sekretaris)

### A. PENGETAHUAN (*Knowledge*)

1. *Lay out* surat & laporan
2. Steno
3. Sistem *filling*
4. Tata kerja kesekretariatan

### B. KETERAMPILAN (*Skill*)

1. Bisa steno dan menetik
2. Bisa mengoperasikan komputer
3. Bisa mem-*filling* surat dan dokumen
4. Mampu berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain
5. Mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris

## CONTOH *MAN SPEC* (Sekretaris)

1. Wanita usia 25-30 Tahun
2. Pendidikan Akademi Sekretaris
3. Pengalaman kerja minimal 3 tahun sebagai sekretaris

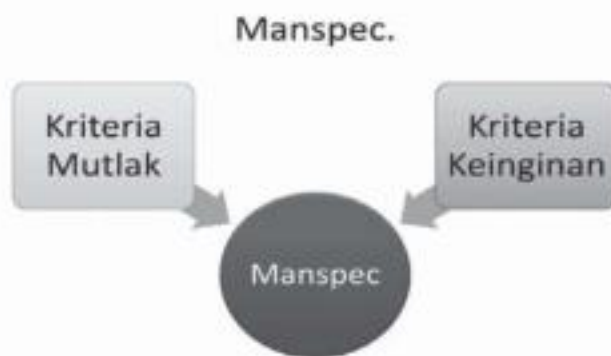
PENAMPILAN DIRI: Formal dan Rapi

#### KEPRIBADIAN:

- Inisiatif dan mandiri
- Ramah dan supel
- Bisa menyimpan rahasia

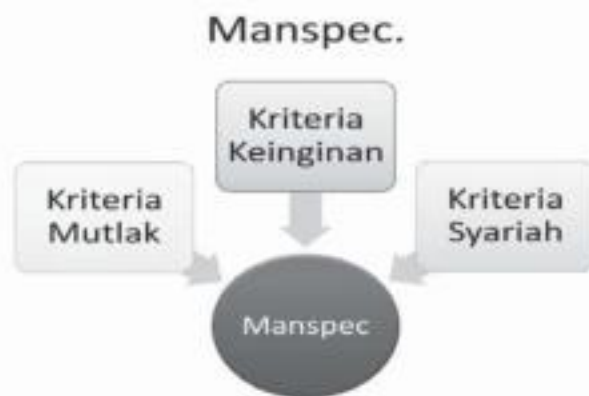
Pada *man spec* ada kriteria yang perlu diperhatikan, yaitu kriteria mutlak dan kriteria keinginan. Kriteria mutlak memiliki ciri-ciri: apabila tidak dipenuhi akan berakibat fatal, dapat diukur, dan realistis. Misalnya: wanita usia 25–30 tahun, memiliki pengalaman kerja minimal 3 tahun sebagai sekretaris, dan mampu berbahasa Inggris dengan lancar. Adapun kriteria keinginan: kalau tidak dipenuhi, tidak berakibat fatal. Misalnya: tamatan akademi sekretaris, belum menikah, inisiatif, menetik cepat dan rapi serta teliti.

GAMBAR 4. KRITERIA "MAN SPECIFICATION"



Dalam rekrutmen syariah ada yang disebut dengan kriteria syariah. Kriteria ini merupakan kriteria khusus yang disepakati manajemen berdasarkan nilai-nilai dan budaya yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Misalnya: muslim/muslimah, tidak merokok, berbusana muslimah, dan lain-lain. Kriteria syariah ini dapat menjadi kriteria mutlak atau menjadi kriteria keinginan bergantung pada visi, misi, serta nilai-nilai yang ingin dibangun oleh perusahaan.

GAMBAR 5. KRITERIA REKRUTMEN SYARIAH



Selanjutnya dari kriteria-kriteria tersebut dapat dibuat spesifikasi jabatan berbasis syariah. Pencantuman kriteria spesifik tersebut bertujuan supaya para pelamar memiliki bayangan serta memahami karakter perusahaan yang akan dimasukinya sehingga sedapat mungkin mereka akan mempersiapkan diri atau

mengondisikan 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.

**GAMBAR 6. CONTOH SPESIFIKASI JABATAN DAN ORANG BERBASIS SYARIAH**

**CAREER OPPORTUNITY**

We are the first Islamic insurance company in Indonesia which developing business giving the opportunity to the qualified candidates to join our team as:

<b>A. HEAD OF ACTUARY (HA)</b>	<b>General Requirements :</b> 1. Shariah Commitment and No Smoking 2. Good English, both written & spoken 3. Good Skill in MS Office 4. Good interpersonal skill, high spirit & leadership
<b>B. ACTUARY STAFF (AS)</b>	
<b>C. ACCOUNTING SPV. (ACS)</b>	
<b>D. TAXATION STAFF (TS)</b>	

**Specific Requirements :**

- Max. 33 (AS), 27(TS) - years old
- Min. 3 years exp (AS&ACS) , 1 years exp (TS)
- D3/S1 Actuary, Mathematics, Statistics
- Have Brevet Tax (A/B) is preferred (ACS & TS) (HA & AS) & D3/S1 Accounting & Taxation
- Able to prepare syariah financial statements (ACS) (ACS & TS)
- Good analytical skills (HA & AS)
- ASAI Certificate, FSAI would be an
- Understand the regulation and financial accounting advantage (HA) standards (ACS)
- Min. passed 4 Associate exams (AS)
- Able to work in a team and in under pressure
- At least 5 years work experience and condition (ACS & TS) ability to product pricing valuation,
- Familiar with e-SPT PPh, e-SPT PPN dan e-SPT experience study, RBC & Reporting (HA) PPh tahuan Badan (TS)

Pada contoh di atas dicantumkan kriteria syariah (kalimat yang bertinta merah), yaitu pelamar yang memiliki komitmen syariah dan tidak merokok. Pencantuman informasi pada kalimat tersebut bertujuan menyeleksi calon pelamar secara dini. Pelamar yang merasa tidak memenuhi kriteria tersebut diharapkan tidak mengajukan lamaran sehingga dapat memudahkan personel divisi SDM dalam melakukan proses seleksi tahap selanjutnya. Tahap berikutnya adalah pengajuan lamaran. Pada tahap ini perusahaan bersikap pasif menunggu.

### 6.3.2 Seleksi Syariah

Seleksi calon karyawan pada prinsipnya adalah membandingkan spesifikasi karyawan yang diinginkan dengan calon karyawan. Dengan kata lain, prinsip

utama seleksi adalah membandingkan *man spec* dengan kriteria yang dimiliki calon karyawan serta menggali kompetensi yang dimiliki calon karyawan sesuai dengan *job spec* yang diinginkan. Calon karyawan yang paling mendekati kriteria spesifikasi tersebutlah yang berpeluang paling besar untuk direkrut karena dialah yang paling sesuai dengan yang disepakati oleh manajemen.

**GAMBAR 7. FILOSOFI SELEKSI**



Selanjutnya dilakukan proses atau tahap-tahap seleksi sebagaimana yang dapat dilihat pada gambar berikut.

**GAMBAR 8. PROSES SELEKSI YANG LAZIM**



Proses seleksi biasanya diawali dengan pemeriksaan surat lamaran atau yang lebih dikenal dengan seleksi CV. Kemudian dilanjutkan dengan pengisian formulir lamaran dan wawancara pendahuluan. Pada wawancara pendahuluan dilakukan klarifikasi atas CV dan formulir lamaran yang telah diisi, guna memastikan bahwa apa yang tertulis dapat dipertanggungjawabkan. Selanjutnya dilakukan aktivitas yang menggunakan alat-alat tes, seperti psikotes, asesmen, dan sebagainya. Alat-alat tes tersebut biasanya digunakan untuk menilai dan mengukur potensi dan kompetensi seorang calon karyawan. Termasuk tes

dalam kategori ini adalah tes mengenai *ability* atau kemampuan calon karyawan pada bidang yang akan dilamarnya, misalnya tes akuntansi, bahasa Inggris, komputer, dan lain-lain. Tes-tes tersebut bertujuan menilai dan mengukur *skill* atau keterampilan seseorang atas bidang yang akan dilamarnya.

Pada tahap selanjutnya dilakukan wawancara oleh calon "user" atau pengguna calon karyawan yang juga disebut wawancara pendalaman. Pada tahap ini mulai ada interaksi antara pelamar dan calon atasan atau pimpinannya jika nanti ia diterima sebagai karyawan. Calon atasan memastikan dan berinteraksi langsung dengan calon tim kerjanya sehingga tidak terjadi apa yang disebut "seperti membeli kucing dalam karung". Jika proses tersebut telah dilalui, tahap terakhir biasanya adalah pengecekan kesehatan yang dilakukan oleh pihak atau instansi yang berwenang, yaitu dokter. Tes tahap akhir ini tidak dapat diabaikan karena jika didapati calon karyawan tersebut mengidap penyakit yang menular, tentu dapat mengganggu kestabilan tim kerjanya. Meski begitu, seorang karyawan yang berpotensi memiliki penyakit bukanlah harga mati untuk tidak dapat diterima karena perusahaan bisa mengambil kebijakan untuk meminta karyawan tersebut berobat atau menjalani terapi, dan setelah dinyatakan sembuh dapat diterima sebagai karyawan.

Pada seleksi syariah terdapat proses atau tahapan di antara tahapan-tahapan tersebut di atas, yaitu proses seleksi syariah. Seleksi syariah dapat dilakukan pada awal proses seleksi atau di antara proses seleksi. Jika perusahaan memiliki kebijakan bahwa tes syariah adalah kriteria mutlak, berarti ia diletakkan pada awal sekali. Namun, ada kalanya ia 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:

1. Analisis Syariah Aplikasi Lamaran
2. Tes Tertulis Wawasan Syariah
3. Wawancara Syariah
4. Rekomendasi Syariah

#### **6.3.2.1 Analisis Syariah Aplikasi Lamaran**

Tahap pertama seleksi syariah yang dilakukan oleh Divisi SDM adalah menganalisis aplikasi lamaran yang masuk, khususnya Curriculum Vitae (CV). Dengan pencantuman kriteria syariah pada spesifikasi orang (misalnya pada contoh di atas: "shariah commitment and no smoking") dalam iklan, biasanya CV yang masuk sudah terseleksi dengan sendirinya. Dengan kata lain, para



pelamar yang tidak memenuhi kriteria tersebut tidak akan melamar; walaupun ada, jumlahnya terbatas.

Divisi SDM dapat menganalisis data-data dalam CV yang memberikan informasi berkaitan dengan aspek syariah. Sebagai contoh: aktif dalam kegiatan DKM (Dewan Keluarga Masjid), mampu membaca Al-Qur'an dengan baik, meraih prestasi dalam bidang keagamaan, dan lain-lain. Data-data tersebut dapat ditandai atau di-"highlight" untuk selanjutnya dikonfirmasi saat wawancara syariah. Sebaliknya, bisa jadi pada CV terdapat informasi yang bertolak belakang dengan kriteria syariah, seperti menjadi anggota kelompok musik cadas dan sejenisnya. Hal ini dapat menjadi catatan guna dilakukan konfirmasi saat wawancara syariah.

Pada hakikatnya analisis syariah pada aplikasi lamaran adalah langkah awal yang dapat dilakukan Divisi 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.

### **6.3.2.2 Tes Tertulis Wawasan Syariah**

Tes tertulis wawasan syariah bukanlah tes untuk mengukur seberapa tinggi tingkat keimanan atau ketakwaan seseorang karena hanya Allah ta'ala-lah yang mengetahuinya. Demikian juga naik turunnya iman seorang manusia berada dalam genggaman Allah. Tes tertulis wawasan syariah bertujuan mengetahui sejauh mana pengetahuan dan pengamalan keislaman seorang pelamar dalam kehidupan sehari-hari. Dalam hal ini, yang ingin diketahui adalah batas minimum atau standar minimal pengetahuan dan pengamalan keislaman sehari-hari. Misalnya, seorang pelamar paling tidak hafal bacaan surah Al-Fatihah beserta terjemahannya. Seorang pelamar tidak meninggalkan shalat dan tidak merokok. Jika saat ini yang bersangkutan masih merokok, itu berarti ia harus berkomitmen untuk menghentikannya jika tetap ingin melanjutkan proses seleksi.

Tes tertulis wawasan syariah dilakukan dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tertulis pada lembar jawaban. Pertanyaan-pertanyaan tersebut berkisar pada aspek keimanan, akhlak, ibadah, dan muamalah. Misalnya: Apa makna la ilaha illallah? Apakah Saudara suka melaksanakan ibadah sunah? Siapa tokoh idola? dan lain-lain. Setelah fase atau tahap ini selesai, akan dilakukan wawancara syariah pada intinya merupakan *cross check* dan pendalaman atas jawaban-jawaban pada tes syariah tertulis.



Berikut contoh pertanyaan-pertanyaan pada tes wawancara syariah:

### TES WAWASAN SYARIAH

#### MOTIVASI

- Apa motivasi Anda melamar kerja?
- Harapan apa yang Anda inginkan seandainya diterima?
- Apabila Anda ditakdirkan Allah Ta'ala di terima di perusahaan ini, apakah akan menjadi suatu permasalahan besar bagi Anda jika ditempatkan pada posisi yang lebih rendah daripada posisi semula serta di berikan gaji yang sama atau bahkan lebih rendah daripada sebelumnya?

### TES WAWASAN SYARIAH

#### KEIMANAN & IBADAH

- Apa pengertian Anda bahwa cabang iman yang tertinggi ialah Laa Ilaha Illallah?
- Apa pengertian Anda tentang Sunnah Rasulullah saw.?
- Bagaimana kemampuan Anda membaca Al-Qur'an?
- Apa pengertian Anda tentang Jihad?
- Dalam satu bulan terakhir, jam berapakah Anda melaksanakan shalat subuh?
- Apa yang akan Anda lakukan ketika diserukan azan shalat dari musala kantor, sedangkan Anda tengah sibuk bekerja?

### TES WAWASAN SYARIAH

#### KEIMANAN & IBADAH

- Siapakah tiga orang tokoh idola Anda? Sebutkan alasannya!
- Sebutkan lima judul buku keislaman yang pernah Anda baca?
- Apa pengertian Anda tentang amanah?
- Apa pengertian Anda tentang busana muslimah?
- Apabila Anda telah menikah, apakah istri Anda mengenakan busana Muslimah?
- Apa pengertian Anda tentang bekerja?
- Bagaimana pendapat Anda tentang "menjalankan bisnis dengan jujur"?
- Apa pengertian Anda tentang "Rumah Tangga Islami"?

### 6.3.2.3 Wawancara Syariah

Pada fase tes tertulis wawasan syariah, kita tidak dapat menjamin para pelamar menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan jujur. Selain itu, belum ada alat atau *tools* yang dapat membuktikannya. Karena itu, proses seleksi dilanjutkan dengan wawancara syariah yang bertujuan mengonfirmasi, memperdalam, serta memastikan jawaban yang telah diberikan pelamar pada tes tertulis wawasan syariah. Melalui wawancara syariah, pewawancara (*interviewer*) dapat memastikan dengan baik serta meyakinkan, 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 dididik khusus.

Pada dasarnya wawancara syariah memiliki dua dimensi pertanyaan dan jawaban. Dimensi pertama adalah jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang dapat dinilai secara langsung dan mudah dibuktikan kebenarannya. Misalnya: kemampuan membaca Al- Qur'an, bacaan dan arti bacaan shalat, menceritakan isi buku Islam yang pernah dibaca, dan lain-lain. Penilaian atas jawaban tersebut dapat langsung kita cermati dan dinilai.

Dimensi kedua adalah pertanyaan-pertanyaan yang sulit dipastikan kejujuran jawabannya. Jawaban atas pertanyaan tersebut memerlukan pengamatan dan observasi atas ekspresi atau emosi pelamar. Misalnya ketika menanyakan kebiasaan bangun subuh untuk shalat berjemaah di masjid, pewawancara dapat memberikan pertanyaan sebagai berikut: "Jam berapa waktu subuh hari ini?" Pada saat menjawab pertanyaan tersebut, pewawancara dapat melihat langsung emosi dan ekspresi pelamar. Melalui ekspresi tersebut pewawancara dapat meyakini apakah pelamar menjawab dengan spontan. Bila pelamar menjawab dengan benar, spontan, dan ekspresi meyakinkan, pewawancara bisa mencatatnya sebagai poin kejujuran. Namun, ada kalanya pelamar menjawab dengan nada ragu, tatapan wajah bingung, atau ekspresi lain yang dapat ditangkap pewawancara sebagai bentuk ketidakjujuran.

Sebagai pewawancara, suatu kali penulis pernah melontarkan pertanyaan kepada pelamar mengenai arti bacaan "basmalah" atau "alhamdulillah". Saat itu, beberapa pelamar tidak dapat menjawabnya. Fungsi tes syariah memang bukan untuk menjaring ustaz atau ustazah, namun bila untuk hal-hal yang sangat

mendasar saja pelamar tidak mampu menjawab, dapat dipastikan ia tidak akan lulus tes tersebut.

Dalam wawancara syariah, teknik Observation, Record, Classify and Evaluate (ORCE) yang dikenal pada assessment centre juga dapat digunakan. Dengan menggabungkan beberapa teknik wawancara, diharapkan pewawancara dapat yakin bahwa pelamar tersebut benar sesuai dengan kriteria syariah yang diinginkan.

Tabel berikut dapat digunakan untuk membantu proses pelaksanaan wawancara, juga untuk menabulasi hasilnya sehingga mempermudah proses penilaian (*scoring*).

 <b>KOMITE SYARIAH</b> <b>PENILAIAN WAWANCARA SYARIAH</b>							
NAMA CALON KARYAWAN	:	:	:	:	:	:	
PENDIDIKAN	:	:	:	:	:	:	
UNTUK POSISI	:	:	:	:	:	:	
USIA	:	:	:	:	:	:	
No.	VARIABEL PENILAIAN	KATEGORI PENILAIAN					Keterangan
		E	D	C	B	A	
		45-50	51-60	61-70	71-80	81-90	
<b>A MOTIVASI</b>							
1	Niat melamar kerja di Takaful						
2	Kesiapan menghadapi resiko						
3	Menyikapi tawaran lain						
<b>B IBADAH SEHARI-HARI</b>							
1	Shalat Fardhu pada waktunya						
2	Shalat Fardhu berjamaah						
3	Meninggalkan shalat						
4	Shalat Sunnah Rowatib						
5	Shalat Tahajud						
6	Membayar Zakat / Infaq						
7	Kefasihan membaca Al-Qur'an						
8	Shaum Sunnah						

#### 6.3.2.4 Rekomendasi Syariah

Setelah melewati fase wawancara syariah, biasanya Divisi SDM sudah mempunyai ketetapan untuk memilih kandidat karyawan sesuai kriteria syariah yang diinginkan. Namun, ada kalanya masih ada keraguan dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat diatasi dengan teknik "Rekomendasi Syariah". Rekomendasi Syariah adalah surat dari Divisi SDM yang ditujukan kepada

tokoh masyarakat, ulama, atau ustaz, ketua RT/RW, dan orang-orang yang dinilai 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 Divisi SDM meminta pertimbangan, saran, dan pendapat dari pihak ketiga yang independen untuk memperkuat "temuan-temuan" dari wawancara syariah. Surat diberikan dengan amplop tertutup dan dikembalikan dalam keadaan sama kepada Divisi SDM. Berdasarkan pengalaman penulis, teknik ini dapat membantu Divisi SDM dalam mengambil keputusan final atas rangkaian tes syariah secara bertahap telah dilakukan.

Berikut surat rekomendasi syariah yang dapat dimodifikasi sesuai kebutuhan perusahaan.

#### SURAT REKOMENDASI

Nama Pemberi Rekomendasi: \_\_\_\_\_  
 Kegiatan/Jabatan: \_\_\_\_\_  
 Alamat: \_\_\_\_\_  
 Nomor Telepon: \_\_\_\_\_  
 Nama Calon: \_\_\_\_\_

Aktivitas calon yang Bapak/Ibu ketahui:

- Berapa lama Bapak/Ibu mengenal calon peserta seleksi:
  - 1 tahun.
  - < 1 tahun.
  - > 1 tahun.
- Seberapa jauh pengenalan Bapak/Ibu terhadap calon:
  - Akrab
  - kenal dekat
  - kenal sepintas lalu
- Bagaimana aktivitas calon dalam mengikuti kegiatan keagamaan di lingkungan masyarakat sekitar (pengajian, majlis ta'lim, masjid, dan lain-lain):
  - Aktif
  - Cukup aktif
  - Kurang aktif
  - Tidak aktif
- Bagaimana menurut Bapak/Ibu tentang akhlak calon di masyarakat/lingkungan:
  - baik
  - biasa-biasa saja
  - kurang baik
- Saran-saran Bapak/Ibu untuk PT ABC mengenal calon:
  - 
  - 
  -

Demikian saya sampaikan dengan sebesar-benarnya.  
 Jakarta,

{.....}

Demikianlah tahapan tes syariah untuk mendapatkan calon dengan kriteria syariah yang telah ditetapkan, secara optimal. Teknik dan metode ini tidak berhenti sampai di situ. Saat ini perusahaan dan konsultan SDM masih terus mengembangkannya. Penulis beserta tim juga terus menggali dan berupaya

melakukan *improvement* untuk menyempurnakannya, guna memberikan kontribusi sekaligus menjawab tantangan berkembangnya bisnis syariah, terutama pada bidang manajemen SDM.

Adapun tantangannya, antara lain cara mempertajam kualitas seleksi tes syariah dan melakukan tes syariah untuk calon pelamar dalam skala besar (rekrutmen dan seleksi massal). Salah satu upayanya adalah mengombinasikan metode psikotes dan *assessment centre* (Insya Allah tema ini akan dikupas dalam buku tersendiri) yang diharapkan dapat menghasilkan *output data* yang lebih cepat dan akurat.

## 6.4 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SYARIAH

Para karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan, termasuk para karyawan baru, umumnya telah memiliki kompetensi sesuai pendidikan yang mereka tempuh juga pengalaman yang mereka jalani. Namun, tidak jarang di antara mereka, apalagi karyawan yang baru, tidak memiliki kemampuan secara penuh untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Mereka membutuhkan pelatihan dan pengembangan lebih lanjut untuk dapat beraktivitas secara profesional sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien dan efektif. Terkadang manajemen perusahaan ada yang menganggap bahwa program pelatihan adalah suatu "cost" atau biaya yang mahal hingga tidak terlalu menjadi prioritas. Biasanya para karyawan pada perusahaan seperti itu akan menjadi "usang", dan tidak mampu meng-"update" perkembangan teknologi yang berkembang cepat saat ini.

Namun, banyak juga manajemen yang sudah memahami dan menyadari bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan investasi yang penting pada bidang SDM. Sehingga muncul ungkapan: "Pendidikan atau pelatihan itu mahal, namun akan lebih mahal lagi jika tidak terdidik atau terlatih."

Pelatihan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.<sup>51</sup> Sejalan dengan hal tersebut, pelatihan juga bertujuan menyiapkan kompetensi karyawan guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai visi dan misinya.

<sup>51</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 1992, hlm 103.



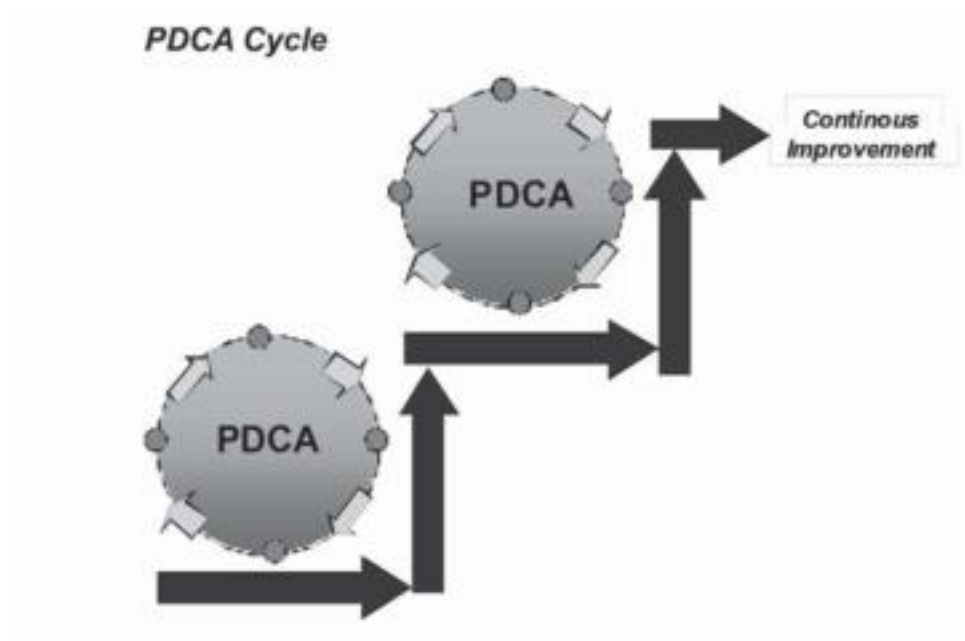
Sebagai contoh, sebuah perusahaan menetapkan visi perusahaan: "Menjadi grup Perusahaan terkemuka yang menawarkan jasa keuangan syariah yang komprehensif dengan jangkauan signifikan di seluruh Indonesia dan bertekad memberikan solusi dan pelayanan terbaik dalam perencanaan keuangan dan pengelolaan risiko bagi umat dengan menawarkan jasa keuangan syariah yang dikelola secara profesional, adil, dan amanah." Guna mewujudkannya, visi tersebut harus diurai serta diturunkan lebih lanjut menjadi program-program kerja sekaligus "action plan" yang antara lain pada tatanan "Learning and Growth" berisi program peningkatan kompetensi para karyawan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan.

Salah satu teknik pengelolaan manajemen *training* dengan menggunakan prinsip *Plan Do Check Action* (PDCA). PDCA Cycle merupakan model empat langkah untuk menciptakan suatu perubahan. Ia harus terus-menerus diputar atau diulang untuk menghasilkan *continuous improvement*. Awalnya diciptakan oleh Shewhart yang kemudian dikembangkan oleh Demings. Konsep ini dapat diterapkan pada Manajemen *Training* dalam rangka pembentukan SDM yang unggul. Dengan menerapkan PDCA, Manajemen *Training* diharapkan dapat lebih terencana, terukur, dan berkesinambungan.





Pada skema di atas, manajemen *training* didahului dengan perencanaan (*plan*), selanjutnya proses pelaksanaan *training* itu sendiri dapat dilaksanakan secara *in-house* atau di luar kantor. Tahapan selanjutnya adalah melakukan evaluasi *training* serta aktivitas-aktivitas yang diperlukan guna membuatnya lebih baik. Selanjutnya roda PDCA dapat diputar sehingga bermuara pada "continuous improvement" atau pengembangan yang berkesinambungan.



Mata air dari konsep-konsep tersebut adalah sebagaimana yang disabdakan oleh Rasulullah saw.: Hendaklah aktivitas seorang muslim hari ini lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini.

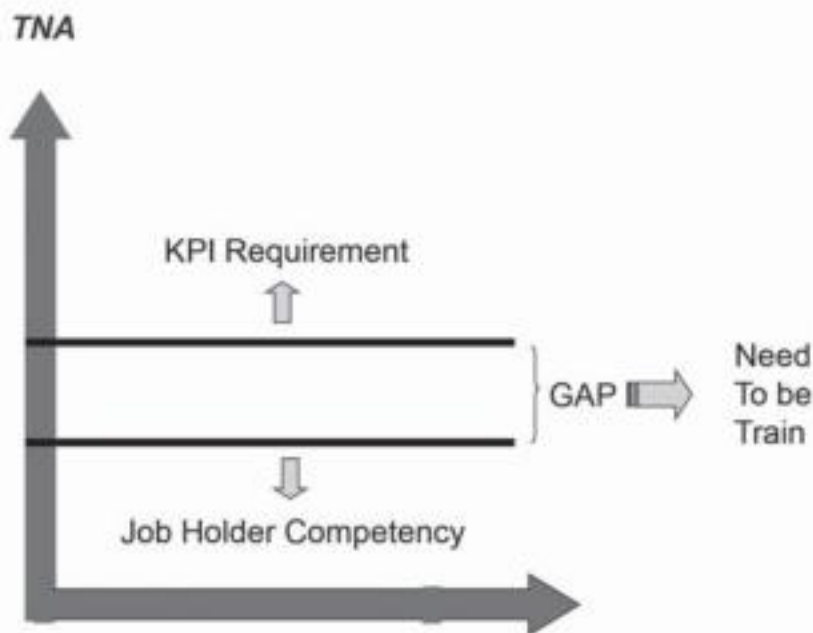
#### *Islamic Continuous Improvement*

**Rasulullah saw.**

**“Hari ini lebih baik daripada hari kemarin  
dan hari esok lebih baik  
daripada hari ini”**

### Training Need Analysis (TNA)

*Training Need Analysis* atau disebut juga TNA adalah suatu proses untuk mengidentifikasi *gap* atas kebutuhan *training*. TNA mengacu kepada *Key Performance Indicator* (KPI) yang bertujuan menutupi *gap* yang terjadi antara *job holder* (pemegang jabatan) dengan tuntutan KPI pada jabatan (*job*) tersebut. *Gap* diidentifikasi oleh Manajer/Head dengan panduan Divisi SDM. Lebih jelasnya dapat dilihat pada skema berikut.



Berdasarkan analisis kebutuhan *training* tersebut, akan diperoleh beberapa *gap* yang biasanya dikelompokkan ke dalam "soft skill" dan "hard skill".

Misalnya seorang karyawan yang ditempatkan pada bagian marketing membutuhkan kemampuan berkomunikasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan dari bagian lain yang tidak berhubungan langsung dengan *customer*.

Pada manajemen *training* syariah, di samping *soft skill* dan *hard skill* juga terdapat satu faktor penting yang perlu terus dijaga dan dikembangkan, yaitu *syariah skill* atau dapat juga dipahami sebagai *syariah competence*. *Syariah competence* lebih dimaknai sebagai suatu kompetensi yang dibutuhkan bagi para karyawan di industri syariah. Pada praktiknya, hal tersebut diwujudkan sebagai suatu rangkaian program pelatihan dan *workshop* mengenai: Tauhid (Akidah), Syariah, dan Muamalah sebagai suatu kesatuan, jadi bukan memfokuskan diri pada materi Fikih Muamalah saja sebagaimana yang sering terjadi pada program-program pelatihan dan pengembangan karyawan di lembaga-lembaga syariah.

Sebagai contoh muatan kurikulum/materi yang diberikan untuk program Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan SDM Syariah adalah:

- Tauhid/Akidah Islamiah
  - Peserta memahami makna Akidah secara bahasa dan istilah.
  - Peserta memahami hubungan Iman kepada Allah dan Akidah Islam.
  - Peserta memahami standar nilai Akidah Islam.
  - Peserta memahami makna dan jenis Tauhid (*Tauhid Ulihuyah, Tauhid Rubbubiyah, dan Tauhid Astma wa Sifat*) serta hubungannya dalam konteks kehidupan dan pekerjaan.
- Al-Iman
  - Peserta memahami hubungan Iman, Islam, dan Ihsan.
  - Peserta memahami hakikat Iman.
  - Peserta memahami cara-cara mengimani Rukun Iman dengan benar.
  - Peserta memahami urgensi Rukun Iman serta implikasi dan implementasinya dalam kehidupan dan pekerjaan.
- Makrifatullah
  - Peserta memahami makna dan maksud dari Makrifatullah.
  - Peserta mengetahui manfaat dan pentingnya Makrifatullah dalam hubungannya dengan amanah kehidupan dan pekerjaan.
  - Peserta memahami jalan-jalan untuk mengenal Allah.
  - Peserta memahami hal-hal yang menghalangi Makrifatullah.
- Marifaturrasul
  - Peserta memahami makna Risalah dan Rasul.
  - Peserta memahami kewajiban beriman kepada Rasul.
  - Peserta mengetahui tugas para Rasul.
  - Peserta mengetahui sifat-sifat Rasul.
  - Peserta memahami "keteladanan kehidupan Rasul" sebagai model kehidupan.
- Marifatulislam
  - Peserta memahami pengertian Din menurut Al-Qur'an dan As-Sunnah
  - Peserta mengetahui perbedaan *dienullah dan ghairu dienullah*.
  - Peserta mengetahui kesempurnaan ajaran Islam sebagai sebuah sistem yang terbaik bagi kehidupan manusia sehingga berusaha mengamalkan dan mempelajarinya
- Akhlakul Karimah dan Ukhuwah Islamiah
  - Peserta memahami makna dan hakikat Akhlak dan Ukhuwah Islamiah

- Peserta mengetahui perbedaan Ukhuwah Islamiah dan Ukhuwah Jahiliah
- Peserta mengetahui hal-hal yang menguatkan Ukhuwah dan buah dari Ukhuwah Islamiah.
- Peserta memahami urgensi Akhlak dan Ukhuwah Islamiah sebagai dasar bagi pembentukan sebuah Tim Kerja yang harmonis.
- Fiqh Muamalah
  - Pembahasan masalah Riba, hukum, dan konsekuensi meninggalkan Riba.
  - Teori tentang Hak, Harta, Kepemilikan, dan Akad- Akad Syariah.
  - Mengenal karakteristik Riba, Gharar, dan Maisiir dalam transaksi ekonomi konvensional.
  - Aplikasi Akad Muamalah dalam Keuangan/Bisnis Kontemporer.

Selanjutnya dari kurikulum dan materi tersebut dapat dibuat suatu program *training* tahunan untuk diimplementasikan. Berikut contoh *Annual Training Schedule*.





## 6.5 PENILAIAN KINERJA SYARIAH

### 6.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Berikut beberapa pendapat para ahli tentang kinerja yang dikutip Suastha,<sup>49</sup> tiga di antaranya:

1. Menurut Bernadin dan Russel, seperti yang dikutip oleh Achmad S. Ruky, kinerja/prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
2. Menurut Soeprihanto, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu, misalnya standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.
3. Menurut Sentngono, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### 6.5.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Ruky,<sup>50</sup> ada sejumlah tujuan yang biasanya dapat dicapai organisasi dengan menerapkan sebuah sistem manajemen kinerja:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai, dan meneliti serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu yang ditetapkan.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Dengan kata lain, peningkatan produktivitas sumber daya manusia secara keseluruhan

<sup>49</sup>Nyoman T. Suastha., *Evaluasi Kinerja*, UIEU, diktat kuliah, Jakarta, 2003.

<sup>50</sup>Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006, hlm. 20.

diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja karyawan secara perorangan (individu).

3. Merangsang minat pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Pada gilirannya usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan di masa depan.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka sehingga proses penilaian prestasi kerja diharapkan dapat mempererat hubungan antara atasan dan bawahan.

### 6.5.3 Unsur-Unsur Pengukuran Kinerja

Secara garis besar kinerja diketahui melalui apa yang perlu dan harus diukur dari perilaku kerja yang mencerminkan unsur-unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan, yaitu aspek kondisi lingkungan kerja fisik dan sosial, dan aspek kepribadian tenaga kerja. Menurut Putti, seperti yang dikutip oleh Suastha,<sup>51</sup> perkembangan dan kemajuan ilmu manajemen dan khususnya sumber daya manusia terjadi akibat evolusi dalam berbagai konsep dan teknik yang digunakan oleh manajemen. Salah satu teknik dalam bidang sumber daya manusia yang juga mengalami evolusi tersebut adalah pendekatan terhadap penilaian prestasi karyawan. Putti menyebutkan bahwa objek penilaian kinerja mengalami evolusi dari pendekatan yang berpusat pada individu (*individual approach centered*) bergerak ke arah pekerjaan (*job centered*), dan akhirnya berpusat pada sasaran (*objective centered*). Dalam kaitan ini dapat juga dikaitkan sebagai *input-proses-output*, yaitu individu sebagai *input* dalam bentuk *traits* atau personalitasnya. Pendekatan karakteristik melakukan penilaian terhadap

<sup>51</sup>Nyoman T.S., op.cit., hlm. 24.

karakter atau karakteristik pribadi seorang individu. Karakter umum yang dinilai adalah tingkat inisiatif, kemampuan memutuskan, dan kemampuan mempertanggungjawabkan. Pendekatan *job centered* lebih menitikberatkan pada pendekatan perilaku, yaitu bagaimana seorang sebenarnya berperilaku.

Perilaku seseorang dalam proses pelaksanaan kerja berperan penting dalam peningkatan kinerja. Karena itu, *job centered approach* disebut juga sebagai evaluasi kinerja yang berorientasi pada proses (*process oriented performance appraisal*). Oleh karena penilaian kinerja atas proses ini menekankan pada perilaku karyawan dalam proses kerja tersebut, maka penilaian kinerja atas dasar *job centered*, yaitu penilaian kinerja yang didasarkan pada baik buruknya perilaku seseorang.

Pergeseran kemudian terjadi ke arah orientasi *output*, yaitu penilaian kinerja seseorang didasarkan pada hasil (*outputs*) dan biasanya juga disebut sebagai *result oriented performance appraisal*. Penilaian kinerja atas dasar *result* atau sasaran biasanya dilakukan dalam manajemen yang berbasis pada MBO (*Management By Objective*).

1. Kinerja yang berorientasi pada *input*: Sistem ini merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan objek pengukuran: kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, kreativitas, adaptasi, komitmen, sopan santun, dan lain-lain.
2. Kinerja yang berorientasi pada proses: Melalui sistem ini, kinerja atau prestasi karyawan diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dengan kata lain penilaian masih tetap tidak difokuskan langsung pada kuantitas dan kualitas hasil yang dicapainya, yang dilakukan adalah meneliti bagaimana tugas-tugas dilakukan dan membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan padanya.
3. Kinerja yang berorientasi pada *output*: Sistem ini biasa juga disebut sistem manajemen kinerja yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu. Sistem ini berfokus pada hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan. Sistem ini berbasis pada metode manajemen kinerja berbasiskan konsep Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective/MBO*).

Dalam praktik penilaian kinerja biasanya ketiga sistem penilaian kinerja itu dikombinasikan antara *traits/input*, *behaviour/proses*, dan hasil/*results*.

Dengan demikian untuk pengukurannya dapat digunakan faktor-faktor, antara lain kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, kreativitas, komitmen, sopan santun, kualitas hasil kerja, jumlah hasil kerja, ketepatan waktu hasil kerja.

#### 6.5.4 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya. Siagian<sup>52</sup> menyatakan bahwa metode penilaian kinerja (prestasi kerja) pegawai adalah sebagai berikut:

##### 1. Metode penilaian kinerja pada masa lalu

Metode ini umumnya mempunyai sasaran atau tujuan menilai prestasi kerja para pegawai secara objektif untuk satu kurun waktu tertentu pada masa lalu yang hasilnya bermanfaat baik bagi organisasi, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai, maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam jangka waktu pengembangan kariernya. Yang termasuk dalam metode penilaian kinerja pada masa lalu: *Rating Scale*, *Checklist*, Metode Peristiwa Kritis, *Field Review Method* (Metode Peninjauan Lapangan), Tes dan Observasi Prestasi Kerja, Metode Evaluasi Kelompok (Metode Ranking, *Grading* atau *Forced Distributions*, *Point Allocation Method*).

##### 2. Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan

Metode ini umumnya mempunyai sasaran atau tujuan memprediksi potensi pegawai yang dinilai sehingga secara realistis dapat menentukan rencana kariernya serta memilih teknik pengembangan yang paling cocok baginya. Yang termasuk dalam metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan adalah Penilaian Diri Sendiri (*Self-Appraisals*), Pendekatan *Management By Objectives* (*MBO*), dan Teknik Pusat Penilaian.

---

<sup>52</sup>Sondang Siagian, *op.cit.*, hlm. 233.

### 6.5.5 Penilaian Kinerja Syariah

Penilaian kinerja syariah pada prinsipnya adalah merencanakan, memantau, serta mengevaluasi kompetensi syariah para karyawan. Kompetensi syariah perlu dievaluasi dan dikembangkan karena sejalan dengan tujuan perusahaan, yaitu bisnis dan *mardhotillah*. Namun, untuk menilai suatu kinerja yang "intangibel" tidaklah mudah. Umpamanya bagaimana kita dapat menilai naiknya ibadah atau bahkan tingkat keimanan seseorang? Belum ada "takwa meter" yang mampu mengukurnya dengan cepat dan mudah.

Berdasarkan hadits Nabi, seseorang dapat diminta menjadi imam shalat dengan beberapa alasan, yaitu hafalannya, bacaannya, dan lain-lain. Maka dapat diperkirakan bahwa seseorang muslim yang memiliki bacaan/makhraj yang baik memiliki kepedulian dan tanggung jawab yang besar terhadap agamanya, sebagaimana hadits: "Bahwa nilai dirimu ditentukan dari bacaanmu yang terakhir." Oleh karenanya, sebagai salah satu kriteria yang dapat dinilai adalah kemampuan membaca Al-Qur'an serta hafalannya. Berikut salah satu contoh format tersebut.

D. Disiplin Kehadiran		20			
1. Terlambat masuk kantor	10	0	0,00	5	Tidak Pernah = Tidak pernah terlambat
				4	Jarang = Terlambat 1 - 12 kali dan atau maksimal keterlambatan 30 menit
				3	Terkadang = Terlambat 13 - 24 kali dan atau maksimal keterlambatan 60 menit
				2	Sering = Terlambat 25 - 36 kali dan atau maksimal keterlambatan 90 menit
				1	Selalu = Terlambat lebih dari 36 kali dan atau lebih dari 90 menit
2. Disiplin waktu kerja	10	0	0,00	5	Senantiasa bekerja pada waktu-waktu kerja dan acap kali menambahkan waktu pada jam pulang (tanpa lembur).
				4	Senantiasa bekerja pada waktu-waktu kerja.
				3	Kadang-kadang mengisi waktu dengan hal yang kurang sesuai dengan pekerjaan.
				2	Sering mengisi waktu dengan hal yang kurang sesuai dengan pekerjaan.
				1	Selalu mengisi waktu kerja dengan hal yang kurang sesuai dengan pekerjaan.
E. Implementasi Syariah					
1. Hafal Al-Qur'an dengan benar.	5	0	0,00	5	Hafal minimal 20 surat terakhir dalam Al-Qur'an selain Al-Ikhlâs, Al-Falaq dan Annas
				4	Hafal minimal 17 surat terakhir dalam Al-Qur'an selain Al-Ikhlâs, Al-Falaq dan Annas
				3	Hafal minimal 14 surat terakhir dalam Al-Qur'an selain Al-Ikhlâs, Al-Falaq dan Annas
				2	Hafal minimal 11 surat terakhir dalam Al-Qur'an selain Al-Ikhlâs, Al-Falaq dan Annas
				1	Hafal minimal 11 surat terakhir dalam Al-Qur'an selain Al-Ikhlâs, Al-Falaq dan Annas
Total		100	0		

Nilai Akhir

1	1	1
Sub total (1)	Sub total (2)	Nilai Akhir = (1+2)
200	0	200

Tabel Kriteria Predikat

Nilai Total	Predikat	Huruf	√
451 - 500	Jauh di atas standar	A	
376 - 450	Di atas standar	B	
300 - 375	Sesuai standar	C	
226 - 299	Di bawah standar	D	
100 - 225	Jauh di bawah standar	E	



## 6.6 KOMPENSASI DAN BENEFIT SYARIAH

### 6.6.1 Konsep Kompensasi

Ada beberapa definisi atau pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tentang kompensasi, antara lain:

1. Menurut Husen Umar, kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.<sup>53</sup>
2. Dewan Penelitian Pengupahan Nasional, dalam Heidjrachman dan Husnan,<sup>54</sup> memberikan definisi upah sebagai berikut: Upah adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, yang dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang, dan peraturan, serta dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.
3. Berdasarkan konvensi ILO Nomor 100, kompensasi dapat didefinisikan sebagai: "upah/gaji biasa, pokok, atau minimum dan setiap emolumen tambahan yang dibayarkan langsung atau tidak langsung, apakah dalam bentuk tunai atau barang, oleh pengusaha kepada pekerja dalam kaitan dengan hubungan kerja."<sup>55</sup>

Dalam manajemen sumber daya manusia, kompensasi merupakan masalah yang kompleks dan membingungkan. Salah satu tugas yang sangat sulit bagi para manajer sumber daya manusia adalah menyusun suatu skala atau struktur gaji yang memenuhi persyaratan adil dan layak. Tidak ada suatu cara yang pasti dan eksak untuk menentukan gaji yang tepat. Beberapa teknik yang dikembangkan sebenarnya hanyalah suatu pendekatan yang sistematis dalam penilaian yang dikenal dengan evaluasi pekerjaan atau evaluasi jabatan (*job grading*).

Menurut Handoko, jika kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran orga-

<sup>53</sup>Husen Umar, *Riset SDM dalam Organisasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005, hlm. 16.

<sup>54</sup>Heidjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE, 2002, hlm. 138.

<sup>55</sup>Achmad S. Ruky, *Manajemen Penggajian dan Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001, hlm. 9.

nisasi. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, dan "harga" mereka. Karena itu, jika para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis.<sup>56</sup>

Selanjutnya Ruky<sup>57</sup> mengemukakan bahwa kompensasi dibagi dalam dua kelompok besar, yaitu kelompok imbalan langsung (*direct compensation*) yang terdiri atas komponen imbalan yang diterima secara "langsung", rutin, atau periodik oleh karyawan dan imbalan tidak langsung (*indirect compensation*) yang terdiri atas komponen imbalan yang tidak diterima secara rutin atau periodik, yang diterima "nanti" atau "jika terjadi" sesuatu pada karyawan. Berikut komponen dari tiap kelompok imbalan tersebut secara rinci.

### 1. Imbalan Langsung

Imbalan langsung terdiri atas:

1. Upah atau gaji pokok.
2. Tunjangan tunai sebagai suplemen upah/gaji yang diterima setiap bulan atau minggu.
3. Tunjangan hari raya keagamaan dan gaji ke-14, 15, dan seterusnya.
4. Bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau kinerja perusahaan.
5. Insentif sebagai penghargaan untuk prestasi, termasuk komisi bagi tenaga penjualan.
6. Segala jenis pembagian catu (*in natura/in kind*) yang diterima rutin.

### 2. Imbalan Tidak Langsung

Imbalan tidak langsung terdiri atas:

1. Fasilitas atau kemudahan, seperti transportasi, pemeliharaan kesehatan, dan lain-lain.

<sup>56</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 1992, hlm. 155.

<sup>57</sup>Achmad S. Ruky, *op.cit.*, hlm. 10

2. Upah atau gaji yang tetap diterima oleh pekerja atau karyawan selama cuti dan izin meninggalkan pekerjaan.
3. Bantuan dan santunan untuk musibah.
4. Bantuan biaya pendidikan cuma-cuma.
5. Iuran Jamsostek yang dibayar perusahaan.
6. Iuran dana pensiun yang dibayar perusahaan.
7. Premi asuransi jiwa, dan lain-lain.

### 6.6.2 Kompensasi dan Benefit Syariah

Menurut Abu Sinn,<sup>58</sup> pada masanya Rasulullah adalah pribadi yang menetapkan upah bagi para pegawainya sesuai dengan kondisi, tanggung jawab, dan jenis pekerjaan. Proses penetapan gaji pertama kali dalam Islam bisa dilihat dari kebijakan Rasulullah untuk memberikan gaji satu dirham setiap hari kepada Itab bin Usaid yang diangkat sebagai gubernur Mekkah. Pada masa Khalifah Umar ra., gaji pegawai disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat setempat. Jika tingkat biaya hidup masyarakat setempat meningkat, upah para pegawai harus dinaikkan sehingga mereka bisa memenuhi kebutuhan hidup.

Menurut Tanjung,<sup>59</sup> upah dalam Islam dikaitkan dengan imbalan yang diterima seseorang yang bekerja, baik imbalan dunia (finansial maupun nonfinansial), maupun imbalan akhirat (pahala sebagai investasi akhirat). Allah menegaskan tentang imbalan ini dalam surah At-Taubah: 105, An-Nahl: 97, dan Al-Kahfi: 30. Lebih lanjut kita lihat hadits Rasulullah saw. tentang upah yang diriwayatkan oleh Abu Dzar, bahwa Rasulullah bersabda:

*Mereka (para budak dan pelayanmu) adalah saudaramu, Allah menempatkan mereka di bawah asuhanmu; sehingga barang siapa mempunyai saudara di bawah asuhannya maka harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya (sendiri) dan memberi pakaian seperti apa yang dipakainya (sendiri); dan tidak membebankan pada mereka dengan tugas yang sangat berat, dan jika kamu membebarkannya dengan tugas seperti itu, maka hendaklah membantu mereka (mengerjakannya). (HR. Bukhari dan Muslim)*

<sup>58</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006, hlm. 112

<sup>59</sup>Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek Pengupahan Karyawan Perusahaan*, Tesis, Program Pascasarjana, Universitas Ibn Khaldun, Bogor, 2004, hlm. 10.

Dari ayat-ayat Al-Qur'an di atas dan dari hadits-hadits di atas, dapat didefinisikan bahwa: upah adalah imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk imbalan materi (di dunia) dan dalam bentuk imbalan pahala (di akhirat) secara adil dan layak. Tabel 1 memuat perbandingan konsep upah antara barat dan Islam.

**TABEL 1. KONSEP UPAH ANTARA BARAT DAN ISLAM**

No.	Aspek	Barat	Islam
1	Keterkaitan yang erat antara Upah dan Moral	Tidak	Ya
2	Upah memiliki dua dimensi: Dunia dan Akhirat	Tidak	Ya
3	Upah diberikan berdasarkan Prinsip Keadilan	Ya	Ya
4	Upah diberikan berdasarkan Prinsip Kelayakan	Ya	Ya

Sumber: Henri Tanjung (2004: 46)

Selanjutnya Tanjung menyatakan bahwa upah dalam Islam sangat terkait dengan moral. Beberapa arahan moral sangat melekat dengan sistem pengupahan karyawan, seperti:

1. Memperhatikan ketentuan jam kerja dan disiplin waktu demi efektivitas dan kelancaran kerja (An-Nisaa': 28), (Al-Baqarah: 185).
2. Adanya hubungan yang harmonis dan iklim kerja yang kondusif serta komunikasi yang terbuka dan transparan (Al-Hujurat: 5-13), (Al-A'raaf: 199), (Ali Imran: 134).
3. Pembayaran upah lembur dan kerja ekstra (HR. Muslim dan Ibnu Hibban).
4. Pemberian hak cuti dan istirahat sebagaimana lazimnya (HR. Baihaqi).
5. Penilaian kerja secara objektif, komprehensif, dan adil yang mengutamakan 4 aspek: kejujuran, kehati-hatian, sikap hormat pada atasan, dan kesetiaan (At-Taubah: 105), (Al-Zalzalah: 7-8), (An-Nisaa': 58).
6. Pekerja berhak menolak pemotongan gaji yang dilakukan oleh majikannya karena utangnya, jika dia sangat membutuhkan gaji tersebut (Abu Yusuf, Al-Kharaj: 6)
7. Pekerja berhak mendapatkan jaminan hari tua (Al-Isra: 23-24).
8. Jaminan keselamatan kerja serta pemberian kompensasi bagi kecelakaan dan risiko kerja (Al-Baqarah: 286), (An-Nisaa': 28)

Perusahaan berupaya semaksimal mungkin menerapkan manajemen kompensasi dengan seadil-adilnya sehingga dapat bersaing di "industri" (*market*). Pada implementasinya, terdapat beberapa jenis kompensasi yang selaras dengan teori-teori di atas dan tertuang dalam Kesepahaman Majelis Insan Perusahaan antara Perusahaan dan Majelis Insan. Berikut aspek-aspek syariah tersebut.

### 1. Aspek keadilan (*fairness*) pada manajemen penggajian

Manajemen penggajian dilakukan menggunakan "*job grading*". *Job grading* merupakan suatu sistem untuk menentukan peringkat dan besar gaji seorang karyawan berdasarkan analisis pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Evaluasi pekerjaan adalah suatu kegiatan dalam manajemen penggajian yang dilakukan untuk mengukur nilai atau bobot relatif dari semua atau sebagian jabatan/pekerjaan dalam suatu organisasi. Pengukuran dilakukan oleh tim yang mewakili seluruh unit kerja di perusahaan. Di samping aspek keadilan di dalam (*internal equity*) juga dilakukan survei gaji (*salary survey*) pada perusahaan sejenis, untuk melihat *positioning* gaji karyawan perusahaan yang bersangkutan dibandingkan dengan kompetitor pada setiap level dan jenis pekerjaan.

Proses *job grading* yang merupakan bagian dari manajemen penggajian (*salary management*) telah banyak diulas pada buku-buku yang khusus bertemakan manajemen penggajian. Berikut penulis paparkan secara ringkas dengan penekanan yang berkenaan dengan aspek syariahnya.

Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan spesifikasi orang yang dibutuhkan. Analisis pekerjaan dapat dilakukan dengan beberapa cara, salah satunya adalah dengan menggunakan form sebagai berikut:



## Contoh

### Kuesioner Analisa Pekerjaan

---

Catatan:

ISILAH PERTANYAAN-PERTANYAAN BERIKUT INI MULAI DARI NOMOR 1 SAMPAI NOMOR 10 DAN SETELAH ITU MOHON DIBERIKAN KEPADA ATASAN Masing-Masing UNTUK DIPERIKSA DAN DISETUJUI, SETELAH SELESAI, MOHON UNTUK DISERAHKAN KEPADA BAGIAN SUMBER DAYA MANUSIA:

Tanggal Diterima  
Isilah oleh bagian Sumber Daya Manusia

Disusun oleh

#### 1. BINGKASAN PEKERJAAN

Ringkasan secara keseluruhan apa saja yang Anda kerjakan (SECARA SINGKAT DAN JELAS), serta uraikan maksud dan tujuan dari pekerjaan Anda. Gambarkan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan, bukan apa yang dilakukan.

Contoh untuk jabatan Sekretaris Direksi  
Melaksanakan tugas-tugas administrasi dan kesekretariatan untuk keperluan atasan, serta mempersiapkan, menyimpan dan mendistribusikan surat/memo atau dokumen kepada pihak yang berkepentingan, untuk menjamin pemberian pelayanan administrasi dan penunjang lainnya secara optimal, sehingga mendukung kegiatan kelancaran bagian-bagian terkait, baik Direksi maupun divisi-divisi terkait.

## 1. TANGGUNG JAWAB UTAMA

Tesanjilat dengan singkat dan jelas tanggung jawab utama dan pekerjaan ini. Kaitkan pekerjaan tersebut dengan Anda berdasarkan keahlian yang dimiliki dan buat daftar berdasarkan kepentingan diri Anda dan yang paling penting dan perkataan pemertua (BOSS) yang dibutuhkan masing-masing untuk rencana tersebut.

Kata-kata dibawah ini mungkin dapat membantu Anda dalam menjelaskan jawaban Anda:

OTORISASI, MEMERIKSA, KONTROL, MENKOORDINASI, NEGOSIASI, MENGEMBANGKAN, MENUNJUKKAN, MENEBARKAN, MEMELIHARA, MENGURUS, MENGAWASI, MERENTRAN, PERTANGGUNG JAWAB, MELAYANI

% BOBOT

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

Daftar isian di atas dapat langsung digunakan dan dapat pula dimodifikasi. Selanjutnya, data yang diperoleh direkapitulasi guna evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Evaluasi pekerjaan adalah suatu kegiatan dalam manajemen penggajian yang dilakukan untuk mengukur nilai atau bobot relatif dari semua atau sebagian jabatan/pekerjaan dalam suatu organisasi dan bersifat *judgmental*. Yang patut digarisbawahi di sini adalah proses evaluasi pekerjaan dilakukan bersama-sama oleh suatu tim, yang dalam sudut pandang syariah disebut "syuro". Syuro biasanya beranggotakan beberapa manajer lini dari bidang yang berbeda-beda sehingga keputusan yang diambil bersifat musyawarah mufakat, bukan "*one man show*" sehingga tecermin aspek keadilannya (*internal equity*). Berikut daftar isian yang dapat digunakan untuk melaksanakan evaluasi pekerjaan tersebut.

## Contoh *Job Evaluation*

### KUESIONER PENILAIAN PEKERJAAN

Tujuan dari kuesioner penilaian pekerjaan ini adalah untuk memperjelas pengertian dari masing-masing pekerjaan di dalam suatu organisasi, untuk meyakinkan bahwa setiap pekerjaan telah diukur dengan dasar yang sama sehingga didapat nilai relatifnya, dan untuk meyakinkan bahwa setiap individu mendapatkan kompensasi secara baik dan kompetitif dari pekerjaan yang dilakukannya.

Definisi dari faktor penilaian pekerjaan akan dipergunakan sebagai tolok ukur suatu pekerjaan. Tujuannya adalah untuk memeriksa ulang setiap uraian pekerjaan dan memilih tingkatan yang paling sesuai untuk pekerjaan tersebut dalam setiap faktor.

Anda dapat memilih tingkatan yang paling sesuai untuk setiap faktor dan mencatat dalam Lembar Isian 'Data Penilaian Pekerjaan'.

### A. KNOWLEDGE (PENDIDIKAN)

Faktor ini mengukur pengetahuan teoritis dan teknik minimum yang dibutuhkan untuk suatu posisi. Hal ini mungkin didapat melalui pendidikan formal, pelatihan khusus atau belajar secara mandiri. Selain itu juga harus dipertimbangkan kebutuhan akan kursus tertentu dan pengetahuan khusus untuk beberapa fungsi dalam perusahaan, seperti keteknikan, operasi perusahaan, sales, akuntansi dan lain-lain.

Nilai	Tingkatan	
9	1	Pengetahuan awal dari metode-metode dan rutinitas-rutinitas. Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan pendidikan formal yang minimum, seperti tingkat SMA.
14	2	Pengetahuan dasar dari prosedur-prosedur atau kebiasaan-kebiasaan dalam satu fungsi. Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan pendidikan yang umum hingga tingkat SMA ditambah dengan pelatihan pada satu subyek atau ketrampilan, misalnya kursus mengetik dan sebagainya.
23	3	Pengetahuan dasar mengenai beberapa fungsi pekerjaan ditambah spesialisasi pada satu fungsi. Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan pendidikan umum dengan subyek-subyek yang luas, seperti tingkatan diploma atau akademik/kursus sekretaris.
36	4	Memiliki pengetahuan yang mendalam pada beberapa fungsi pekerjaan ditambah spesialisasi pada satu fungsi. Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan pendidikan luas, kemungkinan termasuk kemampuan teknik dalam subyek yang khusus, sarjana atau lulusan sekolah bisnis.

57	5	Memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai kebiasaan-kebiasaan, prinsip-prinsip dan hubungan antar fungsi. Pekerjaan-pekerjaan dalam kategori ini membutuhkan pendidikan tinggi dan pengetahuan dari teknik-teknik khusus seperti yang dimiliki oleh pelatihan pasca sarjana atau pelatihan profesional, misalnya MBA, Akuntan Publik.
90	6	Pengetahuan yang detail dan pemahaman mengenai masalah teknik dari satu atau lebih fungsi. Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan seorang pakar dengan spesialisasi tingkat tinggi pada subyek tertentu.

### A. EXPERIENCE (PENGALAMAN)

Faktor ini mengukur waktu minimum yang dibutuhkan untuk mendapatkan pengetahuan praktis, keterampilan dan teknik untuk melaksanakan pekerjaan yang diperoleh melalui pengalaman. Pengukuran ini berdasarkan total waktu yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan kerja praktik/magang di mana pengalaman-pengalaman dapat diterapkan secara langsung.

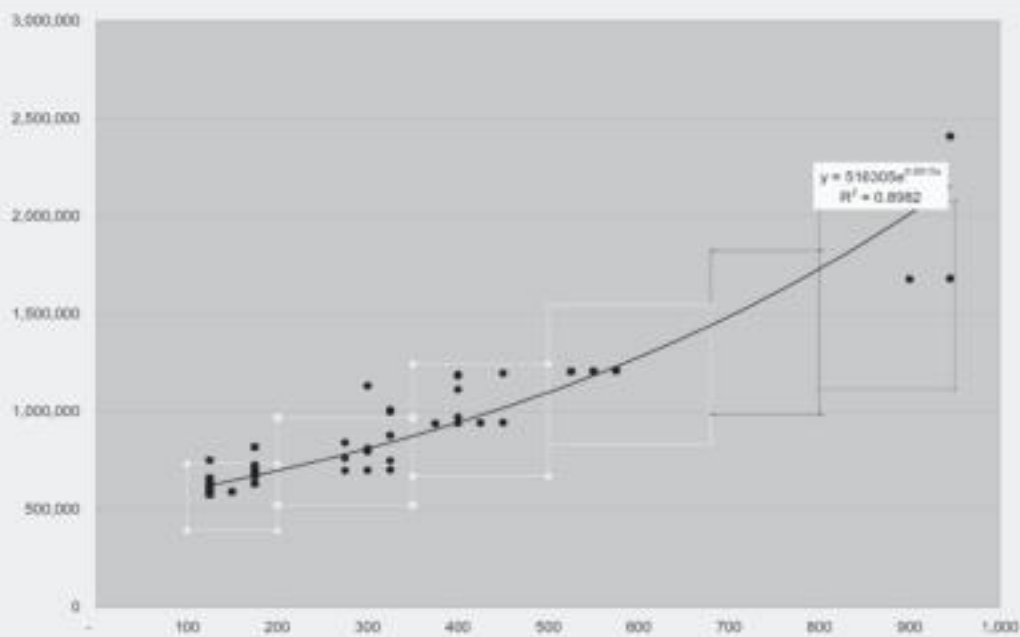
#### Tingkatan

- 1 Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan pengalaman-pengalaman yang terbatas, hanya pada kehidupan rutin sehari-hari. Sedikit atau tidak memiliki pengalaman yang dibutuhkan dalam bisnis atau komersial (kurang dari satu tahun).
- 2 Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan pengalaman untuk mendapatkan suatu pemahaman dari penggunaan suatu peralatan, proses, prosedur, rutinitas pekerjaan secara minimum. Umumnya dibutuhkan 1 – 2 tahun pengalaman kerja yang sejenis.
- 3 Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan pengalaman untuk beberapa prosedur, pemahaman yang cukup untuk suatu peralatan, proses yang kompleks atau pengertian secara teknik yang cukup dalam suatu proses yang khusus. Umumnya dibutuhkan 2 – 4 tahun pengalaman yang sejenis.
- 4 Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan pengalaman praktis yang khusus yang didapat dari pemahaman yang cukup luas dalam masalah-masalah atau mengenai praktik-praktik bisnis/komersial pada keadaan saat ini. Umumnya dibutuhkan 4 – 7 tahun pengalaman yang sejenis.
- 5 Pekerjaan dalam kategori ini membutuhkan 7 sampai 11 tahun dari:
  - Pengalaman intensif pada satu fungsi spesialisasi selama periode waktu yang cukup lama,
  - Pengetahuan yang banyak dan luas yang didapat dari pengalaman yang lama dan luas.

6. Pengalaman intensif dari fungsi yang sangat spesialisasi yang mungkin didapat dari aktivitas-aktivitas tertentu dari sejumlah pekerjaan atau pemahaman yang baik mengenai kebiasaan-kebiasaan bisnis sangat dibutuhkan dalam pekerjaan ini. Kurang lebih 11 sampai 15 tahun.
7. Pengalaman intensif selama 15 tahun atau lebih dari seorang spesialis yang didapat dari aktivitas-aktivitas tertentu sejumlah pekerjaan atau pemahaman yang baik mengenai kebiasaan-kebiasaan bisnis sangat dibutuhkan dalam pekerjaan ini.

Selanjutnya, hasil evaluasi pekerjaan berupa skoring yang dapat dijabarkan menjadi diagram dan disandingkan dengan data "pasar" (*salary survey*). Hasil akhir dari proses ini adalah terbentuknya struktur penggajian (*salary structure*) yang siap untuk diaplikasikan.

### Salary curve :





## Struktur Penggajian (Ex)

GRADE	LEVEL	MIN	MED	MAX
10	MGR	1.901.235	2.566.667	3.232.099
9	MGR	1.584.362	2.138.889	2.693.416
8	OFF	1.320.302	1.782.407	2.244.513
7	OFF	1.100.251	1.485.340	1.870.428
6	STAFF	916.876	1.237.783	1.558.690
5	STAFF	764.064	1.031.486	1.298.908
4	STAFF	636.720	859.571	1.082.423
3	STAFF	530.600	716.310	902.019

### 2. *Tunjangan akikah*

Anak adalah anugerah dari Allah Swt. Kelahirannya di dunia ini senantiasa didambakan oleh pasangan suami-istri. Berbahagialah ibu-bapak yang dikaruniai anak sebagai pewaris dan pelanjut mereka pada masa yang akan datang. Karena itu, sepantasnyalah mereka bersyukur kepada Allah atas karunia yang diberikan-Nya.

Salah satu bukti atau tanda syukur orangtua atas kelahiran anaknya adalah akikah. Menurut istilah, akikah adalah menyembelih hewan berupa kambing pada hari ketujuh dari kelahiran seorang anak, dan pada hari itu pula anak tersebut dicukur rambutnya dan diberi nama.

Perusahaan memberikan tunjangan akikah berupa uang kepada insan perusahaan yang istrinya baru melahirkan guna membeli kambing untuk disembelih dan dagingnya dibagikan kepada fakir miskin. Hal itu sesuai hadits Nabi, "Setiap anak itu tergadai dengan akikahnya, yang disembelih pada hari ketujuh dari hari kelahirannya, dan pada hari itu pula dicukur rambutnya dan diberi nama."

### 3. *Tunjangan pernikahan*

Dalam pandangan Islam, pernikahan adalah suatu ibadah dan usaha untuk mendekatkan diri kepada Allah. Seorang muslim yang melakukan pernikahan

dengan niat ikhlas dan tujuan yang benar akan mendapatkan balasan kebaikan dan pahala. Tujuan pernikahannya adalah untuk menjaga diri dan jiwa dari hal-hal yang haram, bukan karena dorongan nafsu hewani. Itulah tujuan dasar melakukan pernikahan dalam Islam, pahala dan kebahagiaan di dunia dan akhirat.

Bagi insan perusahaan yang akan menikah, perusahaan hendaknya memberikan tunjangan guna membantu para karyawan melaksanakan sunah Nabi tersebut.

#### **4. Kesempatan untuk melaksanakan ibadah haji dan umrah**

Haji adalah simbol persatuan umat Islam, tanpa memandang ras, warna kulit, atau kebangsaan karena dasar persatuan kaum muslim adalah akidah, agama, dan syariat Islam. Haji dapat membangkitkan berbagai perasaan dan sikap terhadap kaum muslim, membantu kepedihan mereka, merasakan perjuangan generasi Islam pertama yang pernah hidup di Mekkah dan penindasan terhadap mereka karena akidah yang dipegangnya.

Perusahaan memberi kesempatan bagi karyawan untuk melaksanakan ibadah haji atau umrah, baik berupa waktu maupun bantuan keuangan. Setiap tahun perusahaan hendaknya memberangkatkan seorang karyawan untuk menunaikan ibadah haji. Di samping itu, bagi karyawan yang memiliki dana sendiri, diberi keleluasaan waktu untuk menunaikannya.

#### **5. Cuti iktikaf**

Iktikaf adalah kegiatan yang dilakukan oleh Rasulullah pada sepuluh malam terakhir bulan Ramadhan. Ibadah ini dimaksudkan untuk bermunajat dan bertaqarrub dengan memfokuskan aktivitas hanya kepada Allah. Pada malam ganjil di sepuluh malam tersebut ada satu malam yang lebih baik daripada seribu bulan, yaitu malam lailatul qadr. Ibadah semalam pada saat itu sama nilainya dengan beribadah selama 83 tahun.

Karyawan hendaknya diberi cuti iktikaf setiap tiga tahun sekali selama sepuluh hari terakhir di bulan Ramadhan.

#### **6. Pinjaman tanpa bagi hasil**

Perusahaan memberikan bantuan pinjaman ringan tanpa bagi hasil kepada karyawan yang membutuhkan untuk keperluan mendesak, yaitu untuk biaya

pendidikan karyawan atau anak karyawan, perbaikan rumah karyawan yang rusak, dan biaya kesehatan keluarga karyawan nonbatih (keluarga batih sudah ditanggung perusahaan). Dengan pinjaman tersebut karyawan dapat diringankan kebutuhannya.

### **7. Perusahaan Al-Khairat**

Perusahaan memberi fasilitas tunjangan kematian dan kecelakaan bagi karyawan dengan manfaat yang besar, yaitu sebesar 40 kali gaji. Fasilitas tersebut di luar jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek).

### **8. Penambahan cuti cuma-cuma sehari sebelum dan sesudah hari raya**

Penambahan cuti ini dimaksudkan agar karyawan dan keluarga dapat merayakan Idul Fitri dengan khushyuk, dan lebih leluasa bersilaturahmi.

### **9. Benefit kesehatan yang baik dan fleksibel.**

Fasilitas kesehatan karyawan terdiri atas rawat jalan, rawat inap, melahirkan, kacamata, dan lain-lain dengan plafon dan pelayanan yang baik. Karyawan yang rajin, sehat, dan kuat akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Agar efektif dan efisien, pengelolaannya dapat dikerjakan bersama dengan perusahaan yang menyediakan produk kesehatan.

### **10. Pembayaran gaji tepat waktu**

Pembayaran gaji karyawan hendaknya selalu dilakukan tepat waktu, misalnya pada tanggal 25 setiap bulan. Jika tanggal tersebut jatuh pada hari libur, pembayaran gaji dimajukan ke hari kerja sebelumnya, yaitu tanggal 24 atau 23. Hal itu sesuai dengan hadits Nabi: *"Bayarlah upah karyawanmu sebelum kering keringatnya."*

### **11. Pengelolaan zakat profesi**

*"Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan menyucikan mereka, dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui."* (QS. At-Taubah: 103)

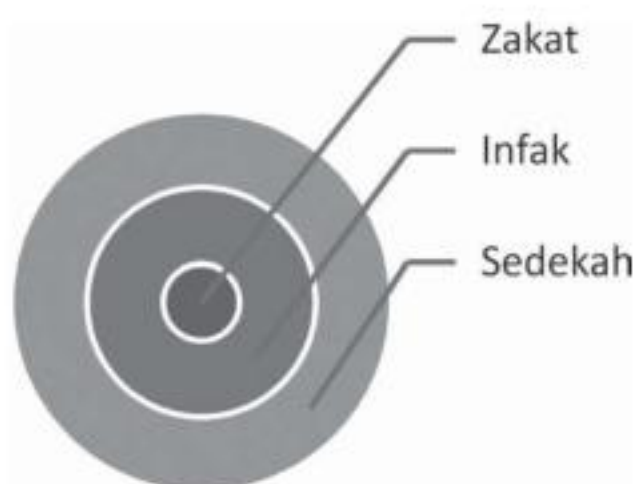
Di samping memenuhi ketentuan pemerintah atas pemotongan pajak penghasilan, karyawan juga memenuhi ketentuan agama untuk mengeluarkan zakat profesi setiap bulannya. Zakat tersebut selanjutnya disetorkan kepada Badan Amil Zakat guna diserahkan kepada orang-orang yang berhak menerimanya (*mustahiq*). Tidak ketinggalan perusahaan bisnis syariah selaku organisasi juga melaksanakan kewajibannya dengan membayar Zakat Perusahaan setiap bulannya.

Secara bahasa zakat berarti tumbuh, bersih, berkembang, dan berkah. Sedangkan menurut istilah zakat adalah kewajiban atas sejumlah harta tertentu untuk kelompok tertentu dan dalam waktu tertentu. Kewajiban atas harta tertentu adalah kewajiban atas harta dan bukan anjuran. Dan harta tertentu artinya hanya harta tertentu yang terkena wajibnya zakat, seperti emas, perak, uang, barang dagangan, investasi, tambang, dan sebagainya. Untuk kelompok tertentu, mengandung makna alokasi zakat tidak boleh keluar dari kelompok tertentu yang disebut *mustahiq*. Mereka adalah delapan golongan, sebagaimana yang ditentukan dalam Al-Qur'an surah At-Taubah ayat 60. Dalam waktu tertentu berarti ketentuan mengeluarkan zakat sangat terkait dengan waktu, yaitu ada yang ketika sudah berlalu setahun (*haul*) dan ada pula yang dikeluarkan zakatnya ketika panen.

Adapun perbedaan antara zakat, infak, dan sedekah:

1. Zakat adalah kewajiban atas sejumlah harta tertentu untuk kelompok tertentu dan dalam waktu tertentu.
2. Infak adalah mengeluarkan harta yang mencakup zakat dan bukan zakat. Infak ada yang wajib, sunah, dan mubah. Infak wajib di antaranya zakat, nadzar, kafarat, infak kepada keluarga, dan sebagainya. Infak yang sunah adalah infak kepada fakir miskin, infak dakwah, pembangunan masjid, dan sebagainya. Sedangkan infak yang mubah adalah seperti infak untuk makan-makan, dan sebagainya.
3. Sedekah maknanya lebih luas daripada zakat dan infak. Sedekah kadang bermakna zakat, kadang bermakna infak, dan kadang bermakna suatu kebaikan yang bukan bersifat materi. Seperti dalam hadits digambarkan bahwa senyuman pun merupakan sedekah.

Lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut.



Adapun jenis-jenis zakat diuraikan dalam bagan berikut.



### ***Zakat Penghasilan (Zakat Profesi)***

Zakat penghasilan atau zakat profesi adalah zakat yang dikeluarkan dari penghasilan yang didapatkan, baik melalui profesi ataupun pekerjaan tertentu.

Dasar dari zakat penghasilan adalah firman Allah Swt. dalam surah Al-Baqarah ayat 267, yang artinya:

*Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari*

bumi untuk kamu. Dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memicingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah, bahwa Allah Mahakaya lagi Maha Terpuji.

Ayat tersebut memerintahkan kita untuk menginfakkan yang baik-baik dari segala hasil kasab (usaha/profesi). Sedangkan profesi sebagaimana yang dikenal dewasa ini, belum terlalu dikenal pada zaman Rasulullah saw.—umumnya pada saat itu masyarakat Mekkah berprofesi sebagai pedagang, petani, atau berternak hewan.

Dalam hadits juga disebutkan: "Rasulullah saw. bersabda kepada Mu'adz bin Jabal ketika diutus ke Yaman: 'Sesungguhnya kamu akan mendatangi kaum Ahli Kitab. Jika kamu datang kepada mereka, maka ajaklah mereka untuk mengucapkan syahadatain. Jika mereka taat kepadamu, sampaikan kepada mereka bahwa Allah mewajibkan kepada mereka shalat lima waktu sehari semalam. Jika mereka menuruti perintahmu, sampaikan kepada mereka bahwa Allah mewajibkan ke atas mereka zakat yang diambil dari orang-orang kaya mereka dan dikembalikan kepada orang-orang fakir di kalangan mereka. Jika mereka menuruti perintahmu, maka hati-hatilah kamu dari harta mereka yang berharga, dan hindarkanlah doa dari orang yang terzalimi, karena tidak ada hijab antara dia dan Allah.'" (HR. Bukhari)

Dasar dalam menetapkan zakat penghasilan adalah qiyas (analogi), yaitu dengan mengqiyaskan ke zakat pertanian. Dalam pertanian, kita diharuskan mengeluarkan zakat setiap kali panen, sebagaimana difirmankan Allah Swt.: ...dan tunaikanlah haknya di hari memetik hasilnya (dengan dikeluarkan zakatnya); dan janganlah kamu berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan. (QS. Al-An'aam: 141)

Berpedoman pada hal tersebut, maka untuk profesi sekarang ini, setiap kali setelah memetik hasilnya (pada saat menerima gaji), wajib dikeluarkan zakatnya 2,5% apabila telah memenuhi nisabnya.

### **Nisab Zakat Penghasilan (Perhitungan Emas)**

Nisab zakat pendapatan/profesi juga dapat dilakukan dengan pendekatan emas:

Misal harga emas = Rp375.000,- per gram.

Nisab per tahun = 85 gram emas, maka perhitungan nisabnya adalah (Rp375.000,- x 85) : 12 = Rp2.656.250,-

Itu berarti apabila seorang karyawan telah memiliki penghasilan lebih dari Rp2.656.250,- per bulan, ia wajib mengeluarkan zakat penghasilan.



Contoh, Ahmad bekerja di Perusahaan Asuransi Syariah dan telah berpenghasilan Rp3.000.000/bulan. Maka perhitungan zakatnya adalah  $\text{Rp}3.000.000,- \times 2,5\% = \text{Rp}75.000,-$

**Fatwa Dewan Pengawas Syariah suatu Perusahaan Bisnis Syariah tentang Zakat**

1. Dewan Pengawas Syariah memandang perlunya memotivasi karyawan untuk mengeluarkan sebagian dari hartanya, baik dalam bentuk zakat maupun infak. Terlebih-lebih sekarang ini semakin banyak institusi maupun perusahaan, baik negeri maupun swasta, yang telah menerapkan zakat, infak, dan sedekah.
2. Bahwa pada dasarnya, zakat akan menambah harta dan tidak akan mengurangi harta seseorang. Logika yang digunakan dalam masalah ini adalah logika keimanan kepada Allah Swt.
3. Dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 38 Tahun 1999, zakat lebih diutamakan dibandingkan dengan pajak. Zakat dapat menjadi pengurang harta terkena pajak, dan hal ini perlu dipergunakan sebaik-baiknya.
4. Perlu penyesuaian kembali berkenaan dengan nisab yang digunakan untuk perhitungan zakat, baik dengan perhitungan emas, maupun dengan perhitungan beras, agar sesuai dengan harga yang ada saat ini.
5. Dari beberapa alternatif yang diusulkan, Dewan Pengawas Syariah lebih cenderung memilih usulan yang keempat, yaitu dengan tanpa pengurang biaya hidup dan menggunakan perhitungan emas. Alternatif tersebut dipilih juga karena lebih memudahkan dalam teknis pelaksanaannya.
6. Dalam pelaksanaannya, hendaknya manfaat, hikmah, dan filosofinya disosialisasikan terlebih dahulu kepada karyawan.

Berikut contoh perhitungan gaji yang telah memasukkan zakat sebagai pengurang pajak.

NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak)	01.234.567.8-912.345	
PTKP (Penghasilan Tidak Kena Pajak)	K/1	
Masa Kerja	1	12
<b>A. Zakat Penghasilan</b>		

No.	Uraian	Jumlah Satuan	Jumlah
1.	Total Penghasilan Bulanan	5.000.000	
	Pendapatan Lain		
	Total Pemasukan		5.000.000
	Harga Emas Per Gram (Nisab 85 gr)	375.000	2.656.250
	Zakat yang harus dikeluarkan	2,5%	125.000
Nisab yang digunakan senilai harga 85 gram emas @Rp 375.000 ; 12 bulan			
<b>B. Pajak Penghasilan (PPH Pasal 21)</b>			
1.	Penghasilan		
	Gaji	5.000.000	
	Premi Jamsostek yang diberi Pemberi Kerja (0,54%)	27.000	
	THR/Bonus/Penghasilan tidak tetap/nonrutin lainnya	0	
	Zakat	(125000)	
	Jumlah Penghasilan Bruto		4.902.000
2.	Pengurangan		
	Biaya jabatan maks. Rp500.000/bln, Rp6.000.000/thn (5%)	245.100	
	Iuran Jamsostek (JHT) ditanggung karyawan (2%)	100.000	
	Jumlah Pengurang		345.100
	Jml Ph Netto setahun (1-2)		54.682.800
3.	Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP)	18.480.000	
	Ph. Kena Pajak (PKP) (2-3)		36.202.800
	Ph. Kena Pajak Dibulatkan		36.202.000
	PPH 21 setahun		1.810.100
	PPH 21 sebulan atas penghasilan rutin		150.842
<b>C. Saldo Gaji</b>			
1.	Gaji		5.000.000
2.	Zakat	(125.000)	
3.	Pajak	(150.842)	
4.	Saldo		4.724.158

Beberapa aspek syariah pada kompensasi karyawan tersebut merupakan ciri khas manajemen kompensasi yang diterapkan di perusahaan. Aspek-aspek tersebut merupakan kesepakatan antara manajemen dan karyawan yang tertuang dalam Kesepahaman Majelis Insan Perusahaan. Aspek syariah pada kompensasi karyawan diharapkan dapat memotivasi serta meningkatkan kinerja karyawan.

Dari sudut pandang perusahaan, maka untuk benefit-benefit tersebut di atas perlu diperhitungkan dananya di awal tahun agar sesuai dengan kemampuan perusahaan (*affordable*) dan dapat berhasil guna sesuai tujuannya. Berikut contoh anggaran biaya tahunan SDM.

## PROYEKSI BIAYA SDM

ASUMSI		
ASUMSI PROFIT	Rp. 5.000.000.000,-	
KENAKAN GAJI	10%	Untuk Gaji Karyawan Tetap
UANG SAKU CUTI TAHUNAN	1	Satu kali gaji per bulan yang masuk setiap tahun
UANG SAKU CUTI BESAR	0,5	Dua kali gaji setiap 4 tahun
BONUS DIBERIKAN JIKA :		
Target dan profit <100%	Proporsional dari profit	
Target minimal 100% dan profit 100%	2	2 kali gaji
Target minimal 100% dan profit 101-124%	3	3 kali gaji
Target minimal 100% dan profit 125-149%	4	4 kali gaji
Target >100% dan profit 100%	1,75	1,75 kali gaji
Target <100% dan profit 101-124%	2,75	2,75 kali gaji
Target <100% dan profit 125-149%	3,75	3,75 kali gaji

NO.	KELOMPOK	URAIAN	Anggaran
1	KARYAWAN	GAJI	14.323.325.040
		LEMBUR	450.003.428
		KONSUMSI UNTUK LEMBUR	33.513.852
		THR	1.148.866.383
		BINGKISAN LEBARAN	20.750.000
		RAIYAT JALAN KARYAWAN	890.782.913
		PREMI Ass. Syariah	814.115.844
		KACAMATA KARYAWAN	29.111.000
		HADIAH MENIKAH KARYAWAN	7.000.000
		SANTUAN DUKA CITA KARYAWAN	20.000.000
		ADONAH	3.500.000
		BEBAN PINDAH PEGAWAI DATASERING	272.381.250
		CUTI BESAR	129.290.377
		BEBAN PEGAWAI - JAMSOSTEK	579.056.093
		PERJALANAN DINAS	598.630.814
		AL-KHAIRAT	129.456.880
2	BONUS		953.237.456
3	BIAYA REKRUITMEN		95.000.000
4	BIAYA PELATIHAN		530.081.425
5	LAIN-LAIN	HAJI KARYAWAN	40.000.000
		PENGURUSAN & PERPAJANGAN DI DISNAKER	250.000
		CONTINGENCY	6.000.000
	<b>TOTAL</b>		<b>21.076.272.364</b>

## 6.7 KEPEMIMPINAN BERASASKAN SYARIAH

### 6.7.1 Konsep Kepemimpinan

Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang definisi kepemimpinan, antara lain:

1. Menurut Siagian,<sup>60</sup> kepemimpinan adalah "kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya."
2. Menurut Robbins,<sup>61</sup> kepemimpinan didefinisikan sebagai "kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan."
3. Terry, seperti yang dikutip oleh Thoha,<sup>62</sup> merumuskan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Keith Davis, seperti yang dikutip oleh Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko, menyatakan bahwa "tanpa kepemimpinan, suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur (kacau balau). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi (membujuk) orang-orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam mencapai tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan merupakan sebuah kepompong yang tidur (tidak aktif) sampai pemimpin cepat bertindak untuk menghidupkan motivasi dalam setiap orang dan mengarahkan mereka mencapai tujuan. Kepemimpinan mengubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Ini adalah kegiatan pokok yang memberikan sukses bagi semua hal yang potensial, yaitu suatu organisasi dan anggota-anggotanya."<sup>63</sup>

Selanjutnya Reksohadiprodjo<sup>64</sup> menyatakan bahwa kepemimpinan yang

<sup>60</sup>Sondang Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002.

<sup>61</sup>Stephen Robbin, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prenhalindo, 2003.

<sup>62</sup>Thoha M., *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2003.

<sup>63</sup>Keith Davis, *Human Behaviour at Work: Human Relations and Organisational Behaviour*, dalam Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan*, Yogyakarta: BPFE, 1986, hlm. 286.

<sup>64</sup>Ibid, hlm. 286.

efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah). Keadaan itu akan membuat perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya.

Karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan jika sebuah organisasi ingin sukses. Terlebih lagi pekerja-pekerja yang baik selalu ingin tahu bagaimana mereka dapat menyumbang dalam pencapaian tujuan organisasi, dan paling tidak, gairah para pekerja memerlukan kepemimpinan sebagai dasar motivasi eksternal untuk menjaga tujuan mereka tetap harmonis dengan tujuan organisasi. Jadi, organisasi perusahaan yang berhasil, memiliki satu sifat umum yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang tidak berhasil. Sifat dan ciri umum tersebut adalah kepemimpinan yang efektif.

Ada beberapa pendapat tentang karakteristik pemimpin yang efektif. Terry, seperti yang dikutip oleh Munandar,<sup>65</sup> menyatakan bahwa ada delapan faktor kepemimpinan yang harus dipenuhi seseorang yang akan menjadi pemimpin dalam sebuah organisasi. Delapan faktor tersebut:

1. **Energik.** Pemimpin harus orang yang kuat dan sehat, baik secara fisik maupun mental karena eksistensinya harus selalu berada di depan, di tengah, atau di belakang anak buah. Pemimpin yang dalam keadaan sakit dan masih memimpin, kepemimpinannya pasti tidak akan efektif dan produktif dalam pencapaian tujuan.
2. **Memiliki keseimbangan atau kematangan emosi (*emotional stability*).** Kematangan pribadi yang didasari keseimbangan atau kematangan emosi sangat penting mengingat sebagian besar beban tugas pemimpin adalah tugas mental dan pemikiran. Hanya dalam kondisi emosi yang stabil pemimpin mampu berpikir positif dan produktif.
3. **Memiliki dan memahami pengetahuan tentang hubungan antarmanusia (*knowledge of human relations*).** Sehubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin yang harus melakukan pembinaan antarindividu atau antarkelompok maka pengetahuan tentang hubungan antarmanusia akan sangat membantu dan penting bagi diri pemimpin.

---

<sup>65</sup>Ashar Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: UI, 2001.



4. **Memiliki motivasi pribadi (*personal motivation*)**. Seorang pemimpin tanpa motivasi dapat dipastikan dinamika organisasi yang dipimpinnya akan mati dan sulit untuk berkembang. Dengan motivasi pribadi pemimpin akan terdorong untuk banyak berkreasi dan mengambil inisiatif guna mengembangkan organisasinya.
5. **Kecakapan berkomunikasi**. Salah satu tugas pemimpin adalah melakukan komunikasi antarinstansi, baik internal maupun eksternal. Untuk memperoleh pengakuan yang positif, terutama dari pihak luar, pemimpin harus memiliki kemampuan berkomunikasi.
6. **Kemampuan mengajar**. Pemimpin juga pembimbing dan pembina anak buahnya. Karena itu, pemimpin harus memiliki kemampuan mentransfer pengetahuannya kepada bawahannya.
7. **Kecakapan bergaul (*social skills*)**. Pemimpin tidak cukup hanya memiliki pengetahuan *human relation*, tetapi juga harus memiliki kemampuan bergaul karena dalam pergaulan itu banyak diperoleh informasi, termasuk dari lingkungan sosial.
8. **Kemampuan teknis (*technical competence*)**. Seorang pemimpin tidak hanya selalu berpikir dan menangani hal-hal yang bersifat umum atau global, tetapi juga harus mampu melakukan sesuatu yang sifatnya teknis dalam disiplin tertentu. Kemampuan ini terutama dibutuhkan saat mengatasi suatu masalah yang bersifat teknis. Keberhasilan dalam menangani masalah teknis tersebut akan menambah kepercayaan dan kebanggaan anak buah.

Sementara itu, Ruky<sup>66</sup> menyatakan bahwa menurut para pakar, seorang pemimpin yang sukses pada umumnya memperlihatkan ciri-ciri berikut.

**a. Energik**

Pemimpin adalah seseorang yang senantiasa aktif. Mereka biasanya bekerja lebih lama daripada jam kerja yang telah ditentukan. Mereka suka mencari masalah-masalah yang perlu segera ditanggulangi, daripada hanya menunggu hingga masalah tersebut diberitahukan kepadanya. Mereka membuat agar ide-ide mereka bisa dikembangkan dan dipahami orang lain. Sifat energik ini memungkinkan mereka bekerja dengan tekun tanpa merasa dipaksa—mungkin orang lain sudah malas dan tidak mau meneruskan pekerjaan tersebut. Pengertian energik bisa juga diartikan sebagai seorang yang sehat dan kuat

---

<sup>66</sup>Achmad S. Ruky, *op.cit.*, hlm. 142.



karena mengonsumsi makanan yang bergizi, berolahraga sehingga mereka tetap fit dalam bekerja. Dan sebagai pemimpin, mereka tahu pentingnya menjaga kesehatan dalam menopang tugas-tugas pekerjaan mereka.

**b. Ketekunan (*Perseverance*)**

Ketekunan atau ketabahan ini berhubungan erat dengan sifat energik. Suatu kualitas yang memungkinkan mereka dapat memenangkan negosiasi secara lebih persuasif terhadap bawahannya, atau meyakinkan anak buahnya untuk melakukan apa yang diperintahkannya bilamana bawahannya tersebut mulai malas untuk menuruti atau ingin mengubah perintah-perintahnya.

**c. Berpendidikan (*Educated and Scholarly*)**

Sebagai pemimpin, mereka harus berbekal ilmu pengetahuan yang cukup sehingga dapat menarik orang lain kepadanya. Untuk mendorong kepemimpinan mereka, maka mereka tak berhenti belajar, banyak membaca, belajar mendengarkan dengan baik, dan mengamati cara-cara yang dilakukan oleh pemimpin lain.

**d. Arif Bijaksana (*Good Judgement*)**

Sebagai pemimpin, mereka harus senantiasa melakukan hal-hal yang banyak benarnya daripada yang salah. Bijaksana di sini adalah sesuatu yang masuk akal atau logis (*judgement is basically common sense*).

**e. Mempunyai Kepribadian (*Personality*) yang Menarik**

Kualitas pribadi akan membuat seseorang tampil lebih menarik (*attractive*) sehingga akan sangat membantu tugas-tugasnya sebagai seorang pemimpin. Kepribadian yang menarik adalah pribadi yang memiliki sikap simpati, tidak egois, dan lebih mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi.

**f. Rasa Percaya Diri (*Self Confidence*)**

Mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup akan membuat seorang pemimpin penuh percaya diri, begitu juga kepercayaan anak buah terhadap diri pemimpinnya akan bertambah. Untuk mewujudkannya bisa dilaksanakan dengan membuat target atau sasaran kerja jangka pendek dan berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan tersebut.

**g. Kreativitas dan Inisiatif**

Kepemimpinan berarti *to go in advance*. Kepemimpinan Anda tergantung pada kesiapan Anda untuk melangkah setapak ke depan dalam meniti jenjang karier ke atas. Karena itu, seseorang perlu senantiasa mengembangkan dan memelihara kreativitas, berpikiran terbuka (*open minded attitude*) terhadap segala kemungkinan yang ada.

#### **h. Objektif dan Seimbang**

Suatu waktu pemimpin pasti akan menghadapi kenyataan yang tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan. Saat itu ia dituntut bertindak tegas untuk meluruskan kembali hal-hal yang menyimpang tadi ke arah yang benar. Di dalam bertindak, ia diharapkan menjaga emosinya agar jangan sampai emosi tersebut memengaruhi keputusan-keputusannya. Anda tidak akan dapat mendapatkan rasa hormat anak buah jika Anda cepat berubah dari senang kemudian marah-marah pada kesempatan berikutnya.

Menurut Gilley dan Mayeunich yang dikutip Suarjaya,<sup>67</sup> terdapat sepuluh prinsip kepemimpinan pengembangan yang dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori.

- 1. Berorientasi pada Aspek Intrinsik.** Akuntabilitas dan kepercayaan personal merupakan dua prinsip yang berorientasi pada aspek intrinsik yang tampak ketika pemimpin bekerja lebih dekat dan harmonis dengan para bawahannya. Prinsip ini menempa hubungan interpersonal dan membangun kerja sama tim.
  - a. Prinsip Akuntabilitas Personal. Pemimpin pengembangan memahami bahwa secara personal ia memiliki akuntabilitas atas perilaku, tindakan, dan hasil-hasil bisnisnya termasuk kebijakan, prosedur, insentif, penemuan, dan rencana yang diajukan dan dilaksanakan.
  - b. Prinsip Kepercayaan. Hilangnya kepercayaan dapat menyebabkan pekerja tidak berpartisipasi dalam kegiatan pertumbuhan dan pengembangan atau terlibat dalam proyek untuk meningkatkan keahlian dan kompetensinya. Kepercayaan merupakan elemen penting bagi organisasi pengembangan dan merupakan salah satu komponen kepemimpinan pengembangan.
- 2. Beorientasi pada Pekerja.** Prinsip ini menunjukkan bahwa pekerja merupakan aset terpenting sehingga menyokong dan menyalurkan aktualisasi diri para pekerja merupakan dua prinsip yang penting.
  - a. Prinsip menyokong pekerja. Pemimpin paham bahwa keberhasilan yang dicapai tergantung pada kontribusi pekerja. Pemimpin menjalankan prinsip menyokong pekerja setiap kali mendelegasikan pekerjaan dan tanggung jawab kepada bawahannya.

---

<sup>67</sup>Wayan Suarjaya, *Kepemimpinan pada Organisasi Pengembangan*, Majalah Usahawan, Jakarta, 2002.

- b. Prinsip harga diri pekerja. Pemimpin pengembangan hendaknya mempunyai tanggung jawab yang sangat penting untuk meningkatkan harga diri pekerja, karena setiap interaksi berpotensi untuk meningkatkan atau merusak konsep diri pekerja.
3. **Berorientasi pada Kinerja.** Pemimpin membantu organisasi dalam mencapai hasil usaha yang dibutuhkan. Pemimpin juga memperbaiki kinerja dan produktivitas pekerja melalui tiga prinsipnya, yaitu kemitraan kinerja, peningkatan kinerja organisasi, dan komunikasi yang efektif.
  - a. Prinsip kemitraan kinerja. Pimpinan dan pekerja perlu bekerja sama untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan secara terus-menerus. Pemimpin dituntut untuk mengkreasi kemitraan kinerja yang memungkinkan pekerja memperoleh pengetahuan baru untuk diterapkan dalam pekerjaannya. Kemitraan kinerja berdasar pada kepercayaan bahwa pekerja mempunyai keinginan yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam pertumbuhan dan perkembangan jika diberi kesempatan berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan.
  - b. Prinsip peningkatan kinerja organisasi. Pemimpin hendaknya mengkreasi lingkungan kerja yang memungkinkan para perkerjanya tertantang bertindak pada level maksimum, terdorong menunjukkan solusi kreatif bagi permasalahan yang kompleks, menunjukkan inisiatif yang berkualitas, berkeinginan terlibat dalam kegiatan perbaikan organisasi secara berkelanjutan, dan berpartisipasi dalam campur tangan pertumbuhan dan perkembangan.
  - c. Prinsip komunikasi yang efektif. Pemimpin memiliki keahlian komunikasi efektif yang dapat meningkatkan kemampuannya untuk mengirim umpan balik kinerja, menilai kinerja tindakan, menghadapi kinerja yang buruk, dan memberikan penyuluhan serta nasihat karier. Hasilnya adalah keahlian berkomunikasi. Pimpinan dapat memperbaiki kinerja, produktivitas, dan keinginan pekerja dalam aktivitas pertumbuhan dan perkembangan yang memungkinkan organisasi mencapai hasil bisnis yang diharapkan.
4. **Berorientasi pada organisasi.** Prinsip ini membantu pemimpin mengkreasi lingkungan kerja dan budaya organisasi yang mempercepat pertumbuhan dan perkembangannya. Terdapat tiga prinsip yang mendasari kategori ini, yaitu konsistensi organisasi, pemikiran holistik, dan subordinasi organisasi.

- a. Prinsip Konsistensi Organisasi. Hambatan organisasi pengembangan adalah konsistensi organisasi. Pada mulanya, konsistensi bertentangan dengan prinsip pertumbuhan dan perkembangan pekerja secara terus-menerus. Meskipun perubahan terjadi, namun pekerja menginginkan pemimpinnya menunjukkan perilaku dan keputusan yang konsisten. Salah satu cara untuk menjamin agar prinsip konsistensi organisasi meliputi upaya pengarahannya untuk menyamakan nilai adalah adanya proses di mana prinsip arahan pimpinan menyatu dalam organisasi.
- b. Prinsip Pemikiran Holistik. Pemimpin mengartikulasikan visi organisasi, mengidentifikasi program yang dirancang untuk mencapai visi organisasi, dan merefleksikan tindakannya sebagai sarana memperbaiki dan memaksimalkan peluangnya di masa depan. Jika ketiga komponen itu disediakan, pemimpin telah menerapkan prinsip pemikiran holistik, yaitu visioner dan strategis.
- c. Prinsip Subordinasi Organisasi. Pemimpin memahami bahwa cara memperlakukan pekerja akan menentukan kinerja, produktivitas, loyalitas, pertumbuhan, dan pengembangan. Pemimpin pengembangan menunjukkan subordinasi organisasi melalui beberapa cara, di antaranya: mengeliminasi kebijakan yang akan menghambat pertumbuhan dan perkembangan pekerja; mengeliminasi struktur organisasi yang menghambat komunikasi dua arah; mengeliminasi iklim kerja negatif yang tidak bermakna secara personal; mengkreasi budaya organisasi yang mendorong pertumbuhan dan perkembangan pekerja; serta mengkreasi sistem kompensasi dan ganjaran yang menghargai pertumbuhan dan perkembangan pekerja.

### 6.7.2 Konsep Kepemimpinan Syariah

Menurut Hafidhuddin dan Tanjung,<sup>68</sup> ada beberapa istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin. Pertama, kata *umara* yang sering disebut juga dengan *idul amri*. Hal itu terdapat dalam Al-Qur'an surah An-Nisaa' ayat 59:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ

<sup>68</sup>Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *op.cit.*, hlm. 119.

شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ  
وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ۝

*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 (Al-Qur'an) dan Rasul (sunahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Dalam ayat itu dikatakan bahwa *ulil amri* atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan rakyat, ia bukanlah pemimpin. Dalam suatu perusahaan, jika ada direktur yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, ia bukan seorang direktur.

Kedua, pemimpin sering disebut *khadimul ummah* (pelayan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus memikirkan cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawannya sejahtera, serta masyarakat atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu. Bagi pemimpin yang bersikap melayani, kekuasaan yang dimilikinya bukan sekadar kekuasaan yang bersifat formalistik karena jabatan, melainkan sebuah kekuasaan yang melahirkan sebuah *power* (kekuatan) yang lahir dari kesadaran. Contoh pemimpin seperti itu adalah Abdurrahman bin Auf, seorang pengusaha pada zaman Rasulullah saw. Ia menilai bahwa perusahaannya yang maju merupakan hasil dukungan karyawannya yang mencintai pekerjaan mereka.

Menurut Abu Sinn<sup>69</sup> (2006: 155), kepemimpinan dalam Islam sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dalam Islam bersifat pertengahan, selalu menjaga hak dan kewajiban individu serta masyarakat dengan prinsip keadilan, persamaan, tidak condong terhadap kekerasan atau kelembutan, tidak sewenang-wenang atau berbuat aniaya. Sebagaimana perkataan Umar ra., "Sesungguhnya persoalan ini tidak patut dan layak, kecuali orang yang lembut tapi tidak lemah, orang yang kuat tapi tidak korup (sewenang-wenang)."

<sup>69</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *op.cit.*, hlm. 155.

2. Kepemimpinan yang peduli terhadap nilai-nilai kemanusiaan, memperhatikan kemuliaannya, menyertakannya dalam setiap persoalan krusial, dan memperlakukannya dengan sebaik mungkin.
3. Kepemimpinan yang mementingkan kehidupan rakyatnya, dan tidak membedakan mereka kecuali berdasarkan besarnya beban tanggung jawab yang diberikan oleh seorang pemimpin. Sebagaimana perkataan Umar ra. terhadap Abu Musa al-Asy'ari, "Dan bahagiakanlah persoalan rakyat dengan kehadiranmu, engkau adalah bagian dari mereka, tapi sesungguhnya Allah memberikan beban yang lebih berat kepadamu."
4. Kepemimpinan yang fokus terhadap tujuan dan upaya memberikan kepuasan kepada bawahan dengan memberikan suri teladan yang baik, konsisten, dan tetap bersemangat serta rela berkorban untuk mewujudkan tujuan. Lihatlah jihad dan upaya yang telah dilakukan Rasulullah dan Abu Bakar untuk menyebarkan dakwah dan memerangi orang-orang murtad.

Kepemimpinan yang memiliki kemampuan strategis, fokus terhadap segala faktor internal dan eksternal yang melingkupi organisasi atau perusahaan.

Lebih lanjut Abu Sinn menjelaskan bahwa sebagaimana dimensi kepemimpinan dalam manajemen modern, kepemimpinan dalam Islam juga meliputi dimensi kemampuan kepemimpinan sebagai berikut:

#### **1. Kemampuan strategis**

Kemampuan strategis ini pernah ditunjukkan oleh Rasulullah dalam mengembangkan dakwah di awal kemunculan Islam. Rasulullah mencanangkan beberapa strategi dakwah dan perencanaan strategis untuk mengembangkan Islam. Di antara strategi Rasulullah adalah berusaha membebaskan kaum muslimin dari berbagai siksaan yang dilakukan oleh kaum Quraisy. Ketika siksaan itu semakin menjadi, Rasulullah memerintahkan kaum muslimin untuk keluar dari kota Makkah, dengan tujuan menghindari kerugian yang lebih besar. Setelah berada di Madinah, langkah awal yang dilakukan oleh Rasulullah adalah mempersaudarakan kaum Muhajirin dan Anshar. Selain itu, Rasulullah juga melakukan kesepakatan damai dengan pihak nonmuslim dari kaum Yahudi yang tinggal di Madinah.

#### **2. Kemampuan interpersonal**

- a. Kemampuan interpersonal seorang pemimpin bisa direfleksikan dalam perilaku dan kepemimpinannya di hadapan para bawahan. Di antara



kewajiban yang harus ditunaikan oleh seorang pemimpin di hadapan bawahan:

- b. Menunjukkan suri teladan (*qudwah hasanah*) yang baik atas semua aktivitas yang dilakukan.
- c. Memiliki interaksi sosial yang baik dengan bawahan, peduli dengan persoalan mereka, dan berlaku adil.
- d. Mengajak bawahan untuk bermusyawarah dan menghormati pendapat mereka.
- e. Melatih bawahan untuk menjalankan tugas dengan amanah.
- f. Memiliki kepercayaan terhadap kemampuan bawahan, dan mendelegasikan beberapa wewenang.
- g. Melakukan inspeksi, pengawasan, dan audit terhadap kinerja bawahan secara amanah.
- h. Memiliki kemampuan teknis.

Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan teknis akan menjadi anutan bawahannya. Ia akan dijadikan rujukan dan referensi para bawahan tentang sesuatu yang tidak mereka ketahui sehingga mereka akan hormat kepadanya. Tetapi, hal itu tidak lantas mengharuskan seorang pemimpin untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang bersifat detail karena waktunya telah terkuras untuk mengatur manajemen organisasi. Setidaknya, kemampuan teknis ini bisa membantunya dalam membuat perencanaan, menentukan aktivitas pekerjaan, dan mendelegasikannya kepada bawahan. Kemudian pemimpin dapat melakukan pengawasan dan kontrol terhadap kinerja bawahan agar mereka konsisten menjalankan perencanaan.

Rasulullah merupakan contoh ideal bagi para sahabatnya dalam menyelesaikan suatu persoalan. Rasulullah menggunakan kedua tangannya saat membangun Masjid Madinah bersama para sahabat, juga berada di barisan terdepan ketika perang sehingga darah menetes dari lukanya. Beliau mengetahui adat kebiasaan kaum Arab dan karakter mereka, serta mampu berdiskusi dengan mereka secara lemah lembut.

Menurut Syaikh Muhammad al-Mubarak, yang dikutip oleh Hafidhuddin dan Tanjung,<sup>70</sup> ada empat syarat seseorang untuk menjadi pemimpin:

1. Memiliki akidah yang benar (*aqidah salimah*).
2. Memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas.

<sup>70</sup>Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *op.cit.*, hlm. 131.

3. Memiliki akhlak yang mulia (*akhlaqul karimah*).
4. Memiliki kecakapan manajerial, memahami ilmu-ilmu administrasi dan manajemen dalam mengatur urusan-urusan duniawi.

Menurut Sula,<sup>71</sup> seorang pemimpin perusahaan yang berprinsip syariah, haruslah memenuhi kriteria berikut.

1. Memiliki akidah yang lurus, sesuai dengan Al-Qur'an dan as-Sunnah as Shalihah, sebagaimana akidah yang dipahami para ulama *salafushaleh* (generasi *salaf*).
2. Memiliki akhlak yang baik, sebagaimana akhlak yang diajarkan dalam Islam (*khulukul muslim*).
3. Dia adalah seorang yang abid (ahli ibadah) sebagaimana layaknya seorang abdillah.
4. Dia harus memiliki wawasan (*fikrah*) yang luas, baik *fikrah diniyah* (wawasan keislaman) maupun penguasaan ilmu yang berkaitan dengan *core business*-nya.
5. Harus memiliki kemampuan manajerial yang baik agar dapat mengelola bawahannya secara efektif dan efisien, dan menjadi pemimpin yang *qowi* "profesional".
6. Harus senantiasa bersikap adil dan seimbang (*wasathan*), karena sikap adil dan seimbang (tengah) adalah salah satu gaya Rasulullah sebagai pemimpin.

Selain memenuhi kriteria di atas, seorang pemimpin harus senantiasa dan berusaha mengadopsi sifat-sifat Nabi saw. yang pasti sudah kita kenal:

1. Shiddiq
2. Amanah
3. Fathanah
4. Tabligh

Sudah barang tentu kita tidak akan bisa mencontoh sifat-sifat Rasulullah tersebut 100% dalam memimpin suatu perusahaan. Lebih lanjut Sula menyatakan bahwa dalam suatu perusahaan yang islami, hendaklah ia dipimpin oleh seorang pimpinan perusahaan yang islami pula. Karena mana mungkin akan tercipta *corporate culture* yang islami dalam suatu perusahaan yang pimpinannya sendiri tidak memahami dan tidak menjalankan syariat Islam secara konsekuen?

---

<sup>71</sup>Muhammad Syakir Sula, *op.cit.*, hlm. 618.

Perusahaan yang seperti itu akan sulit menjadi perusahaan yang kuat dan islami. Demikian pula dengan cara-cara dalam memperoleh jabatan tersebut harus melalui prosedur yang islami.

Jikalau disandarkan kepada teori-teori di atas, manajemen perusahaan hendaknya berupaya mencontoh serta menerapkan kepemimpinan syariah berikut.

### 1. Memiliki akidah yang lurus

Manajemen perusahaan memiliki akidah yang lurus sesuai Al-Qur'an dan As-Sunnah yang mewarnai setiap aktivitas kerjanya. Langkah-langkahnya dalam menjalankan bisnis islami senantiasa menuju kepada rida Allah. Dalam kehidupan sehari-hari manajemen perusahaan taat beribadah, shalat tepat waktu, dan mendirikan shalat fardu berjemaah baik di rumah maupun di kantor. Lebih jauh lagi mereka memelihara ibadah sunah, terutama puasa sunah dan shalat tahajud pada malam hari. Dengan demikian, terciptalah pandangan (*image*) bahwa lembaga syariah identik dengan kumpulan pribadi-pribadi yang taat dalam beribadah.

Praktisi lembaga syariah khususnya para pimpinan menjadikan Al-Qur'an sebagai bacaan sehari-hari, sebagaimana ia memperlakukan koran. Jika tidak membaca koran dalam sehari, ia seolah-olah kehilangan informasi, begitu pula jika tidak membaca Al-Qur'an dalam sehari hatinya menjadi kering. Mampu membaca Al-Qur'an dan menghafalnya sesuai kemampuan menjadi suatu keharusan bagi para pimpinan lembaga syariah.

### 2. Memiliki akhlak yang baik

Praktisi ekonomi syariah hendaknya memiliki akhlak yang baik dibandingkan dengan praktisi yang bekerja di tempat lain karena ia berada dalam lingkungan yang terkondisikan demikian. Ia harus dapat memberi contoh kepada saudara-saudaranya yang lain yang bekerja di lembaga nonsyariah. Selain itu, ia pun harus dapat bekerja dengan hasil optimal karena bekerja yang baik adalah bagian dari akhlak dan etika islami. Rasulullah bersabda, "Sesungguhnya Allah mencintai salah seorang di antara kamu yang melakukan suatu pekerjaan dengan baik."

### 3. Giat beribadah

Sebagai wujud konkret dan komitmen bekerja di lembaga syariah sudah sepatutnya para praktisi lembaga syariah menjadi orang-orang yang ahli ibadah (*abid*). Dalam aktivitas kerja sehari-hari senantiasa shalat tepat waktu dan mendirikan shalat fardu berjemaah. Di lingkungan ia bekerja maupun

tinggal, selalu mendahulukan shalat fardu berjemaah di masjid atau musala. Lebih jauh lagi ia memelihara shalat-shalat sunah terutama dalam memelihara shalat tahajud pada malam hari. Mulutnya senantiasa basah dengan zikir kepada Allah, di kala bekerja di kantor, macet di jalan, dan menghabiskan waktu di rumah. Karena ibadahnya yang baik dan benar, terpancar di wajahnya sinar dari hati yang banyak beribadah dan berzikir kepada Allah.

#### 4. Jujur (*shiddiq*)

Manajemen perusahaan dituntut memiliki kejujuran dan selalu menyandarkan ucapan, keyakinan, serta perbuatannya berdasarkan ajaran Islam. Dalam dunia bisnis, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan, baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, sikap mau mengakui kelemahan dan kekurangan untuk diperbaiki secara terus-menerus secara berkesinambungan, dan sikap menjauhkan diri dari perbuatan dusta dan menipu baik kepada diri sendiri, keluarga, maupun segenap "stakeholder". Sikap jujur juga berarti tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan. Karena itulah Allah memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat *shiddiq* dan menciptakan lingkungan yang *shiddiq*.

#### 5. Bertanggung jawab (*amanah*)

Manajemen yang amanah berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Sifat *amanah* tampak dalam keterbukaan, pelayanan yang optimal, dan upaya berbuat yang terbaik dalam segala hal khususnya dalam pekerjaan dan pelayanan kepada *customer*. Dalam praktik perdagangan yang islami, dikenal istilah "perdagangan atas dasar amanah" seperti akad-akad yang menggunakan prinsip *mudharabah* dan *murabahah*, untuk itu diperlukan komitmen semua pihak atas amanah yang diberikan. Adanya salah satu pihak yang berkhianat atas amanah yang dipercayakan dapat berakibat batalnya akad perjanjian—misalnya pihak pengelola ternyata menggunakan dana tersebut untuk memperkaya diri sendiri.

#### 6. Komunikatif dan argumentatif (*tablig*)

Orang-orang dalam manajemen bisnis islami hendaknya mampu mengomunikasikan visi dan misinya dengan benar kepada karyawannya dan mampu menyampaikan keunggulan-keunggulan produknya dengan jujur dan argumentatif kepada *customer*. Ia dapat menjadi negosiator yang baik dan sanggup berbicara benar kepada mitranya. Selain harus memiliki gagasan-gagasan yang segar, seorang pemimpin lembaga syariah juga harus mampu

mengomunikasikannya secara tepat dan mudah dipahami siapa pun yang mendengarnya dan siapa pun sasarannya. Tidak kalah penting, penyampaian gagasan tersebut idealnya dilakukan dengan cara *bil hikmah*, yaitu bijaksana dan tepat sasaran, dan kalimat-kalimatnya selalu *qaulan sadiidan*, yaitu pembicaraan yang benar dan berbobot, sesuai firman Allah:

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

*Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah (bil hikmah) dan pelajaran yang baik, dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalannya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk. (QS. An-Nahl: 125)*

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَقُولُوْا قَوْلًا سَدِيْدًا ۝۱۰۱ يُضْلِحْ لَكُمْ اَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوْبَكُمْ ۗ وَمَنْ يُطِيعِ اللّٰهَ وَرَسُوْلَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيْمًا ۝۱۰۲

*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan katakanlah perkataan yang benar (qaulan sadiidan), niscaya Allah memperbaiki bagimu amal-amabnu dan mengampuni bagimu dosa-dosamu. Barang siapa menaati Allah dan Rasul-Nya, maka sesungguhnya ia telah mendapatkan kemenangan yang besar. (QS. Al-Ahzab: 70-71)*

## 7. Kompeten (*fathanah*)

Pemimpin yang *fathanah* berarti mengerti, memahami, dan menghayati segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya secara mendalam. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat bagi organisasi. Dalam bisnis, implikasi sifat *fathanah* adalah bahwa segala aktivitas dalam manajemen suatu perusahaan harus dengan kecerdasan, dengan mengoptimalkan semua potensi akal yang ada untuk mencapai tujuan. Kreativitas dan inovasi dapat terwujud jika seseorang selalu berusaha menambah ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum.

#### 8. Memiliki jiwa kepemimpinan dan kecakapan manajerial

Seorang pemimpin tentunya harus menguasai berbagai disiplin ilmu pengetahuan yang berkenaan dengan tugasnya. Di antara disiplin ilmu tersebut adalah manajemen dan administrasi sebab kedua ilmu itu merupakan bagian terpenting dalam proses pelaksanaan tugas kepemimpinan. Di samping itu, seorang pemimpin harus mampu mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota tim yang terlibat dalam proses manajemen yang berlangsung.

#### 9. Memiliki sikap adil dan seimbang (*wasathan*)

Manajer yang baik senantiasa berlaku adil dan seimbang dalam mengelola perusahaan, khususnya dalam mengambil keputusan. Sikap adil mendatangkan rasa cinta dari karyawan sehingga dapat memotivasi kinerja. Misalnya dalam menerapkan *reward sistem* menggunakan metode tertentu yang diupayakan dapat membentuk *internal equity* (keadilan internal).

#### 10. Konsisten (*istiqamah*)

*Istiqamah* artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Istiqamah* dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Manajemen dan organisasi yang *istiqamah* dalam kebaikan akan mendapatkan ketenangan sekaligus solusi serta jalan keluar dari segala persoalan yang ada.

#### 11. Energik dan kuat (*qowi*)

Seorang pemimpin idealnya kuat dan sehat, baik secara fisik maupun mental. Hendaknya ia juga seorang yang senantiasa aktif dan kreatif. Pengertian energik dapat mencakup dua hal, yang pertama mengandung pengertian tekun dalam bekerja tanpa merasa dipaksa—mungkin orang lain sudah malas dan tidak mau meneruskan pekerjaan tersebut. Pengertian energik bisa juga diartikan sebagai seorang yang sehat dan kuat karena mengonsumsi makanan yang bergizi dan berolahraga sehingga mereka tetap fit dalam bekerja. Dan sebagai pemimpin, mereka tahu pentingnya menjaga kesehatan dalam menopang tugas-tugas pekerjaan mereka. Rasulullah sebagai teladan kita hanya mengalami sakit dua kali seumur hidupnya.

Kepemimpinan syariah adalah kepemimpinan yang mengandung aspek-aspek yang terdapat pada pengertian kepemimpinan pada umumnya, namun pada kepemimpinan syariah terdapat nilai-nilai agama yang melandasinya, seperti akidah yang lurus, akhlak yang baik, sikap rajin beribadah, dan lain-lain



seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Kepemimpinan syariah memiliki tantangan yang tidak mudah karena selain dipertanggungjawabkan di dunia juga harus dipertanggungjawabkan di akhirat kelak. Dengan kepemimpinan syariah, diharapkan kinerja karyawan dapat lebih meningkat.

## 6.8 HUBUNGAN INDUSTRIAL SYARIAH

Hubungan kerja antara para karyawan dan manajemen terkadang, bahkan sering kali, ada pada suatu kondisi yang mengakibatkan para karyawan tidak merasa puas. Hal tersebut mendorong mereka untuk berkumpul dan membentuk organisasi di dalam perusahaan. Di Indonesia organisasi karyawan dikenal dengan nama Serikat Pekerja. Tidak dimungkiri hubungan antara Serikat Pekerja dengan manajemen sering kali tidak harmonis dan seiya sekata. Kadang timbul gejolak yang pada gilirannya dapat merugikan eksistensi kedua belah pihak. Hal-hal yang sering menjadi perdebatan adalah permasalahan upah atau gaji dan status hubungan kerja.

Berkaitan dengan konsep syariah, hubungan manusia dalam pekerjaan sering disebut sebagai bentuk muamalah dalam kerja sama seluruh aktivitas, baik sektor industri, pertanian, pemerintahan, pendidikan, maupun sosial. Hal itu dapat dilihat dari sistem kerja yang saling menguntungkan dan memuaskan secara ekonomis, psikis, maupun sosial. Secara singkat, konsep dasar hubungan industrial dirumuskan oleh Islam sebagai pola perilaku manajemen yang didasarkan pada: penghormatan setiap individu sebagai potensi kapabilitas, pengalaman, hak dan kewajiban masing-masing. Adanya kondisi saling menghormati antara pimpinan atau majikan dengan pekerja, saling menghargai antara sesama pekerja, hubungan kerja sama (*ta'awun*) yang didasari kebijakan dan ketakwaan, komunikasi yang baik (*shalih*), sikap mendahulukan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Adapun hubungan kerja sama harus amanah dan profesional. Konsep dasar dan pola hubungan seperti itu dapat kita lihat pada ayat-ayat berikut.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تُجْلُوْا سَعٰتِيْرَ اللّٰهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهٰدِيَ وَلَا الْاَقْلٰبِيْدَ وَلَا  
ءَامِيْنَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَتَّبِعُوْنَ فَضْلًا مِّنْ رَّبِّهِمْ وِرِضْوٰنًا وَاِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوْا وَلَا

تَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ اَنْ صَدُّوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ اَنْ تَعْتَدُوْا وَتَعَاوَنُوْا  
عَلٰى الْاَيْمِ وَالنَّفْوٰى وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلٰى الْاِثْمِ وَالْعُدُوْنِ وَاَتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ  
الْعِقَابِ ﴿٢﴾

...Dan bekerjasamalah kamu dalam kebaikan dan takwa, dan janganlah bekerja sama dalam dosa dan pelanggaran... (QS. Al-Maaidah: 2)

اِنَّمَا الْمُؤْمِنُوْنَ اِخْوَةٌ فَاَصْلِحُوْا بَيْنَ اٰخُوْتِكُمْ وَاَتَّقُوا اللّٰهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُوْنَ ﴿١٠﴾

Sesungguhnya orang-orang mukmin adalah bersaudara. Karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu dan bertakwalah kepada Allah supaya kamu mendapat rahmat. (QS. Al-Hujurat: 10)

وَقُلْ اَعْمَلُوْا فَيَسِّرِ اللّٰهُ لَكُمْ وِرْسُوْلَهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسُرُدُوْتَ اِلٰى عَلِيْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنْتِزِعْكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ ﴿١٠٥﴾

Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."  
(QS. At-Taubah: 105)

قَالَتْ اِحْدَاهُمَا يٰٓاَبَتِ اَسْتَجِرْهُ اِنَّ خَيْرَ مِّنْ اَسْتَجِرْتَ الْقَوٰى الْاٰمِيْنَ ﴿٢٦﴾

Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat (profesional) lagi penuh amanat."  
(QS. Al-Qhashas: 26)

Tidak beriman seorang di antara kamu sehingga mencintai sesuatu bagi saudaranya sebagaimana ia mencintainya untuk dirinya sendiri. (HR. Mutafaq'alah)

Sesungguhnya Allah menyukai jika salah seorang kamu mengerjakan suatu pekerjaan dengan tekun. (HR. Baihaqi)

*Semoga Allah merahmati seseorang yang berlaku toleran ketika menjual, toleran ketika membeli, toleran ketika menunaikan kewajibannya, dan toleran ketika menuntut hak. (HR. Bukhari, Malik, dan Ibnu Majah)*

Dalam merealisasikan prinsip-prinsip tersebut di atas, Islam menggariskan aturan berupa sistem perlindungan kerja agar tidak ada praktik pelanggaran hak dan ketidakadilan dengan ketentuan:

1. Transaksi kerja (akad) yang jelas, transparan, dan adil (QS. 2: 282, 5: 1)
2. Perhatian terhadap hak-hak pekerja
3. Profesionalisme dan standardisasi kerja, gaji, dan tunjangan
4. Jaminan perlindungan pekerja

Adapun prinsip-prinsip umum yang menyangkut jaminan kerja atau yang lazim disebut jaminan sosial tenaga kerja:

1. Batas gaji minimum atau upah minimum regional (UMR) hendaklah disesuaikan dengan tingkat kebutuhan pokok dan laju inflasi yang riil.
2. Menyediakan sarana ataupun tunjangan perumahan, transportasi, dan urusan rumah tangganya.
3. Adanya ketentuan jam kerja dan disiplin waktu demi efektivitas dan kelancaran kerja.
4. Adanya hubungan yang harmonis dan iklim kerja yang kondusif serta komunikatif yang egaliter dan transparan.
5. Pembayaran upah lembur dan kerja ekstra.
6. Pemberian hak cuti dan istirahat sebagai lazimnya.
7. Penilaian kerja secara objektif, komprehensif, dan adil.
8. Pekerja berhak menolak pemotongan gaji yang dilakukan oleh majikannya karena utangnya, jika dia sangat membutuhkan gaji tersebut.
9. Pekerja berhak mendapatkan jaminan hari tua.
10. Jaminan keselamatan kerja serta pemberian kompensasi bagi kecelakaan dan risiko kerja.

Berdasarkan konsep dan dalil tersebut maka ada suatu contoh hubungan industrial yang diterapkan oleh sebuah perusahaan bisnis syariah yang mengedepankan semangat ukhuwah islamiah tanpa keluar dari garis ketentuan perundangan yang berlaku di tanah air. Konsepnya lebih kepada bipartit, yaitu hubungan yang harmonis antara kedua belah pihak dengan struktur yang disebut dengan Majelis Insan Perusahaan. Majelis Insan Perusahaan atau Korporasi ibarat

sebuah keluarga di dalam suatu perusahaan yang beranggotakan baik manajemen maupun para karyawan dengan tidak membedakan titel atau jabatan. Di dalamnya disusun suatu kepengurusan yang membidangi unit kerja masing-masing. Biasanya ketua Majelis Insan Korporasi adalah pimpinan perusahaan sendiri.

1. Masing-masing anggota majelis memahami dan menyadari hak dan kewajibannya masing-masing. Sedangkan pihak perusahaan senantiasa berupaya proaktif untuk mengembangkan karyawan, antara lain melalui:
2. Membuat rancangan pekerjaan-pekerjaan yang di satu sisi memuaskan para karyawan, sementara di sisi lain menguntungkan perusahaan.
3. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan meminimalkan kemungkinan pemutusan hubungan kerja.
4. Memilih para karyawan yang "qualified".
5. Menetapkan standar penilaian prestasi kerja yang adil (*fair*).
6. Melatih para karyawan dan manajer sehingga memungkinkan mereka mencapai tingkat prestasi yang diharapkan.

Selanjutnya di antara personel majelis insan dibuat suatu kesepakatan seperti contoh berikut yang kami sadur dari salah satu perusahaan lembaga keuangan syariah dengan beberapa penyesuaian.

### Contoh

#### KESEPAHAMAN MAJELIS INSAN PT ABC

PERIODE 2014 - 2015

#### BAB I

#### ISTILAH-ISTILAH DAN PIHAK-PIHAK YANG MEMBUAT KESEPAHAMAN MAJELIS INSAN

#### Pasal 1

#### Pengertian dan Istilah

##### 1. **Insan Perusahaan** adalah:

Seluruh anggota keluarga besar Perusahaan yang meliputi Komisaris beserta keluarganya, Manajemen beserta keluarganya, dan Pegawai beserta keluarganya.

2. **Dewan Komisaris** adalah:  
Organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan atau khusus serta memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan perseroan dan ybs. telah lulus *fit and proper test* oleh Departemen Keuangan RI.
3. **Manajemen** adalah:  
Direksi Perusahaan atau Pejabat yang diberi kuasa/ditunjuk oleh Dewan Komisaris untuk bertindak atas nama Perusahaan dan telah lulus *fit and proper test* oleh Departemen Keuangan RI.
4. **Dewan Pengawas Syariah (DPS)** adalah:  
Badan yang ada di Lembaga Keuangan Syariah dan bertugas mengawasi pelaksanaan keputusan Dewan Syariah Nasional (DSN) di Lembaga Keuangan Syariah tersebut (Kep-98/MUI/III/2001).
5. **Atasan** adalah:  
Pengusaha atau Manajemen atau Karyawan dalam Perusahaan yang berwenang untuk memberikan penugasan, petunjuk, dan bertanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan dari Karyawan yang berada di bawah kepemimpinannya.
6. **Karyawan** adalah:  
Semua orang yang secara formal terikat dalam suatu hubungan kerja di Perusahaan dengan mendapatkan upah.
7. **Pekerjaan** adalah:  
Kegiatan yang dijalankan oleh karyawan yang bersangkutan untuk kepentingan Perusahaan dalam suatu hubungan kerja dengan mendapatkan upah.
8. **Keluarga Karyawan** adalah:  
Istri atau seorang suami dan anak-anaknya yang sah yang menjadi tanggungan karyawan sebagaimana terdaftar pada Divisi SDM.
9. **Istri** adalah:  
Wanita yang terikat dalam perkawinan yang sah dengan Karyawan dan menjadi tanggungannya serta terdaftar pada Divisi SDM.
10. **Suami** adalah:  
Seorang laki-laki yang terikat dalam perkawinan yang sah dengan Karyawan dan terdaftar pada Divisi SDM.
11. **Anak** adalah:  
Anak kandung atau anak tiri yang usianya belum melewati 21 tahun dan belum pernah menikah dan belum bekerja.

12. **Anak Kandung** adalah:

Anak yang dilahirkan dari perkawinan yang sah berdasarkan Undang-Undang perkawinan yang dibuktikan dengan Surat Kelahiran yang sah.

13. **Anak Tiri** adalah:

- a. Anak dari janda/duda cerai/sudah meninggal yang ibu/bapaknya menikah dengan Karyawan.
- b. Anak janda cerai yang Ibunya menikah dengan Karyawan yang menurut keputusan Pengadilan Negeri/Agama menjadi tanggungan ibu.

14. **Anak asuh (adopsi)** adalah:

Anak yang diasuh oleh seseorang atau lembaga, untuk diberikan bimbingan, pemeliharaan, perawatan, pendidikan, dan kesehatan, karena orangtuanya atau salah satu orangtuanya tidak mampu menjamin tumbuh kembang anak secara wajar (KETENTUAN No. 23 tahun 2002 tentang Perlindungan Anak).

15. **Hubungan darah** adalah:

Orangtua, anak-anak, saudara-saudara, paman/bibi, keponakan/kemenakan, ibu susu, dan saudara susu.

16. **Hubungan perkawinan** adalah:

Istri, suami, saudara ipar dan mertua dan yang menjadi saudara karena hubungan perkawinan.

17. **Ahli Waris** adalah:

Orang yang berhak menerima warisan berdasarkan hukum waris Islam.

18. **Upah/Gaji** adalah:

Hak karyawan yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada karyawan yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi karyawan dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

19. **Hari dan Jam Kerja** adalah:

Waktu kerja yang ditetapkan oleh Perusahaan dengan berdasarkan pada Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

20. **Kerja Lembur** adalah:

Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang melebihi waktu kerja atas perintah atasan pada hari-hari kerja yang telah ditetapkan bagi karyawan atau yang ditetapkan sebagai kerja lembur berdasarkan ketentuan Undang-Undang/Peraturan Pemerintah.



21. **Masa Kerja** adalah:  
Lama masa berkarya secara riil seorang karyawan pada lingkungan Grup PERUSAHAAN dalam melaksanakan pekerjaan yang dihitung sejak hari pertama kerja yang bersangkutan dengan ketentuan sebagai berikut:
  - a. Karyawan Tetap dihitung dari masa percobaan.
  - b. Karyawan PKWT dihitung dari tanggal awal mulai kontrak pertama tanpa terputus kemudian menjadi karyawan organik.
22. **Golongan** adalah:  
Pemeringkatan karyawan yang berkaitan langsung dengan pendidikan, keahlian profesi, masa kerja, kinerja, dan beban pekerjaan.
23. **Jabatan** adalah:  
Pemeringkatan karyawan yang berkaitan langsung dengan tanggung jawab dan wewenang karyawan dalam unit kerja tertentu.
24. **Rawat Inap** adalah:  
Pemeliharaan kesehatan di rumah sakit dengan kondisi penderita menginap sedikitnya 1 x 24 jam berdasarkan rujukan dari dokter umum atau dokter spesialis yang memeriksa.
25. **Rawat Jalan** adalah:  
Semua jenis pemeliharaan kesehatan perorangan yang dilakukan oleh dokter umum, dokter spesialis/ahli dengan atau tanpa obat dan tidak sedang menjalani rawat inap.
26. **Promosi** adalah:  
Alih tugas dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi melalui seleksi yang dilakukan oleh Manajemen.
27. **Rotasi** adalah:  
Pemindahan karyawan dari satu seksi ke seksi lain dalam satu departemen/divisi melalui proses yang dilakukan oleh Manajemen.
28. **Mutasi** adalah:  
Pemindahan karyawan dari satu departemen ke departemen lainnya (intern) dan atau pemindahan karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lain dalam satu grup (ekstern) melalui proses yang dilakukan oleh Manajemen.
29. **Demosi** adalah:  
Alih tugas berupa penurunan peringkat jabatan bagi karyawan yang terbukti melakukan perbuatan yang melanggar peraturan disiplin karyawan dan tata tertib dan telah diputuskan oleh Manajemen.

30. **Keluh Kesah** adalah:  
Ketidakpuasan yang menyebabkan atau menimbulkan potensi konflik baik antar karyawan dengan perusahaan atau karyawan dengan karyawan.
31. **Lingkungan Perusahaan** adalah:  
Keseluruhan area/tempat yang berada di bawah penguasaan perusahaan atau milik perusahaan yang digunakan untuk menunjang kegiatan perusahaan.
32. **Perkawinan** adalah:  
Ikatan lahir batin antara seorang pria dengan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga (rumah tangga) yang bahagia dan kekal berdasarkan syariat Islam.
33. **Outsourcing** adalah:  
Penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada lembaga lain dan harus berbentuk Badan Hukum, dilaksanakan melalui perjanjian tertulis terhadap pekerjaan secara borongan atau penyedia jasa pekerja/buruh.
34. **Perencanaan Tenaga Kerja** adalah:  
Proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar dan acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi, dan pelaksanaan program pengembangan ketenagakerjaan yang berkesinambungan.
35. **Pelatihan Kerja** adalah:  
Keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.
36. **Kompetensi Kerja** adalah:  
Kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.
37. **Tenaga Kerja Asing** adalah:  
Warga negara asing pemegang visa dengan maksud bekerja di wilayah Indonesia.

## Pasal 2

### Pihak-Pihak dalam Kesepahaman Insan Perusahaan

Kesepahaman Majelis Insan ini diadakan antara Perusahaan PT ABC, berkedudukan di Jakarta beserta Cabang/Perwakilan di seluruh Indonesia, selanjutnya disebut Perusahaan dengan Majelis Insan Perusahaan.

### **Pasal 3**

#### **Tujuan Kesepahaman Majelis Insan**

1. Kesepahaman Majelis Insan ini dibuat untuk mengatur secara jelas hak-hak dan kewajiban pihak Pengusaha, serta karyawan Grup Perusahaan agar tercipta ukhuwah islamiah dan pelaksanaan amanah masing-masing pihak yang dilandasi ibadah kepada Allah Ta'ala serta hubungan yang harmonis, ketenangan kerja dan perbaikan kesejahteraan, kelangsungan usaha, serta kepastian hak dan kewajiban masing-masing dalam Perusahaan serta mengikat kedua belah pihak, yang dengan menandatangani mengakui keabsahan pasal-pasal dalam perjanjian ini yang tak boleh diubah, diperluas, atau dikurangi kecuali atas persetujuan kedua belah pihak.

### **Pasal 4**

#### **Isi Kesepahaman Majelis Insan**

1. Kesepahaman Majelis Insan Perusahaan ini memuat perjanjian sebagai hasil musyawarah dan mufakat antara Pengusaha dan Majelis Insan tentang syarat-syarat kerja, tata tertib kerja, dan hak-hak serta kewajiban-kewajiban Pengusaha, Majelis Insan Perusahaan, dan karyawan dalam hubungan kerja.
2. Kesepahaman Majelis Insan Perusahaan ini memuat bab-bab dan pasal-pasal perjanjian bersama, catatan pasal-pasal tertentu, dan lampiran yang merupakan satu kesatuan dari naskah Kesepahaman Majelis Insan. Lampiran berisi hal-hal teknis dari penjabaran pasal-pasal atau perubahan apabila terjadi perjanjian-perjanjian baru antara Pengusaha dan Majelis Insan Perusahaan.

## **BAB II**

### **UMUM**

*"Perlindungan yang diberikan oleh semua kaum muslimin adalah sama bahkan sebagian yang biasa di antara mereka dapat memberi perlindungan kepada siapa saja." (HR. Bukhari, Muslim, Abu Daud)*

### **Pasal 5**

#### **Ruang Lingkup Kesepahaman Majelis Insan**

1. Pengusaha dan Majelis Insan Perusahaan sepakat bahwa isi dari Kesepahaman Majelis Insan ini berlaku bagi semua karyawan sejak ditandatangani oleh kedua belah pihak.

2. Pengusaha dan Majelis Insan Perusahaan sepakat bahwa isi dari Kesepahaman Majelis Insan ini berlaku di PT ABC yang meliputi Kantor Pusat beserta Kantor Cabang/Kantor Pemasaran di seluruh Indonesia.

### **Pasal 6**

#### **Kewajiban Pengusaha dan Majelis Insan Perusahaan**

1. Majelis Insan Perusahaan dan Pengusaha sepakat untuk mengambil keputusan bersama dan akan mengusahakan tercapainya suatu suasana kerja yang tenang dan tenteram sehingga tercipta suatu Hubungan Industrial Islami, saling menghormati hak dan kewajiban masing-masing pihak.
2. Pengusaha dan Majelis Insan Perusahaan berkewajiban memberikan penerangan kepada para karyawan atau pihak yang berkepentingan dengan adanya Kesepahaman Majelis Insan ini baik mengenai isi, makna, dan pengertian serta segala sesuatunya yang telah ditetapkan dalam Kesepahaman Majelis Insan ini.
3. Karyawan dan Pengusaha berkewajiban menaati semua ketentuan yang telah ada dalam Kesepahaman Majelis Insan ini.

### **Pasal 7**

#### **Pengakuan Terhadap Hak dan Kewajiban Pengusaha**

1. Majelis Insan Perusahaan mengakui bahwa Pengusaha berhak mengelola serta menyelenggarakan usahanya sesuai dengan arah dan kebijakan Perusahaan, sejauh tidak bertentangan dengan perundang-undangan yang berlaku, dan dalam melaksanakan kebijakan tersebut pihak Pengusaha harus bebas dari campur tangan Majelis Insan Perusahaan.
2. Pengusaha menyadari bahwa kewajiban memberi upah dan jaminan sosial yang layak sangat diperlukan untuk menciptakan suasana yang memungkinkan para karyawan bekerja dengan baik.
3. Pengusaha dapat memberikan informasi yang relevan tentang kondisi perusahaan kepada Majelis Insan Perusahaan

### **Pasal 8**

#### **Pengakuan Terhadap Hak dan Kewajiban Majelis Insan Perusahaan**

1. Pengusaha mengakui bahwa Majelis Insan Perusahaan adalah organisasi resmi yang mewakili dan bertindak untuk/atas nama seluruh anggotanya yang bekerja pada Perusahaan.
2. Pengusaha mengakui bahwa Majelis Insan Perusahaan adalah mitra sejajar Pengusaha.
3. Majelis Insan Perusahaan berkewajiban membina anggotanya demi terciptanya suasana kerja yang baik.
4. Pengusaha dan Majelis Insan Perusahaan saling menghormati dan tidak mencampuri urusan internal masing-masing pihak.
5. Pengurus Majelis Insan Perusahaan yang terpilih tetap akan diperlakukan sama seperti karyawan lainnya dengan tetap memandang sama untuk semua hak dan kewajibannya sebagai karyawan.
6. Pengusaha dan Majelis Insan Perusahaan akan berusaha dengan sungguh-sungguh untuk menyelesaikan segala perselisihan ketenagakerjaan yang timbul dengan jalan musyawarah dan mufakat.
7. Bagi pengurus Majelis Insan Perusahaan diberi keleluasaan untuk mengatur waktu dan menjalankan fungsi organisasi Majelis Insan Perusahaan selama tidak mengganggu kegiatan rutin yang bersangkutan dengan sepengetahuan atasan.
8. Pengusaha dilarang menghalang-halangi pengurus dan atau anggotanya untuk menjalankan kegiatan organisasi dengan cara-cara, antara lain:
  - a. Melakukan pemutusan hubungan kerja, menghentikan sementara, menurunkan jabatan, atau melakukan pemindahan.
  - b. Tidak membayar atau mengurangi penghasilan.
  - c. Melakukan intimidasi, diskriminasi, atau tekanan langsung maupun tidak langsung dalam bentuk apa pun.
  - d. Melakukan kampanye anti Majelis Insan Perusahaan.

### **Pasal 9**

#### **Fasilitas Bagi Majelis Insan Perusahaan**

1. Perusahaan akan memotong iuran bulanan untuk Majelis Insan Perusahaan dari upah karyawan yang menjadi anggota Majelis Insan Perusahaan dan karyawan tersebut wajib menyerahkan surat kuasa pemotongan upah kepada Divisi SDM.

## 2. Sarana untuk kegiatan Majelis Insan Perusahaan

Perusahaan memperkenalkan Majelis Insan Perusahaan untuk menggunakan tempat di dalam lingkungan Perusahaan guna menyelenggarakan kegiatan pertemuan dengan para anggota Majelis Insan Perusahaan. Apabila melibatkan pihak luar harus seizin Perusahaan dan terbatas sebagai narasumber. Sehubungan dengan itu, permohonan untuk menggunakan tempat itu harus disampaikan secara tertulis 1 (satu) hari di muka dengan memuat hal-hal seperti tujuan dan acara kegiatan, perkiraan jumlah peserta rapat yang akan menghadiri kegiatan, serta waktu pelaksanaannya. Majelis Insan Perusahaan akan bertanggung jawab sepenuhnya atas tempat dalam lingkungan Perusahaan serta atas waktu pelaksanaan dan pengendalian kegiatan yang diselenggarakan.

## 3. Ruang bagi Majelis Insan Perusahaan

Perusahaan menyediakan ruangan untuk kantor Majelis Insan Perusahaan serta menyediakan pula perlengkapan kantor yang layak.

## 4. Papan pengumuman bagi Majelis Insan Perusahaan

Perusahaan menyediakan tempat untuk Papan Pengumuman Majelis Insan Perusahaan, sepanjang pengumuman tersebut tidak bertentangan dengan ketentuan hukum dan perundangan, ataupun merugikan kebijakan Perusahaan.

## 5. Kegiatan Ekstern

Perusahaan yang diwakili oleh atasan langsung dan diketahui SDM, dapat memberikan izin meninggalkan pekerjaan kepada karyawan yang ditunjuk oleh Pengurus Majelis Insan Perusahaan tanpa mengurangi hak-haknya sebagai karyawan untuk mengikuti kegiatan di luar perusahaan yang berkaitan dengan Majelis Insan Perusahaan.

## 6. Bantuan Keuangan

Perusahaan dapat mempertimbangkan pemberian bantuan keuangan untuk kegiatan-kegiatan yang relevan bagi karyawan.

## 7. Bantuan Pendidikan dan Pelatihan

Apabila terdapat suatu perencanaan Pendidikan dan Pelatihan bagi Pengurus Majelis Insan yang berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan keahlian hubungan industrial, maka Perusahaan membantu terselenggaranya pendidikan dan pelatihan tersebut dengan *budget* yang sudah dianggarkan terlebih dahulu dan disepakati bersama.



### **BAB III HUBUNGAN KERJA**

#### **Pasal 10 Rekrutmen dan Seleksi**

1. Majelis Insan Perusahaan mengakui bahwa penerimaan karyawan baru merupakan hak Perusahaan dan pihak Majelis Insan Perusahaan tidak akan mencampuri kebijakan Perusahaan dalam rekrutmen/seleksi karyawan.
2. Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi calon karyawan dan syarat-syarat penerimaan karyawan baru dilakukan sesuai prosedur dan lulus tes komite syariah serta diatur di dalam Surat Keputusan Direksi.
3. Pengesahan hubungan kerja untuk karyawan tetap dilakukan dengan suatu surat pengangkatan yang ditandatangani oleh Direksi sedangkan pengesahan hubungan kerja untuk karyawan PKWT dilakukan dengan suatu perjanjian kerja yang diuraikan secara khusus dengan syarat-syarat kerja termasuk hak dan kewajiban karyawan serta ditandatangani oleh kedua belah pihak yang di dalamnya memuat kesediaan calon karyawan untuk memenuhi seluruh ketentuan yang berlaku.

#### **Pasal 11 Masa Percobaan**

1. Karyawan baru pada prinsipnya dapat diterima sebagai karyawan tetap dengan masa percobaan paling lama 3 (tiga) bulan.
2. Dalam masa percobaan tersebut, perusahaan dapat memberhentikan jika yang bersangkutan tidak mampu melaksanakan tugasnya, dinilai oleh 2 (dua) atasan dan Divisi SDM.
3. Jika yang bersangkutan mengundurkan diri dalam masa percobaan maka dia harus memberitahukan 1 (satu) hari sebelumnya.
4. Masa percobaan tidak dapat diperpanjang.
5. Seorang karyawan yang menurut penilaian atasan telah melampaui masa percobaan, dapat diangkat menjadi Karyawan Tetap dengan diberikan surat pengangkatan.
6. Upah karyawan dalam masa percobaan ditetapkan sebesar Gaji Bruto-nya dan tidak kurang dari ketetapan Upah Minimum Regional (UMR) yang ditetapkan oleh Pemerintah. Karyawan belum berhak atas seluruh fasilitas dan tunjangan, kecuali tunjangan rawat inap/hospitalisasi dan rawat jalan dengan status *single*.

7. Bagi karyawan yang terikat kontrak kerja, tidak diberlakukan ketentuan masa percobaan, dan hubungan kerja dengan Perusahaan diatur dalam suatu kontrak kerja (sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan).

### **Pasal 12**

#### **Golongan dan Jabatan (Pemeringkatan Jabatan)**

Perusahaan dan Majelis Insan Perusahaan menyadari pentingnya diadakan pemeringkatan jabatan yang jelas. Pemeringkatan jabatan sebagai hasil evaluasi konsultan independen berupa *job grading* yang rinciannya terlampir dalam Kesepahaman Majelis Insan ini.

### **Pasal 13**

#### **Perkawinan**

1. Karyawan memberitahu Divisi SDM dan Sekretaris DPS jika berencana akan melakukan perkawinan.
2. Apabila sesama karyawan kawin/menikah, sepanjang tidak menimbulkan konflik kepentingan maka dibolehkan asalkan menjaga kerahasiaan perusahaan dan dapat bekerja secara profesional. Salah satunya harus dipindahkan ke fungsi lain yang dimungkinkan tidak akan terjadi konflik kepentingan.

### **Pasal 14**

#### **Perubahan Status dari Karyawan menjadi Direktur**

1. Dalam hal karyawan organik diberi amanah oleh RUPSLB untuk menjadi Direktur, maka karyawan tersebut diberhentikan dengan hormat dari status sebagai karyawan organik dan hubungan kerjanya diakhiri. Hubungan kerja dengan Perusahaan selanjutnya diatur oleh akta yang dibuat oleh Notaris sewaktu RUPSLB tersebut.
2. Diakhirinya status sebagai karyawan organik, maka kepada mantan karyawan akan diberikan uang penghargaan sesuai ketentuan yang berlaku.

### **Pasal 15**

#### **Tenaga Kerja Asing**

1. Dalam mempekerjakan Tenaga Kerja Asing, Pengusaha akan mematuhi ketentuan mengenai penempatan tenaga kerja asing seperti disebutkan dalam undang-undang dan Peraturan Pemerintah.

2. Tenaga Kerja Asing yang dipekerjakan di Perusahaan harus memahami dan menghormati adat istiadat bangsa Indonesia dan bersikap sopan terhadap karyawan serta melaksanakan Hubungan Industrial Islami.
3. Pengusaha memberitahukan kepada Majelis Insan Perusahaan mulai dan sampai kapan, di mana, serta untuk pekerjaan/jabatan apa tenaga kerja asing tersebut ditempatkan.
4. Sesuai dengan program alih teknologi maka Tenaga Kerja Asing yang ditempatkan di Perusahaan wajib berupaya mengalihkan keahlian dan pengetahuannya kepada karyawan Indonesia.

#### **BAB IV**

#### **HARI DAN JAM KERJA**

##### **Pasal 16**

##### **Hari dan Jam Kerja serta Istirahat**

1. Perusahaan menentukan hari kerja didasarkan kepada kebutuhan Perusahaan dan sesuai dengan ketentuan Perundang-undangan yang berlaku, dan setiap penyimpangan terhadap jam kerja itu dilaksanakan setelah memberitahukan kepada Departemen Tenaga Kerja. Tembusan dari setiap izin tersebut akan diberikan kepada Majelis Insan Perusahaan.
2. Hari kerja Perusahaan adalah 5 (lima) hari dalam seminggu.
3. Jam kerja Perusahaan adalah 8 (delapan) jam sehari dan 40 (empat puluh) jam seminggu.
4. Waktu dan jam kerja Perusahaan diatur.
5. Jam istirahat termasuk pelaksanaan shalat Zuhur.
6. Dalam rangka melayani kepentingan umum, maka kantor tetap buka pada jam istirahat. Sehubungan dengan hal tersebut, maka bagi unit kerja yang harus tetap melayani kepentingan umum, jam istirahat diatur menurut kebijaksanaan atasan masing-masing supaya tidak menimbulkan hambatan-hambatan kerja.
7. Pekerjaan yang dilakukan melebihi dari 8 (delapan) jam sehari dan 40 (empat puluh) jam seminggu dihitung sebagai kerja lembur.
8. Setiap perubahan jam kerja oleh Perusahaan akan diberitahukan sebelumnya kepada karyawan dengan tenggang waktu yang layak.
9. Bagi karyawan yang melakukan tugas tertentu untuk kepentingan Perusahaan berlaku jam kerja tersendiri sesuai dengan sifat pekerjaannya.

#### 10. Jam kerja Bulan Suci Ramadhan

Hari Senin s.d. Jumat : 07.30–16.00

12.00–12.30 (istirahat)

11.30–13.00 (khusus istirahat pada hari Jumat)

### **Pasal 17**

#### **Kerja Lembur**

1. Pengertian Kerja Lembur mengacu kepada Bab I pasal 1 ayat 20.
2. Perusahaan dapat meminta karyawannya untuk bekerja lembur sesuai dengan Undang-Undang Perburuhan No. 1/1951, dan karyawan harus bersedia melakukannya dengan penuh rasa tanggung jawab.
3. Kerja lembur hanya diperkenankan jika terdapat pekerjaan yang benar-benar mendesak dan tidak dapat diselesaikan dalam jam kerja.
4. Dasar perhitungan upah lembur secara umum mengacu kepada Surat Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. KEP. 102/MEN/VI/2004.
5. Karyawan yang melakukan kerja lembur harus mengisi *form* yang disediakan oleh Divisi SDM dan ditandatangani minimal setingkat *Officer*. Uang bantuan di luar upah lembur diberikan dengan cara *reimburse* langsung ke Bagian Keuangan dengan mengisi *form* dan ditandatangani minimal setingkat *Officer*.
6. Penghitungan lembur yang dilakukan sebelum jam kerja adalah ketika karyawan berada di tempat kerja (di kantor atau di lokasi lain tempat memulai aktivitas kerja). Sebaliknya penghitungan lembur sesudah jam kerja adalah ketika meninggalkan tempat kerja (di kantor atau di lokasi lain tempat berakhirnya aktivitas kerja).
7. Khusus untuk Pramuni Kantor dapat melakukan lembur maksimal 1 jam sebelum dan 1 jam sesudah jam kerja. Di luar hal tersebut harus seizin *General Affair Manager* atau Kepala Kantor Cabang/Kepala Kantor Pemasaran.
8. Acara-acara seperti qumul-lail, tarawih, dan lain-lain tidak termasuk lembur.

### **Pasal 18**

#### **Kerja Shift**

1. Perusahaan dan Majelis Insan Perusahaan menyadari bahwa untuk beberapa unit kerja yang berdasarkan pertimbangan bisnis Perusahaan atau karena sifat pekerjaannya, diperlukan aktivitas kerja yang terus-menerus/intensif dan melebihi ketentuan jam kerja yang ditetapkan, maka diperlukan kerja *shift*.
2. Ketentuan mengenai pelaksanaan kerja *shift* dan tunjangan *shift* diatur dan ditetapkan dalam ketentuan tersendiri yang tidak dapat dipisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan.

## **BAB V**

### **PEMBEBASAN BEKERJA DAN KEWAJIBAN UNTUK BEKERJA**

#### **Pasal 19**

##### **Hari-Hari Libur dan Cuti**

1. Hari-hari libur yang diakui sah oleh Perusahaan adalah hari libur resmi yang ditetapkan oleh Pemerintah.
2. Cuti diberikan dalam rangka memberikan kesempatan beristirahat bagi karyawan untuk mengembalikan kesegarannya dan menikmati hak cutinya untuk berlibur bersama keluarga.

#### **Pasal 20**

##### **Cuti Tahunan**

1. Cuti Tahunan adalah hak karyawan untuk tidak masuk kerja selama 12 (dua belas) hari kerja dalam 1 (satu) tahun dengan mendapatkan upah.
2. Hak cuti tahunan baru dapat diambil oleh karyawan yang telah bekerja selama 12 (dua belas) bulan terus-menerus sejak hari pertama kerja.
3. Masa percobaan dihitung sebagai masa kerja penuh.
4. Pelaksanaan cuti direncanakan oleh karyawan dengan mengajukan permohonan tertulis kepada atasan yang bersangkutan dengan rekomendasi Divisi SDM (normal 1 minggu dan *emergency* minimal 1 hari) sebelumnya.
5. Dengan tidak mengurangi hak karyawan untuk menjalani cuti tahunan, Perusahaan berhak menentukan atau mengatur jadwal cuti karyawan sepanjang tidak mengganggu kelancaran operasional.
6. Hak cuti tahunan yang belum diambil sampai masa cuti tahunan habis akan diundur sampai 6 bulan dan akan hangus jika sampai 6 bulan tersebut tetap tidak diambil.
7. Apabila cuti tahunan dilaksanakan dengan menggunakan alat pengangkutan laut atau darat, maka dapat diberikan tambahan cuti selama dalam perjalanan paling lama 6 (enam) hari untuk pulang pergi dalam setahun, dengan rekomendasi SDM.
8. Pada Hari Raya Idul Fitri diberlakukan cuti massal sesuai kebijakan perusahaan dengan ketentuan:
  - a. 1 (satu) hari sebelum dan sesudahnya tidak memotong hak cuti tahunan.
  - b. Di luar ketentuan di atas, akan memotong hak cuti tahunan.

### **Pasal 21** **Cuti Besar**

Untuk Karyawan Tetap diberikan cuti besar dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Cuti besar muncul setelah 4 tahun kerja terus-menerus dengan tunjangan cuti 0,5 bulan Gaji Bruto dan merujuk pada gaji saat hak cuti besar muncul.
2. Lama hak cuti besar adalah 31 hari kalender yang pelaksanaannya dapat diatur sesuai kebutuhan.
3. Dalam hal yang sangat mendesak dan penting, perusahaan dapat memanggil karyawan yang sedang melaksanakan cuti besar, dengan kompensasi  $(n/22) \times$  Gaji Bruto, n adalah jumlah hari kerja.
4. Ketentuan yang bersifat prosedural dan administratif tentang cuti besar ini diatur dalam ketentuan tersendiri yang tidak dapat dipisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan.

### **Pasal 22** **Cuti Haid**

Karyawati yang akibat haid merasakan sakit mendapatkan hak cuti maksimal 2 (dua) hari.

### **Pasal 23** **Cuti Iktikaf**

1. Karyawan Tetap yang sudah bekerja selama minimal 4 (empat) tahun dapat mengajukan cuti Iktikaf Ramadhan yang diberikan setiap 3 (tiga) tahun sekali.
2. Cuti Iktikaf diberikan mulai tanggal 20 Ramadhan sampai dengan cuti massal Idul Fitri.
3. Karyawan Tetap yang mengambil cuti Iktikaf harus menyampaikan surat permohonan yang disetujui atasan dan Divisi SDM, minimal 1 (satu) bulan sebelum bulan Ramadhan dan melampirkan bukti kepesertaan Iktikaf.

### **Pasal 24** **Cuti Bersalin atau Gugur Kandungan**

*"Kemudian jika mereka menyusukan anak-anakmu untukmu, maka berikanlah kepada mereka upah."* (QS.65:6)



1. Karyawati yang hamil berhak atas cuti bersalin dapat dimulai 2 minggu sebelum persiapan kelahiran atas persetujuan dan keterangan dokter selama maksimal 3 (tiga) bulan dengan mendapatkan gaji penuh.
2. Hari-hari istirahat Karyawati karena gugur kandungan atau aborsi atas indikasi medis yang dibuktikan dengan surat keterangan dokter kandungan, diberikan maksimal selama 1 (satu) bulan sejak kejadian, mendapatkan gaji penuh.
3. Ketentuan yang bersifat prosedural dan administratif tentang cuti bersalin dan gugur kandungan atau aborsi atas indikasi medis ini diatur dalam ketentuan tersendiri yang tidak dapat dipisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan.

### Pasal 25

#### Izin Tidak Masuk Kerja karena Sakit

1. Karyawan yang berhalangan masuk bekerja karena sakit selama 1 (satu) hari, diharuskan membuat surat keterangan yang diketahui oleh anggota keluarga, yaitu istri atau orangtua atau orang serumah/tempat tinggal. Lebih dari 1 (satu) hari harus membawa surat keterangan Dokter. Pemberitahuan kepada Perusahaan diwajibkan dengan cara apa pun dan oleh siapa pun pada hari saat karyawan tidak masuk bekerja.
2. Jika karyawan melakukan izin sebagaimana dimaksud pada ayat 1 (satu) di atas selama 2 (dua) hari dalam 1 (satu) bulan dan 4 (empat) hari dalam 1 (satu) tahun, apabila tidak dikuatkan dengan surat keterangan dokter maka hak cutinya dipotong.
3. Karyawan yang tidak masuk bekerja bukan karena alasan sakit, cuti, izin atau alasan-alasan lain yang ditetapkan dalam Kesepahaman Majelis Insan dan Juklak dianggap mangkir.

### Pasal 26

#### Izin Tidak Masuk Kerja karena Alasan Keluarga

Dari Abdullah bin Umar ra. Rasulullah saw. bersabda:

*"Jika seseorang diundang menghadiri walimah (pernikahan) maka ia harus memenuhi undangan yang diberikan kepadanya."* (HR.Bukhari)

Kepada karyawan dapat diberikan izin untuk tidak masuk kerja tanpa mengurangi hak-haknya sebagai karyawan, termasuk gajinya dan tidak mengurangi jatah cuti tahunannya. Izin tersebut diberikan untuk keperluan sebagai berikut:

1. Pernikahan karyawan 3 (tiga) hari kerja
2. Pernikahan anak karyawan 2 (dua) hari kerja
3. Pernikahan saudara kandung 1 (satu) hari kerja
4. Istri karyawan melahirkan 3 (tiga) hari kerja
5. Khitanan anak karyawan 1 (satu) hari kerja
6. Kepindahan rumah 1 (satu) hari kerja/tahun
7. Istri/suami/anak karyawan sakit keras (ada surat dokter) 2 (dua) hari kerja (maksimal 6 hari dalam 1 tahun)
8. Ujian keahlian yang berkaitan dengan Perusahaan sesuai keperluan

### **Pasal 27**

#### **Izin Tidak Masuk Kerja karena Mengalami Musibah**

Kepada karyawan dapat diberikan izin untuk tidak hadir pada pekerjaan tanpa mengurangi hak-haknya sebagai karyawan termasuk gaji yang menjadi haknya dan tak mengurangi jatah cuti tahunan untuk alasan:

1. Musibah yang terjadi pada anggota keluarga: Wafatnya istri/suami, anak, saudara kandung/tiri, orangtua/mertua, kakek/nenek, cucu, menantu, ipar, orang serumah karyawan mendapat izin 2 (dua) hari kerja ditambah waktu perjalanan pulang pergi.
2. Dalam hal terjadi musibah tertentu (khusus): Musibah yang diderita karyawan yang disebabkan oleh kebakaran, banjir, bencana alam atau yang dapat dipersamakan dengan itu, mendapatkan izin maksimal 3 (tiga) hari kerja.

### **Pasal 38**

#### **Izin Melaksanakan Ibadah Haji dan Umrah**

*"Padanya terdapat tanda-tanda yang nyata,(di antaranya) maqam Ibrahim; barang siapa memasukinya (Baitullah itu) menjadi amanlah dia; mengerjakan haji adalah kewajiban manusia terhadap Allah, yaitu (bagi) orang yang sanggup mengadakan perjalanan ke Baitullah; barang siapa mengingkarinya (kewajiban haji), maka sesungguhnya Allah Mahakaya (tidak memerlukan sesuatu) dari semesta alam."* (QS. 3: 97)

*Amalan apa yang paling utama? Rasul menjawab, "Iman kepada Allah dan Rasul-Nya." Lalu apa lagi? "Jihad di jalan Allah," jawab Rasul. Lalu apa lagi? "Haji yang mabrur," jawab Rasullulah. (HR. Bukhari, Muslim)*

1. Karyawan Tetap yang memiliki masa kerja minimal 3 (tiga) tahun, dapat memperoleh izin untuk melaksanakan ibadah haji, dengan tetap diberikan gaji. Jika karyawan melaksanakan ibadah haji sementara masa kerjanya di bawah 3 (tiga) tahun, dihitung sebagai cuti luar tanggungan dan tidak diberikan gaji dan fasilitas santunan haji.
2. Izin melaksanakan ibadah haji ini hanya diberikan 1 (satu) kali selama menjadi Karyawan Tetap dan diberikan 1 (satu) hari kerja sebelum tanggal keberangkatan dan 1 (satu) hari setelah tiba di tempat kedudukan karyawan. Lamanya izin mengikuti ketentuan Depag RI.
3. Karyawan Tetap diberikan izin untuk melaksanakan umrah (di luar izin melaksanakan haji), izin berlaku setiap 5 (lima) tahun sekali selama maksimal 15 (lima belas) hari kalender dengan tetap diberikan upah. Pelaksanaannya diatur dalam ketentuan tersendiri yang tidak dapat dipisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan ini.

### Pasal 29

#### Izin Tidak Masuk Kerja karena Menjalankan Kewajiban sebagai Warga Negara

Karyawan dapat meminta izin dari Perusahaan untuk meninggalkan pekerjaan yang berkaitan dengan menjalankan kewajiban karena tugas negara seperti menjadi saksi (Pengadilan, Kejaksaan, Kepolisian), mengikuti Pemilu/Pemilukada, penataran, wajib militer, dan lain-lain kegiatan yang diatur oleh undang-undang yang berlaku.

### Pasal 30

#### Pakaian Seragam

*"Bukan termasuk golonganku wanita yang menyerupai laki-laki dan laki-laki yang berlagak seperti wanita."* (HR. Ahmad)

*"Hai Nabi katakanlah kepada istri-istrimu, anak-anak perempuanmu, dan istri-istri orang mukmin: 'Hendaklah mereka mengulurkan jilbabnya ke seluruh tubuh mereka.' Yang demikian itu supaya mereka lebih mudah untuk dikenal, karena itu mereka tidak diganggu. Dan Allah adalah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang."* (QS. 33: 59)

1. Ketentuan berbusana/pakaian kerja karyawati:
  - a. Mengenakan busana yang menutupi aurat (semua anggota badan) kecuali wajah dan jari sampai pergelangan tangan.
  - b. Tidak menyerupai/mirip pakaian pria.
  - c. Memakai sepatu tertutup dan mengenakan kaos kaki.
  - d. Menghindari pemakaian busana yang tipis, ketat, dan atau berwarna mencolok.
  - e. Bahan busana bukan jenis jeans.
2. Pakaian seragam/kerja akan diberikan sekali dalam setahun kepada Pramukantor, *Driver*, *Cleaning Service*, *Customer Service*, *Receptionist*, dan *Collector* serta fungsi lain yang ditetapkan oleh manajemen sebanyak 2 (dua) stel selama 1 (satu) tahun, yang pengadaannya disesuaikan dengan kemampuan Perusahaan.
3. Ketentuan mengenai pakaian seragam/kerja merujuk fatwa DPS dan diatur serta ditetapkan secara tersendiri yang tidak dapat dipisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan ini.

## **BAB VI PENGGAJIAN**

### **Pasal 31 Penggajian Perusahaan**

1. Kebijakan pemberian gaji disesuaikan dengan kemampuan, perkembangan, dan kelangsungan Perusahaan serta memperhatikan Ketetapan Upah Minimum Regional (UMR) dari Pemerintah.
2. Kenaikan/penyesuaian gaji karyawan dilakukan berdasarkan pada:
  - a. tingkat inflasi
  - b. kinerja karyawan
  - c. kemampuan perusahaan

### **Pasal 32 Struktur Gaji**

Dari Abi Said ra.:

*"Sesungguhnya Rasullullah saw. melarang mempekerjakan pekerja sebelum ditentukan baginya upah yang akan diterimanya." (HR. An Nasai)*

1. Skala gaji Perusahaan berdasarkan pemeringkatan pekerjaan (*job grading*) dengan menggunakan *point method* yang berlaku di Perusahaan dan ditetapkan dengan ketentuan tersendiri oleh perusahaan yang tidak dapat dipisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan ini.
2. *Job grading* dicantumkan dalam Kesepahaman Majelis Insan ini, sementara skala gaji berdasarkan *job grading* hanya akan dicantumkan dalam Penjelasan Kesepahaman Majelis Insan dan dipegang masing-masing oleh Majelis Insan dan Manajemen saja.

### Pasal 33

#### Pembayaran Gaji

"Berikanlah kepada pekerja upahnya sebelum kering keringatnya." (HR. Abu Ya'la)

1. Perusahaan akan membayar gaji pada tanggal 25 setiap bulannya, kecuali bila tanggal 25 tersebut jatuh pada hari-hari libur Perusahaan (termasuk Sabtu), maka pembayaran gaji akan dilaksanakan pada hari kerja sebelumnya.
2. Gaji dibayarkan dengan cara transfer ke rekening Karyawan. Karyawan akan menerima slip gaji dengan perincian mengenai gaji dan potongan-potongan wajib/sukarela.

### Pasal 34

#### Pelaksanaan Kenaikan/Penyesuaian Gaji

1. Kenaikan/penyesuaian gaji dilaksanakan paling lambat bulan April dan berlaku sejak bulan Januari (rapel).
2. Formulasi umum kenaikan/penyesuaian gaji disampaikan kepada karyawan.

### Pasal 35

#### Gaji Selama Sakit dan dalam Tahanan

1. Gaji Selama Sakit
  - a. Gaji selama sakit adalah gaji yang diberikan Perusahaan kepada karyawan tetap yang tidak dapat melaksanakan tugasnya atau tidak masuk kerja karena menderita sakit yang cukup lama dan terus-menerus.
  - b. Termasuk sakit terus-menerus adalah penyakit menahun atau berkepanjangan yang setelah sakit terus-menerus atau terputus-putus maupun setelah bekerja kembali dalam tenggang waktu kurang dari 4 (empat) minggu sakit kembali dan tidak dapat masuk kerja.



- c. Besarnya upah yang dibayarkan Perusahaan adalah sebagai berikut:
  - Untuk 6 (enam) bulan pertama, dibayarkan sebesar 100% (seratus persen) dari upah.
  - Untuk 6 (enam) bulan kedua, dibayarkan sebesar 75% (tujuh puluh lima persen) dari upah.
2. Terhadap karyawan yang menderita sakit terus-menerus dan tidak masuk kerja selama 1 (satu) tahun penuh secara terus-menerus, akan dilakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) sesuai dengan ketentuan Undang-Undang RI No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
3. Bantuan Selama dalam Tahanan
  - a. Karyawan yang ditahan oleh pihak berwajib bukan karena pengaduan Perusahaan, maka selama proses hukum berlangsung, perusahaan tidak wajib membayar upah tetapi wajib memberikan bantuan kepada keluarga yang menjadi tanggungannya sesuai dengan Undang-Undang RI No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
  - b. Karyawan yang ditahan pihak yang berwajib oleh karena pengaduan pengusaha, karyawan dapat diskorsing dengan upah 75% untuk waktu paling lama 6 bulan, pemutusan hubungan kerja dapat dilakukan sesuai dengan prosedur perundang-undangan yang berlaku.

## **BAB VII**

### **TUNJANGAN KESEHATAN**

#### **Pasal 36**

##### **Fasilitas Kesehatan**

1. Fasilitas Kesehatan adalah fasilitas yang diberikan perusahaan kepada Karyawan dan keluarganya dalam batas tertentu sebagai tunjangan biaya pengobatannya.
2. Ketentuan hospitalisasi atau tunjangan rawat inap:
  - a. Hospitalisasi atau fasilitas tunjangan rawat inap bagi Karyawan dan Direksi memanfaatkan produk Asuransi Syariah.
  - b. Premi untuk karyawan berikut istri dan 3 anak dibayar oleh Perusahaan.
  - c. Bagi karyawan yang sudah menikah diberlakukan sebagai lajang, terkecuali jika karyawan menjadi tulang punggung keluarga dalam mencari nafkah yang harus dibuktikan dengan surat keterangan dari Ketua RT dan RW setempat akan diberlakukan seperti pada butir b di atas.



- d. Bagi karyawan yang mempunyai istri dan bekerja di lingkungan Grup Perusahaan, diberlakukan ketentuan hospitalisasi dengan mengikut pada fasilitas suami sebagai Kepala Keluarga.
3. Ketentuan tunjangan rawat jalan:
    - a. Perusahaan memberikan tunjangan rawat jalan dengan sistem *Reimbursement*.
    - b. Penggunaan tunjangan rawat jalan dipergunakan untuk penggantian rawat jalan dengan menggunakan resep dokter, *medical check-up* atas rekomendasi dari dokter yang bersangkutan dan atau pengobatan alternatif/tradisional yang tidak bertentangan secara syar'i.
  4. Rawat Inap dan Persalinan
    - a. Perusahaan menjamin rawat inap dan persalinan melalui Perusahaan Asuransi Syariah (misalnya: Produk Fulmedicare dari PT Asuransi Takaful Keluarga) dengan pembagian Plan sebagai berikut:

<i>Job Grade</i>	Nilai Plan
16-20	1000
11-15	800
6-10	600
1-5	400

- b. Manfaat dari plan-plan tersebut terlampir.
  - c. Kekurangan atas penggunaan Plan di atas, dapat dilakukan *reimbursement* dengan menggunakan plafon rawat jalan apabila masih terdapat sisa dengan terlebih dahulu harus mendapatkan persetujuan dari Divisi SDM.
5. Kacamata
    - a. Perusahaan memberikan penggantian biaya pembelian *Frame* dan Lensa karena perubahan kemampuan jarak pandang atas saran dokter/refraksionis.
    - b. Penggantian biaya pembelian *Frame* (gagang kacamata) maksimal 1 (satu) kali dalam 2 tahun, sedangkan penggantian biaya pembelian lensa maksimal 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
    - c. Penggantian biaya *frame* dan lensa oleh perusahaan diperuntukkan khusus bagi karyawan tetap dan anggota keluarga mendapatkan penggantian dari plafon dari rawat jalan.

6. *Protesa*

*Protesa* adalah menggantikan fungsi organ tubuh yang telah rusak atau hilang (rehabilitasi) karena suatu penyakit atau ketuaan (indikasi medis), misalnya gigi palsu, mata palsu, dan lain-lain.

7. *Reimbursement*

- a. Berkas-berkas *reimbursement* rawat jalan, rawat gigi, kacamata, dan protesas diterima perusahaan paling lambat 1 (satu) bulan sejak tanggal pemeriksaan.
- b. Setiap *reimbursement* harus disertai kuitansi asli dan tidak dikembalikan kepada yang bersangkutan.
- c. Kuitansi asli disertai *copy* atau salinan resep/rincian obat.

## BAB VIII

### KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

#### Pasal 37

##### Keselamatan dan Kesehatan Kerja

1. Keselamatan dan Kesehatan Kerja adalah upaya perlindungan agar para karyawan dan orang yang berada di tempat kerja selalu dalam keadaan selamat dan sehat serta agar setiap sarana dan prasarana kantor digunakan secara aman dan efisien.
2. Perusahaan wajib memasang petunjuk Keselamatan dan Kesehatan Kerja dengan cara mengumumkan/menempel pada tempat-tempat yang strategis di sekitar lingkungan Kantor.

#### Pasal 38

##### Kewajiban Perusahaan dalam Hal Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Perusahaan wajib untuk menjelaskan kepada para karyawan, antara lain:

- Kondisi dan bahaya yang dapat timbul di tempat kerja.
- Memberikan alat pengaman dan pelindung sesuai peraturan yang berlaku.
- Memberitahu cara dan sikap yang aman dalam menjalani pekerjaan.
- Memberikan *training* dan membentuk tim penanggulangan bahaya dengan menempatkan wakil anggota tim dari tiap-tiap departemen.

**Pasal 39**  
**Kewajiban Karyawan dalam Hal Keselamatan  
 dan Kesehatan Kerja**

Karyawan wajib:

1. Mematuhi dan melaksanakan aturan-aturan tentang keselamatan dan kesehatan kerja yang telah ditetapkan.
2. Menggunakan sarana pelindung keselamatan kerja yang telah disediakan oleh Perusahaan.

**BAB IX**  
**KESEJAHTERAAN DAN JAMINAN SOSIAL KARYAWAN**

**Pasal 40**  
**Perusahaan Jaminan Sosial Tenaga Kerja**

1. Semua karyawan yang berusia di bawah 55 (lima puluh lima) tahun diikutsertakan dalam Program BPJS.
2. Di samping itu, perusahaan memberikan fasilitas Perusahaan tambahan sesuai dengan kemampuan perusahaan berupa:
  - a. *Al-khairat* sebesar 40 kali Gaji Bruto.
  - b. *Personal Accident* (meninggal karena kecelakaan dan cacat tetap karena kecelakaan).
  - c. Asuransi cacat tetap karena sakit.

**Pasal 41**  
**Santunan Kedukaan**

1. Santunan kedukaan adalah sumbangan yang diberikan karena karyawan atau anggota keluarga karyawan (istri/suami/anak/orangtua/mertua) meninggal dunia.
2. Penerimaan santunan kedukaan adalah salah satu dari yang ditetapkan di bawah ini:
  - a. Dalam hal karyawan yang meninggal dunia, santunan diberikan kepada ahli waris yang sah yang terdaftar pada Divisi SDM.
  - b. Dalam hal anggota keluarga karyawan yang meninggal dunia, santunan diberikan kepada karyawan yang bersangkutan.

3. Karyawan yang meninggal dunia akibat kecelakaan kerja dan bukan kecelakaan kerja akan mendapat santunan sebagai berikut:
  - a. Santunan Perusahaan kecelakaan kerja dan jaminan hari tua dari program BPJS.
  - b. Santunan Perusahaan kecelakaan diri dan kesehatan dari Perusahaan.
  - c. Uang PHK otomatis mengacu pada uang pesangon dan uang jasa yang besarnya sesuai dengan ketentuan Kesepahaman Majelis Insan.
4. Karyawan dalam masa percobaan meninggal dunia karena kecelakaan kerja atau bukan karena kecelakaan kerja, maka akan mendapatkan santunan seperti pada ayat 3 kecuali BPJS.
5. Dalam hal istri/suami/anak/orangtua/mertua karyawan meninggal dunia, maka diberikan santunan duka. Catatan: termasuk dalam pengertian anak yang meninggal adalah anak yang meninggal dalam kandungan dengan usia kandungan minimal 3 (tiga) bulan.
6. Dalam hal karyawan atau istri/suami karyawan atau anak karyawan meninggal dunia, maka Perusahaan akan memberikan bantuan biaya transportasi/pengantaran jenazah dari rumah duka ke tempat pemakamannya.
7. Dalam hal karyawan atau istri/suami karyawan atau anak karyawan meninggal dunia di tempat tugas dan akan dimakamkan di tempat asal, maka Perusahaan akan memberikan seluruh biaya transportasi/pengantaran jenazah dari rumah duka ke tempat pemakamannya.

#### **Pasal 42**

##### **Hadiah Pernikahan Karyawan**

*"Saling menghadihilah kalian, maka kalian akan saling mencintai."* (Hadits)

- a. Perusahaan akan memberikan hadiah pernikahan kepada karyawan untuk 1 (satu) kali pernikahan selama bekerja di perusahaan.
- b. Jika sesama pegawai menikah, maka hadiah pernikahan diberikan satu pihak saja.

#### **Pasal 43**

##### **Akikah**

Perusahaan akan memberikan hadiah kepada karyawan atas kelahiran anak untuk biaya akikah sebanyak 1 (satu) kali selama satu periode Kesepahaman Majelis Insan yang berlakunya 2 tahun.

**Pasal 44****Tunjangan Hari Raya Idul Fitri**

1. Setiap tahun Perusahaan memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) kepada karyawan minimal sebesar 1 (satu) bulan gaji bruto terakhir yang dibayarkan selambat-lambatnya 3 (tiga) minggu sebelum Hari Raya Idul Fitri.
2. Ketentuan lebih rinci mengenai THR mengacu pada Ketentuan Pemerintah.

*Malaikat mendoakan kita: "Ya Allah, berilah orang yang berinfak ganti yang terbaik." Malaikat lain berdoa: "Ya Allah, berilah orang-orang yang pelit kerusakan dan kehancuran bagi hartanya." (HR. Bukhari, Muslim)*

**Pasal 45****Jasa Produksi**

1. Perusahaan memberikan jasa produksi akhir tahun untuk karyawan yang besarnya ditetapkan oleh Dewan Komisaris dengan mempertimbangkan kondisi keuangan perusahaan dan diinformasikan kepada Majelis Insan.
2. Karyawan yang mendapatkan SP (Surat Peringatan) pada tahun produksi/tahun buku berjalan akan mendapatkan jasa produksi secara proporsional sebagai berikut:
  - a. Surat Peringatan 1 akan mendapatkan jasa produksi sebesar 75% (dikurangi 25% untuk sekali SP 1, dikurangi 50% untuk 2 kali SP1, dst.)
  - b. Surat Peringatan 2 akan mendapatkan jasa produksi sebesar 50% (dikurangi 50% untuk sekali SP 2, dikurangi 100% untuk 2 kali SP 2)
  - c. Surat Peringatan 3 tidak akan mendapatkan jasa produksi.
  - d. Untuk Surat Peringatan yang sejenis hanya diambil Surat Peringatan yang terakhir.

**Pasal 46****Rekreasi**

1. Guna memberikan penyegaran kepada Karyawan dan keluarganya, maka sekali setahun Perusahaan menyelenggarakan rekreasi ke objek-objek wisata sesuai dengan kebijakan dan anggaran Perusahaan.
2. Pelaksanaan rekreasi akan diatur bersama oleh Perusahaan di bawah koordinasi SDM dan Majelis Insan.

**Pasal 47****Olahraga dan Kesenian**

1. Perusahaan akan memberikan kebebasan kepada Karyawan untuk melakukan kegiatan olahraga dan kesenian di luar jam kerja, dan akan memberikan bantuan sesuai dengan batas kemampuan Perusahaan.
2. Pengelolaan pengembangan kegiatan olahraga dan kesenian akan diatur bersama oleh Perusahaan di bawah koordinasi SDM dan Majelis Insan Perusahaan.

**Pasal 48****Aktivitas Diniyah**

1. Pelaksanaan aktivitas diniyah dilakukan oleh Tim Diniyah yang dibentuk Perusahaan dan Majelis Insan Perusahaan.
2. Karyawan mengikuti aktivitas diniyah baik di kantor Pusat maupun di kantor cabang/pemasaran.
3. Perusahaan menyediakan sarana ibadah untuk karyawan.
4. Perusahaan memberikan kesempatan kepada Karyawan untuk melakukan ibadah dalam rangka melaksanakan kewajiban syariah Islam.
5. Pengelolaan pengembangan kegiatan/aktivitas diniyah diatur bersama oleh Perusahaan di bawah koordinasi SDM dan Majelis Insan Perusahaan.
6. Mekanisme pelaksanaan aktivitas diniyah diatur dalam ketentuan tersendiri yang tak dapat dipisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan ini.

**Pasal 49****Ibadah Haji**

1. Setiap tahun Perusahaan memberikan tunjangan ibadah haji sebesar ongkos naik haji (ONH Pemerintah) serta biaya bimbingan manasik haji (dari KBIH) kepada karyawan terpilih beserta pasangannya.
2. Jumlah karyawan yang diberikan tunjangan ibadah haji disesuaikan dengan kemampuan Perusahaan.
3. Karyawan yang akan menunaikan ibadah haji atas biaya sendiri diberikan sumbangan uang saku 1 (satu) kali selama bekerja di Perusahaan. Sumbangan tersebut diberikan untuk karyawan yang memiliki masa kerja minimal 5 (lima) tahun.



**Pasal 50**  
**Qordhul Hasan**

Ketentuan mengenai *Qordhul Hasan* (pinjaman kebajikan) diatur dan ditetapkan dengan ketentuan tersendiri yang tidak dapat dipisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan ini.

**Pasal 51**  
**Fasilitas Pembiayaan**

Sebagai upaya peningkatan kesejahteraan karyawan, Perusahaan mengadakan program pembiayaan antara lain: perumahan dan kendaraan yang diatur dalam peraturan tersendiri yang tidak dapat dipisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan ini.

**Pasal 52**  
**Dana Pensiun**

1. Perusahaan mencadangkan dana pensiun karyawan sesuai ketentuan-ketentuan yang berlaku.
2. Perusahaan wajib menunjuk lembaga keuangan yang memiliki izin Lembaga Pengelola Dana Pensiun untuk mengelola pensiun karyawan.

**Pasal 53**  
**Koperasi Karyawan**

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja, perlu ditunjang adanya peningkatan kesejahteraan karyawan. Salah satu sarana penunjang ke arah tersebut tidak saja tergantung pada keadaan upah, namun dengan sebagian upah masing-masing karyawan dapat dikembangkan untuk usaha bersama melalui pembentukan Koperasi Karyawan.
2. Perusahaan membantu dan akan memotong upah setiap karyawan untuk simpanan wajib dan tagihan koperasi lainnya sesuai dengan data yang dikirimkan dari Koperasi Karyawan kepada Perusahaan.

**Pasal 54**  
**Yayasan**

1. Untuk membuktikan komitmen dan tanggung jawab sosial Perusahaan kepada umat Islam secara luas, Perusahaan membentuk Yayasan Amanah Perusahaan.

2. Yayasan Amanah Perusahaan bertugas mengelola dana zakat, infak, sedekah, dan dana-dana sosial lainnya yang terutama bersumber dari Perusahaan dan Karyawan.
3. Yayasan Amanah Perusahaan menyalurkan dan mengembangkan dana-dana tersebut sesuai dengan syariah Islam, terutama untuk pemberdayaan dan peningkatan sumber daya Muslim dari kalangan kurang mampu, terutama dari keluarga karyawan dan mantan karyawan.
4. Ketentuan mengenai pengelolaan zakat, infak, dan sedekah ditetapkan dalam ketentuan tersendiri yang tidak dapat dipisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan ini.

### **Pasal 55**

#### **Perjalanan Dinas dan Detasering**

Ketentuan mengenai Perjalanan Dinas dan Detasering diatur dan ditetapkan dengan ketentuan tersendiri yang tidak dapat dipisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan ini, sebagaimana tersebut pada lampiran Kesepahaman Majelis Insan ini.

## **BAB X**

### **PENDIDIKAN DAN LATIHAN**

#### **Pasal 56**

##### **Pendidikan dan Pelatihan**

1. Perusahaan berkewajiban agar karyawan memperoleh kesempatan untuk menambah ilmu, meningkatkan keterampilan dan kemampuan, yang sesuai dengan pekerjaannya melalui pendidikan dan latihan, tanpa harus mengganggu pekerjaan utamanya.
2. Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan tersebut dibagi menjadi 2 (dua):
  - a. Program Pendidikan dan Pelatihan Internal adalah pelatihan atau pendidikan yang diselenggarakan oleh Perusahaan dengan menggunakan instruktur dari luar maupun dalam dengan fasilitas ditanggung oleh Perusahaan.
  - b. Program Pendidikan dan Pelatihan Eksternal adalah pendidikan atau pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan akademis/nonakademis yang ditunjuk/direkomendasikan oleh Perusahaan.

3. Setiap tahun Perusahaan akan melakukan analisis terhadap kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan.
4. Karyawan yang merasa membutuhkan untuk mendapat pendidikan atau pelatihan tertentu dapat mengajukannya kepada Perusahaan dengan memperhatikan tingkat kepentingan atau relevansi pendidikan/pelatihan tersebut dengan pelaksanaan pekerjaan atau pengembangan kariernya.
5. Karyawan yang akan atau telah mendapat promosi, berdasarkan tuntutan jabatan barunya diikutsertakan dalam pendidikan atau pelatihan sebagaimana yang dipersyaratkan bagi jabatan tersebut.
6. Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh Perusahaan selama 1 (satu) tahun minimal 5% (lima persen) dari total biaya usaha selama tahun berjalan.
7. Mekanisme mengenai pendidikan dan pelatihan (tugas belajar), diatur dalam ketentuan tersendiri yang tidak dapat dipisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan ini.

## BAB XI

### DISIPLIN, TATA TERTIB, DAN TANGGUNG JAWAB KERJA

*"Barang siapa yang membuat sebuah tradisi yang baik dalam Islam lalu diikuti orang di kemudian hari maka dicatatkan pahala untuknya seperti pahala orang yang melakukannya"* (HR. Muslim)

#### Pasal 57

##### Disiplin Kerja

1. Disiplin kerja adalah ketaatan dan kepatuhan melaksanakan kewajiban-kewajiban, baik yang diatur dalam Kesepahaman Majelis Insan, ketentuan norma hukum, nilai-nilai syariah, serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penunjang dalam menentukan perkembangan dan kemajuan Perusahaan serta peningkatan kesejahteraan karyawan.
3. Disiplin kerja mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat berpengaruh terhadap hal-hal berikut:
  - a. Kenaikan gaji karyawan.  
Peningkatan dan penurunan kinerja karyawan dan Perusahaan.
  - c. Kesinambungan hubungan kerja dengan Perusahaan.
  - d. Peningkatan produktivitas.

### **Pasal 58** **Tata Tertib Kerja**

1. Setiap karyawan diwajibkan memakai pakaian kerja yang bersih, dan selalu tampak rapi dan pantas dalam bertugas/bekerja dengan mengikuti kaidah-kaidah normatif ajaran Islam untuk memberikan citra yang baik kepada nasabah dan atau relasi Perusahaan yang berkunjung ke Perusahaan.
2. Bagi karyawan yang mendapatkan pakaian kerja/seragam, diwajibkan untuk mengenakannya selama bekerja, sesuai dengan ketentuan Perusahaan yang berlaku.
3. Setiap karyawan diwajibkan untuk selalu memelihara lingkungan kerja agar selalu bersih dan teratur serta wajib memelihara dengan baik semua peralatan inventaris yang disediakan oleh Perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya. Setiap kehilangan atau kerusakan peralatan tersebut harus segera dilaporkan oleh karyawan yang memakai dan atau bertanggung jawab atas peralatan dan inventaris tersebut kepada atasan atau pejabat yang berwenang.
4. Peralatan inventaris milik Perusahaan hanya boleh dipergunakan untuk keperluan-keperluan Perusahaan dan segala aktivitas yang menunjang keberhasilan Perusahaan serta mendapatkan rekomendasi dari fungsi yang terkait. Karyawan dilarang memindahkan barang-barang inventaris Perusahaan dari tempatnya, tanpa persetujuan terlebih dahulu dari atasannya atau dari salah satu pejabat yang berwenang.
5. Setiap karyawan diwajibkan memakai Kartu Tanda Pengenal (*ID Card*) selama berada dalam lingkungan Perusahaan dan selama melaksanakan tugas-tugas Perusahaan.
6. Setiap karyawan yang diberi kepercayaan menguasai *Password/Kode Uji*, diwajibkan untuk menjaga kerahasiaan *password*-nya.
7. Setiap karyawan diharapkan untuk memperhatikan pengumuman-pengumuman resmi dari Perusahaan yang diedarkan kepada karyawan dan atau terpasang pada papan pengumuman.
8. Setiap karyawan harus memberitahukan kepada Perusahaan melalui Divisi SDM bila terjadi perubahan data sebagai berikut:
  - a. Pergantian tempat tinggal dan alamat KTP yang berlaku.
  - b. Perubahan status yang menyangkut kelahiran, perkawinan, dan kematian.
  - c. Perubahan dalam gelar akademis atau tambahan klasifikasi lainnya dalam bidang pendidikan.
  - d. Melaporkan hasil pendidikan, seminar, *workshop*, *training*, dan sejenisnya baik yang diikuti atas biaya sendiri maupun Perusahaan.

9. Dalam hubungannya dengan pihak ketiga:
  - a. Setiap karyawan harus menunjukkan sikap dan tingkah laku yang baik dan menarik sehingga menimbulkan kepuasan, kepercayaan, serta citra yang positif atas semua pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan.
  - b. Apabila ada keluhan dari pihak ketiga, baik yang dinyatakan secara lisan maupun tulisan wajib untuk segera diselesaikan/dijawab secara cepat dan memberikan kepuasan bagi pihak ketiga.
10. Menjaga nama baik Perusahaan, baik dari sudut syariah dan hal-hal umum, baik dalam tata krama, bertingkah laku maupun dalam tindakan di dalam maupun di luar kantor.
11. Setiap karyawan harus menghindari terjadinya perkelahian atau pertengkaran mulut yang keras atau yang mendorong karyawan lain melakukan kekerasan.
12. Selama jam kerja atau di dalam lingkungan kantor maupun dalam rangka tugas dinas, karyawan dilarang mengucapkan kata-kata kasar, tidak sopan, menyebarkan informasi yang bersifat menghina atau menggunjingkan pihak lain, dan atau melakukan tindakan yang tidak bermoral dalam bentuk apa pun.
13. Setiap karyawan dilarang membawa senjata api/tajam lainnya ke tempat kerja atau kantor. Setiap karyawan dilarang membawa minuman keras serta meminumnya, menggunakan atau membawa obat-obatan terlarang (narkotika dan zat aditif lainnya) ke tempat kerja/kantor. Karyawan dilarang menyebarkan gosip/isu/*ghibah* yang menyangkut penempatan karyawan, mutasi, promosi atau gosip dan atau melaksanakan agitasi dan memengaruhi karyawan lainnya yang dapat mengganggu ketertiban kerja.
14. Karyawan dilarang merokok di lingkungan kerja dan atau pada jam kerja dan atau dalam urusan kantor atau ketika sedang melaksanakan tugas kantor.
15. Ketika azan berkumandang maka hentikan segala aktivitas dan segera melaksanakan shalat fardu berjemaah serta tidak menerima telepon masuk selama waktu shalat berlangsung.
16. Bagi karyawan yang melanggar ketentuan-ketentuan tersebut di atas dapat dikenakan sanksi-sanksi sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

#### **Pasal 59**

#### **Kehadiran Karyawan**

1. Karyawan wajib mencatatkan sendiri kehadirannya pada sistem kehadiran pada saat masuk dan pulang kerja.



2. Setiap karyawan yang terlambat datang terlambat masuk kerja dengan alasan apa pun dan atau pulang lebih awal, diwajibkan mengisi formulir yang diparaf oleh Atasan Langsung dan ditandatangani Kepala Divisi/Fungsi.
3. Karyawan yang lebih 3 (tiga) kali dalam sebulan (dalam hitungan periode penggajian) datang terlambat dan atau pulang lebih awal tanpa izin tertulis dan alasan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan dapat dikenakan Surat Peringatan Tingkat 1 (SP 1).
4. Definisi atau pengertian "alasan yang jelas" dan dapat dipertanggungjawabkan sebagai berikut:
  - a. *Force Majeur*, seperti: bencana alam, kebakaran, kerusuhan, dan sejenisnya.
  - b. Tugas khusus oleh Perusahaan secara tertulis yang dilakukan pada hari sebelumnya hingga larut malam/dini hari.
  - c. Kendaraan mogok, kecelakaan lalu lintas, kereta anjlok, atau yang sejenis dengan hal tersebut.
  - d. Karyawan atau pasangan sakit, namun masih memungkinkan untuk masuk kerja.
  - e. Takziah ke tetangga dan kolega.
5. Karyawan yang mendapat SP 1 kemudian mengulangi tindakan keterlambatan tersebut akan dikenakan SP 2, pengulangan berikutnya akan dikenakan SP 3, berikutnya Demosi, dan berikutnya PHK.

### **Pasal 60**

#### **Kewajiban Atasan**

1. Melaksanakan kewajiban syariah Islam.
2. Bersikap dan berperilaku sebagai panutan, dapat diteladani oleh bawahannya.
3. Memberi perintah yang wajar, tegas, dan jelas pada bawahannya.
4. Memberi pembinaan, bimbingan, dan tuntunan secara proaktif ke arah peningkatan prestasi, disiplin, dan peningkatan produktivitas kerja bawahannya masing-masing.
5. Memberi sanksi atas pelanggaran yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan peraturan yang berlaku.
6. Bertanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan dari karyawan yang berada di bawah kepemimpinannya.
7. Memberikan penilaian kerja, mengusulkan perubahan golongan dan jabatan atau perubahan fungsi kerja



### **Pasal 61**

#### **Kewajiban Karyawan**

1. Melaksanakan kewajiban syariah Islam.
2. Melakukan pekerjaan yang diberikan oleh Perusahaan sesuai dengan fungsi dan kedudukannya dengan penuh tanggung jawab.
3. Melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan baik untuk mencapai suatu prestasi kerja/sasaran yang merupakan tujuan dari pekerjaan atau jabatannya dengan mengikuti deskripsi kerja dan atau perintah yang wajar dari atasan.
4. Mengikuti segenap kegiatan yang berkaitan dengan pembinaan intelektualitas dan atau komitmen keislaman.
5. Memelihara lingkungan kerja agar selalu bersih dan teratur agar menimbulkan citra yang baik mengenai Perusahaan sebagai Lembaga Keuangan Syariah.
6. Menjunjung tinggi amanah dengan tidak menceritakan atau menyampaikan kepada pihak ketiga baik itu data keuangan atau informasi lainnya yang diketahuinya berhubungan dengan Nasabah dan atau Perusahaan sesuai dengan Undang-Undang Perusahaan Nomor 2 Tahun/1992.
7. Menjaga nama baik Perusahaan baik dari sudut syariah maupun hal-hal umum lainnya meliputi sikap, etika, tingkah laku, baik di dalam maupun di luar Perusahaan.
8. Setiap karyawan harus menyadari dan menghayati peranannya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Perusahaan, oleh karenanya selalu berupaya untuk menumbuhkan citra yang positif dalam setiap situasi dan kondisi.
9. Karyawan yang telah mengakibatkan Perusahaan menderita kerugian moral dan atau material, diwajibkan untuk bertanggung jawab kepada Perusahaan. Jika dipandang perlu maka Perusahaan dapat mengajukan gugatan peradilan terhadap karyawan yang bersangkutan.
10. Memberikan masukan, usulan, saran kepada atasan untuk kemajuan atasan.
11. Menaati seluruh peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan sepanjang tidak bertentangan dengan syariah Islam dan peraturan yang berlaku.

### **Pasal 62**

#### **Penggunaan Barang Inventaris Kantor**

1. Pada dasarnya barang inventaris hanya digunakan untuk kepentingan pekerjaan di lingkungan kerja.
2. Dalam hal tertentu, inventaris berupa laptop, *printer*, dll. dapat dibawa ke luar lingkungan kantor sejauh penggunaannya berkaitan dengan aktivitas kantor dan diizinkan oleh *User*/atasan.

### 3. Telepon seluler

- a. Perusahaan tidak lagi menyediakan fasilitas telepon seluler.
- b. Sebelum berlakunya Kesepahaman Majelis Insan ini, karyawan yang mendapatkan telepon seluler dan sim-card dari perusahaan, perusahaan berhak menarik pesawat dan/ atau Sim-Card tersebut jika:
  - yang bersangkutan tidak lagi menjabat pada posisinya
  - mutasi
  - keluar dari perusahaan
  - *hand-set* yang diberikan oleh perusahaan tidak lagi dipakai oleh yang bersangkutan
- c. Diberikan tunjangan pulsa bersamaan pembayaran gaji yang besarnya diatur tersendiri dalam SKB Direksi.
- d. Khusus pejabat yang ditunjuk bisa hanya berupa bantuan pulsa dan atau *hand-set*-nya tergantung persetujuan Manajemen.

### 4. Kendaraan

Penggunaan kendaraan perusahaan diatur tersendiri dalam SKB Direksi yang tidak dapat dipisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan ini.

### 5. Telepon

1. Penggunaan telepon diberikan limitasi selama 7 menit untuk posisi-posisi tertentu yang disetujui Manajemen.
2. Permintaan pembukaan *line* harus dengan diajukan atas persetujuan Manajemen.
3. Setelah waktu shalat tiba tidak diperkenankan melakukan kegiatan telepon keluar.
4. Tidak diperkenankan melakukan kegiatan telepon keluar dan/ atau mengopi dokumen melalui mesin fax, kecuali dengan kondisi tertentu dan atas persetujuan Bagian Umum.
5. Tidak melakukan pembicaraan telepon melalui mesin fax.
6. Tidak melakukan panggilan telepon melalui operator, yang akan menyebabkan pelayanan nasabah terganggu.
7. *Password* sudah diberikan kepada karyawan/ti yang dapat dipergunakan untuk itu.
8. Pengendalian dan penggantian *password* menjadi tanggung jawab Bagian Umum.
9. Tidak menyalahgunakan telepon untuk hal-hal yang tidak syariah.

## **BAB XII**

### **PENILAIAN DAN TANDA JASA**

#### **Pasal 63**

##### **Promosi**

1. Tujuan promosi adalah:  
Memperoleh karyawan yang paling potensial yang tersedia di dalam perusahaan untuk menduduki golongan atau jabatan yang lebih tinggi.  
Memberikan kesempatan kepada karyawan perusahaan sesuai dengan kesempatan yang ada berdasarkan persyaratan yang ditetapkan.
2. Promosi dilaksanakan dengan memperhatikan syarat-syarat sebagai berikut:  
Sesuai dengan perencanaan dan anggaran Perusahaan.  
Adanya formasi yang tersedia.  
Karyawan telah memenuhi syarat yang ditetapkan untuk menduduki jabatan dimaksud, antara lain dari segi syariah, komitmen, kemampuan, pengalaman kerja, penilaian dan pertimbangan Perusahaan, dan telah dipersiapkan sebelumnya, di mana calon telah mendapat pendelegasian tugas-tugas secara bertahap.
3. Promosi jabatan diikuti kenaikan golongan, kecuali golongan yang sudah memenuhi syarat bagi jabatan tersebut.
4. Setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk memperoleh promosi.
5. Keabsahan promosi adalah bilamana:  
Pengusulan dari atasan langsung dan prosedur telah dipenuhi dan disetujui oleh yang berwenang.  
Dikeluarkan Surat Keputusan.
6. Ketentuan lebih lanjut mengenai promosi ini diatur dalam aturan tersendiri sepanjang tidak bertentangan dengan Kesepahaman Majelis Insan.

#### **Pasal 64**

##### **Mutasi**

1. Mutasi merupakan wewenang manajemen dengan terlebih dahulu memperhatikan saran atau rekomendasi dari atasan dan Divisi SDM untuk mengisi kebutuhan perusahaan atau untuk menambah pengalaman karyawan di bidang lain dalam rangka optimalisasi dan pendayagunaan karyawan dengan memperhatikan efisiensi dan efektivitas.

2. Pengusulan mutasi seorang karyawan oleh atasannya dengan memenuhi persyaratan sebagai berikut:
  - a. Adanya permintaan tenaga kerja dikarenakan lowongan posisi yang harus diisi serta tersedianya calon dari dalam perusahaan.
  - b. Calon tersebut memiliki potensi dan kualifikasi yang memadai sesuai dengan kebutuhan serta dapat dikembangkan.
  - c. Rencana mutasi harus diberitahukan lebih dahulu kepada karyawan yang bersangkutan.
  - d. SK mutasi tersebut harus diberikan kepada karyawan selambat-lambatnya satu minggu sebelum tanggal berlakunya (ketentuan mengenai mutasi/pemindahan terlampir).
3. Bila akibat mutasi tersebut mengakibatkan biaya perpindahan/penambahan biaya hidup, maka kepada karyawan yang bersangkutan diberikan bantuan kepindahan dan tunjangan kemahalan yang besarnya ditentukan dalam peraturan tersendiri yang tidak terpisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan ini, sebagaimana tersebut pada lampiran Kesepahaman Majelis Insan ini.
4. Untuk mutasi atas permintaan karyawan, perusahaan belum tentu mengabdikan dan tidak berkewajiban memberikan biaya apa pun.
5. Mutasi tersebut tidak mengurangi hak atas gaji sesuai golongan sebelumnya.

### **Pasal 65**

#### **Rotasi**

1. Tujuan rotasi adalah mengisi kebutuhan akan tenaga kerja yang memiliki keterampilan/keahlian khusus dan untuk mengatasi kejenuhan kerja dalam jangka waktu tertentu.
2. Rotasi dapat dilaksanakan dengan memperhatikan atau memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:
  - a. Pekerjaan yang akan ditinggalkan akan tetap lancar serta di tempat baru tenaga Karyawan tersebut benar-benar diperlukan.
  - b. Gaji yang diterima minimal sama, sedangkan tunjangan dan fasilitas selama ditugaskan disesuaikan dengan peraturan yang berlaku. Gaji, tunjangan, dan fasilitas secara otomatis kembali kepada kondisi semula setelah penugasan selesai yang dituangkan dalam perjanjian tertulis.
3. Semua pihak yang terkait diberitahukan mengenai rotasi ini selambat-lambatnya 6 (enam) hari sebelum dilaksanakan.
4. Sebelum keputusan rotasi ini dikukuhkan dengan Surat Penugasan Sementara, dilakukan pembicaraan-pembicaraan pendahuluan antara atasan yang terkait dan karyawan yang akan dirotasikan.

**Pasal 66****Demosi**

1. Tujuan demosi adalah:
  - a. Untuk menegakkan disiplin dan peraturan yang berlaku.
  - b. Untuk menjaga prestasi dan perilaku karyawan.
2. Demosi dapat dilaksanakan dengan memperhatikan persyaratan, bahwa dipandang tidak ada jalan lain untuk memberikan sanksi dan telah diberikan peringatan sebelumnya.
3. Keabsahan demosi adalah:
  - a. Pengusulan dilampiri data pelanggaran disiplin/tata tertib kerja oleh atasan kepada manajemen.
  - b. Semua pihak yang terkait diberitahu selambat-lambatnya 6 (enam) hari sebelum pelaksanaan demosi.
  - c. Dikeluarkan Surat Keputusan (SK) Direksi untuk demosi yang memuat perubahan status karyawan yang dikenakan demosi.
4. Gaji, golongan, dan fasilitas serta tunjangan karyawan yang didemosi disesuaikan dengan jabatan baru yang dapat berakibat berkurangnya atau ditiadakkannya beberapa tunjangan dan fasilitas. Mengenai hal ini akan diatur dalam peraturan tersendiri yang tidak terpisahkan dari Kesepahaman Majelis Insan ini.

**BAB XIII****PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER****Pasal 67****Perencanaan dan Pengembangan  
Karier Karyawan**

1. Pembinaan dan pengembangan karier karyawan dilaksanakan berdasarkan sistem karier yang terencana dan sistematis dengan memperhatikan tingkat kemampuan dan prestasi kerja karyawan serta persyaratan yang harus dipenuhi karyawan.
2. Perusahaan membuat perencanaan karier bagi karyawan agar dalam pengembangan karier lebih transparan yang pelaksanaannya diatur dalam SK Direksi.
3. Perusahaan dapat meminta peran serta Majelis Insan dalam pembahasan, pembuatan Sistem Perencanaan Karier Karyawan.

## BAB XIV

### TATA CARA PENYELESAIAN KELUH KESAH

*"Tidaklah seorang muslim membela kehormatan saudaranya melainkan Allah pasti akan menghindarkannya dari api neraka Jahanam pada hari kiamat."* (HR. Ahmad, Tirmidzi)

*"Tolonglah saudaramu baik ketika dia berbuat zalim atau yang terzalimi. Seorang bertanya: 'Wahai Rasulullah, saya akan menolongnya jika ia terzalimi, bagaimana jika ia yang berbuat zalim?' Rasulullah menjawab: 'Cegah dia dari perbuatan zolimnya.'" (HR. Bukhari)*

#### Pasal 68

##### Prinsip Dasar

Apabila terdapat ketidaksesuaian yang mengarah kepada potensi konflik antara Karyawan dengan Perusahaan maka akan diselesaikan melalui musyawarah antara Pengusaha, Karyawan, dan Majelis Insan Perusahaan secara adil dan secepat mungkin.

Karena itu, bila ada seorang karyawan atau beberapa karyawan atau Majelis Insan Perusahaan merasa bahwa ada pelanggaran dari syarat-syarat dan ketentuan-ketentuan dari Kesepahaman Majelis Insan ini, maka hal ini akan diselesaikan dengan cara sebagaimana diatur pada pasal-pasal berikutnya.

#### Pasal 69

##### Prosedur Penyelesaian Keluh Kesah Karyawan

1. Keluh kesah karyawan akan disampaikan secara lisan maupun tertulis kepada Atasan Langsung karyawan yang bersangkutan untuk diselesaikan secara musyawarah antara kedua belah pihak.
2. Apabila Atasan Langsung tidak dapat menyelesaikan keluhan kesah tersebut, maka karyawan dapat menyampaikan keluhan kesah tersebut kepada atasan yang lebih tinggi dengan sepengetahuan Atasan Langsung.
3. Apabila atasan yang lebih tinggi tidak dapat menyelesaikan keluhan kesah, maka karyawan dapat menyampaikan secara tertulis kepada Divisi SDM. Pada tahap ini karyawan dapat secara bersamaan menyampaikan keluhan kesahnya kepada Majelis Insan Perusahaan.
4. Dalam hal Divisi SDM dan Majelis Insan tidak dapat menyelesaikannya, maka keluhan kesah tersebut akan dibicarakan secara bipartit.



5. Musyawarah bipartit memberikan rekomendasi kepada pihak-pihak terkait (Atasan Karyawan, Karyawan, Manajemen, dan Pengurus Majelis Insan).
6. Manajemen memberikan keputusan atas keluhan tersebut berdasarkan rekomendasi bipartit.
7. Apabila Pengurus Majelis Insan tidak dapat menerima keputusan manajemen, maka keluhan tersebut atas persetujuan keduanya, akan diselesaikan dengan perantara pihak ketiga (Pemerintah/Departemen Tenaga Kerja) sesuai Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 dalam waktu 14 (empat belas) hari sejak adanya keputusan Manajemen.

## BAB XV

### PELANGGARAN DAN SANKSI

*"Apabila salah seorang di antaramu melihat kemungkaran, maka ia wajib menghentikannya dengan tangannya. Apabila tidak mampu, maka dengan lisannya. Dan apabila tidak mampu juga, maka ia harus mengutuknya dengan hatinya. Dan itu adalah selemah-lemahnya iman."* (HR. Muslim)

*"Dan balasan suatu kejahatan adalah kejahatan yang serupa, maka barang siapa memaafkan dan berbuat baik maka pahalanya atas (tanggungannya) Allah. Sesungguhnya Dia tidak menyukai orang-orang yang zalim."* (QS. 42: 40)

#### Pasal 70

##### Pelanggaran dan Sanksi

1. Pelanggaran adalah tindakan karyawan yang merupakan penyimpangan terhadap tata tertib sebagaimana diatur dalam Kesepahaman Majelis Insan ini yang dilakukan oleh para pihak yang bersepakat dan atau ketentuan-ketentuan lain yang telah ditetapkan baik oleh pemerintah, perusahaan, asosiasi terkait, dan DPS (Dewan Pengawas Syariah).
2. Sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan dimaksudkan sebagai tindakan korektif dan pembinaan terhadap sikap dan tingkah laku karyawan.
3. Pemberian sanksi didasarkan kepada jenis atau macam pelanggarannya dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang meringankan atau memberatkan.
4. Karyawan yang mendapatkan Surat Peringatan (SP) dari Perusahaan berhak melakukan pembelaan. Prosedur pembelaan mengikuti prosedur keluhan.

**Pasal 71****Jenis Sanksi dan Jangka Waktu**

1. Teguran lisan dilakukan oleh atasan karyawan untuk kesalahan atas pelanggaran yang bersifat umum.
2. Teguran tertulis dilakukan oleh atasan langsung.
3. Surat Peringatan 1, berlaku selama 3 (bulan) sejak diterima oleh karyawan, ditandatangani dan diberikan oleh atasan yang bersangkutan dengan tembusan Divisi SDM.
4. Surat Peringatan 2, berlaku selama 3 (bulan) sejak diterima oleh karyawan, ditandatangani dan diberikan oleh SDM dengan tembusan Direksi berdasarkan rekomendasi atasan yang bersangkutan.
5. Surat Peringatan 3, berlaku selama 3 (bulan) sejak diterima oleh karyawan, diberikan oleh SDM dan ditandatangani Direksi berdasarkan rekomendasi atasan yang bersangkutan.
6. Skorsing (pembebasan tugas sementara) dikenakan kepada karyawan yang telah melakukan Pelanggaran dalam masa berlakunya Surat Peringatan 3 dan berlaku paling lama 1 (satu) bulan dalam rangka pembinaan.
7. Dalam hal menunggu keputusan PPHI atau dalam rangka izin PHK belum diberikan, skorsing dikenakan selama-lamanya 6 (enam) bulan.
8. Karyawan dalam masa skorsing mendapat upah sebesar 50% sesuai dengan Peraturan Perundangan yang berlaku.
9. Demosi (Penurunan Jabatan), diberikan kepada karyawan yang melakukan tindakan pelanggaran minimal Surat Peringatan 3.
10. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dilakukan apabila karyawan tetap yang ternyata tidak menghiraukan Surat Peringatan Tertulis 3 dan atau pada masa berlakunya skorsing masih melakukan pelanggaran disiplin, maka karyawan tersebut akan dikenakan PHK sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**Pasal 72****Jenis-Jenis Pelanggaran**

Ayat	Jenis Pelanggaran	Jenis Sanksi
1.	Tidur sewaktu jam kerja.	Peringatan Lisan
2.	Datang terlambat tanpa alasan yang wajar.	Peringatan Lisan

3.	Tidak mengenakan kartu tanda pengenal selama berada di lingkungan Perusahaan atau selama melaksanakan tugas dinas tanpa alasan yang wajar.	Peringatan Lisan
4.	Meninggalkan tempat kerja atau pulang lebih awal tanpa izin dari atasannya yang tidak berkaitan dengan tugasnya.	Peringatan Lisan
5.	Selama bertugas tidak mengenakan busana/pakaian seragam sesuai ketentuan yang berlaku.	Peringatan Lisan
6.	Senantiasa menunda shalat fardhu tanpa alasan yang jelas.	Peringatan Lisan
7.	Melakukan pelanggaran lainnya yang dipandang setara dengan yang tersebut di atas.	Peringatan Lisan
8.	Mengganggu ketenangan, ketenteraman, dan keharmonisan lingkungan atau suasana kerja.	Teguran Tertulis
9.	Telah melakukan pelanggaran yang ditegur secara lisan 3 (tiga) kali.	Teguran Tertulis
10.	Tidak menjalankan tugas tanpa alasan yang bisa dipertanggungjawabkan sebagai konsekuensi tugas yang diberikan atasan.	Teguran Tertulis
11.	Tidak hadir 2 (dua) hari dalam sebulan tanpa memberi laporan/keterangan tertulis atau memberi laporan palsu.	Surat Peringatan 1
12.	Lebih dari 6 (enam) kali datang terlambat dan atau pulang lebih awal dan meninggalkan tugasnya untuk kepentingan pribadi tanpa izin/alasan yang jelas.	Surat Peringatan 1
13.	Melanggar ketentuan atau instruksi yang sudah diperintahkan dan disetujui bersama.	Surat Peringatan 1
14.	Atasan yang tidak menindak bawahan yang melakukan pelanggaran yang dapat menyebabkan keluarnya SP 1 dan tidak memberikan rekomendasi yang menyebabkan dikeluarkannya SP 2 dan SP 3.	Surat Peringatan 1
15.	Menggunakan barang-barang milik Perusahaan untuk kepentingan pribadi tanpa persetujuan pihak terkait.	Surat Peringatan 1
16.	Menolak perintah yang wajar dari atasan yang sesuai dengan <i>job</i> -nya.	Surat Peringatan 1
17.	Penyimpangan kewenangan atau prosedur tanpa izin pejabat yang berwenang dari Kantor Pusat.	Surat Peringatan 1
18.	Pemakaian premi tanpa izin pejabat yang berwenang dari Kantor Pusat.	Surat Peringatan 1
19.	Telah mendapatkan 3 (tiga) kali teguran tertulis.	Surat Peringatan 1
20.	Merokok atau membawa rokok di lingkungan kerja dan atau pada jam kerja dan atau dalam urusan kantor.	Surat Peringatan 1
21.	Pertengkaran mulut yang keras yang memicu karyawan lain melakukan kekerasan atau pertengkaran sesama karyawan.	Surat Peringatan 1

22.	Tidak hadir tanpa keterangan dalam: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 (dua) hari berturut-turut dalam seminggu; atau</li> <li>• 3 (tiga) hari tidak berturut-turut dalam seminggu; atau</li> <li>• 5 (lima) hari tidak berturut-turut dalam 25 (dua puluh lima) hari kerja tanpa pemberitahuan yang alasannya dapat diterima.</li> </ul>	Surat Peringatan 2
23.	Setelah 3 (tiga) kali berturut-turut Karyawan tetap menolak untuk menaati perintah atau penugasan yang layak.	Surat Peringatan 2
24.	Dengan sengaja mengakibatkan dirinya dalam keadaan sedemikian rupa sehingga tidak dapat menjalankan tugas yang diberikan kepadanya.	Surat Peringatan 2
25.	Membawa senjata api atau senjata tajam lainnya ke tempat kerja atau kantor tanpa surat izin yang sah.	Surat Peringatan 2
26.	Mengisikan kehadirannya pada sistem absensi atas nama orang lain atau kehadirannya diisikan oleh orang lain dengan sepengetahuannya, tanpa kehadiran yang bersangkutan.	Surat Peringatan 2
27.	Menerima pemberian dalam bentuk apa pun dari pihak mana pun tetapi tidak menyerahkannya ke perusahaan, dalam hal mana mempunyai kaitan atau setidaknya diduga mempunyai kaitan dengan pekerjaannya yang dapat memengaruhi dan atau diduga dapat memengaruhi kebijakan atau keputusan yang akan diambil. Lihat Juklak DPS.	Surat Peringatan 2
28.	Mendapatkan Surat Peringatan 1 sebanyak 3 (tiga) kali pelanggaran yang berbeda pada periode yang sama	Surat Peringatan 2
29.	Mendapatkan Surat Peringatan 1 sebanyak 2 (dua) kali dalam hal pelanggaran yang sama pada periode yang sama.	Surat Peringatan 2
30.	Mengucapkan kata-kata kasar atau tidak sopan atau menyebarkan informasi yang bersifat menghina atau menggunjingkan pihak lain, dan atau melakukan tindakan yang tidak bermoral dalam bentuk apa pun.	Surat Peringatan 2
31.	Mengisikan kehadirannya pada sistem absensi atas nama orang lain atau kehadirannya diisikan oleh orang lain dengan sepengetahuannya, tanpa kehadiran yang bersangkutan. (Melakukan kembali setelah mendapatkan SP 2)	Surat Peringatan 3
32.	Menerima pemberian dalam bentuk apa pun dari pihak mana pun mempunyai kaitan atau setidaknya diduga mempunyai kaitan dengan pekerjaannya yang dapat memengaruhi dan atau diduga dapat memengaruhi kebijakan atau keputusan yang akan diambil.	Surat Peringatan 3
33.	Tidak hadir 4 (empat) hari kerja berturut-turut tanpa keterangan atau 5 (lima) hari kerja tidak berturut-turut selama 3 (tiga) bulan.	Surat Peringatan 3
34.	Menyebarkan berita-berita yang tidak benar atau rahasia perusahaan dalam lingkungan perusahaan.	Surat Peringatan 3

35.	Dengan sengaja menggunakan <i>password</i> /Kode Uji orang lain, atau membiarkan <i>password</i> -nya digunakan oleh orang lain kecuali yang sifatnya khusus setelah mendapat izin tertulis dari Direksi.	Surat Peringatan 3
36.	Karyawan yang melakukan aktivitas baik secara langsung ataupun tidak langsung yang dapat mengakibatkan kerugian pada perusahaan ataupun merusak citra perusahaan (termasuk dalam keadaan cuti/izin)	Surat Peringatan 3
37.	Menyebarkan berita-berita yang tidak benar atau rahasia perusahaan dalam bentuk dokumen-dokumen seperti dokumen keuangan, dll., di lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan. Rahasia adalah sesuatu yang tidak boleh diketahui/dikonsumsi orang lain, seperti dokumen keuangan, dll.	Surat Peringatan 3
38.	Tidak berusaha memperbaiki diri setelah mendapatkan atau selama masa berlaku Surat Peringatan 2 masih melakukan kesalahan/pelanggaran yang dapat diberikan sanksi Surat Peringatan 1 dan 2.	Surat Peringatan 3
39.	Tidak hadir 5 (lima) hari kerja berturut-turut tanpa keterangan atau 6 (enam) hari kerja tidak berturut-turut selama 3 (tiga) bulan.	Pemutusan Hubungan Kerja
40.	Tidak berusaha memperbaiki diri setelah mendapatkan atau selama masa berlaku Surat Peringatan 3 masih melakukan kesalahan/pelanggaran yang dapat diberikan sanksi Surat Peringatan 1, 2, dan 3.	Pemutusan Hubungan Kerja
41.	Memalsukan dokumen-dokumen Perusahaan atau tanda tangan pejabat Perusahaan serta tindakan-tindakan ketidakjujuran lainnya yang dapat merugikan dan atau merusak nama baik Perusahaan.	Pemutusan Hubungan Kerja
42.	Berjudi dan atau memasuki dan mengunjungi tempat-tempat perjudian dan atau melakukan tindakan yang bertentangan dengan kesusilaan.	Pemutusan Hubungan Kerja
43.	Melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang, dokumen dan atau uang milik pengusaha atau milik teman sekerja.	Pemutusan Hubungan Kerja
44.	Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan Perusahaan atau kepentingan negara.	Pemutusan Hubungan Kerja
45.	Membawa atau meminum minuman keras yang memabukkan, madat, memakai obat bius, atau menyalahgunakan obat-obatan terlarang atau obat-obatan perangsang lainnya, baik yang dilarang oleh syaria Islam maupun peraturan perundang-perundangan yang berlaku.	Pemutusan Hubungan Kerja

46.	Melakukan tindak kejahatan misalnya menyerang, mengintimidasi, menipu pengusaha, atau teman sekerja, memperdagangkan barang terlarang baik dalam lingkungan Perusahaan maupun di luar lingkungan Perusahaan.	Pemutusan Hubungan Kerja
47.	Menganiaya, mengancam secara fisik maupun mental, termasuk namun tidak terbatas pada teror, menghina secara kasar manajemen atau teman sekerja atau keluarga mereka.	Pemutusan Hubungan Kerja
48.	Membujuk pengusaha atau teman sekerja untuk melakukan sesuatu perbuatan yang bertentangan dengan hukum atau kesusilaan serta peraturan perundangan yang berlaku.	Pemutusan Hubungan Kerja
49.	Membongkar atau membocorkan rahasia Perusahaan baik secara lisan ataupun tertulis kepada pihak lain berupa rekening-rekening, transaksi-transaksi dan data peserta, sistem dan prosedur, pelayanan Perusahaan, rencana usaha, metode dan strategi pemasaran, serta dokumen-dokumen lainnya yang menyangkut kepentingan Perusahaan.	Pemutusan Hubungan Kerja
50.	Mencemarkan nama baik Pengusaha/Manajemen/Karyawan dan atau keluarga Pengusaha/Manajemen/Karyawan yang seharusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara.	Pemutusan Hubungan Kerja
51.	Menggunakan jabatan dan wewenang untuk melakukan tindakan yang menguntungkan diri sendiri ataupun pihak ketiga seperti keluarga, teman-teman yang dapat merugikan perusahaan.	Pemutusan Hubungan Kerja
52.	Pada saat bersamaan bekerja sebagai karyawan di pihak lain tanpa izin Perusahaan.	Pemutusan Hubungan Kerja
53.	Melakukan tindakan di dalam maupun di luar Perusahaan terhadap nasabah atau keluarga nasabah atau pihak ketiga lainnya yang dipandang oleh Perusahaan tidak sejalan dengan syariah Islam, dan telah dikonsultasikan kepada Dewan Pengawas Syariah.	Pemutusan Hubungan Kerja
54.	Melakukan perbuatan asusila yang mengarah ke perzinahan, yaitu pria dan wanita yang bukan mahramnya melakukan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih dari dua kali bepergian berdua pada/ke tempat yang dapat menimbulkan citra asusila dalam norma ajaran Islam atau lebih dari satu kali menuju atau masuk secara bersama-sama ke suatu tempat yang dapat menimbulkan citra asusila dalam norma ajaran Islam.</li> <li>• Berciuman, berpelukan, atau berangkulan.</li> <li>• Hubungan seksual dan atau yang terkait dengan itu.</li> </ul>	Pemutusan Hubungan Kerja
55.	Melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan fatwa MUI semisal menjadi anggota organisasi/aliran paham tertentu.	Pemutusan Hubungan Kerja



56.	Terbukti menyalahgunakan wewenang dan jabatannya, antara lain menerima komisi langsung yang bukan haknya atau menerima komisi secara tidak langsung (menitipkan pada agen), menerima/memberi suap, membuat nota ganda, praktik-praktik <i>mark-up</i> , penggelapan, penerbitan polis proforma, <i>window dressing</i> , potongan pembelian dalam bentuk uang, barang atau jasa, serta hal-hal lain yang sejenis untuk memperkaya diri sendiri atau pihak lain.	Pemutusan Hubungan Kerja
57.	Terbukti membuat atau membantu atau dengan sengaja menedarkan dokumen atau surat tanpa identitas, yang isinya dapat membuat resah atau fitnah atau tidak menyenangkan bagi pengusaha atau karyawan.	Pemutusan Hubungan Kerja

## BAB XVI

### BERAKHIRNYA HUBUNGAN KERJA DAN PEMBERIAN UANG PESANGON, UANG JASA, SERTA GANTI RUGI

#### Pasal 73

##### Berakhirnya Hubungan Kerja

Apabila Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) tidak dapat dihindarkan, maka hal tersebut dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah yang berlaku dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Pemutusan Hubungan Kerja dalam Masa Percobaan.  
Selama masa percobaan, Perusahaan atau Karyawan dapat memutuskan hubungan kerja.
2. Pemutusan Hubungan Kerja atas Permintaan Sendiri.  
Apabila Karyawan hendak mengundurkan diri, maka Karyawan harus mengajukan permohonan secara tertulis sekurang-kurangnya 1 (satu) bulan sebelumnya.
3. Pemutusan Hubungan Kerja karena Alasan Kesehatan/Sakit yang Berkepanjangan.  
Perusahaan dapat memutuskan hubungan kerja dengan hormat terhadap Karyawan yang menderita sakit berkepanjangan selama 12 (dua belas) bulan dan atau karyawan yang tidak mampu bekerja karena alasan kesehatan.
4. Pemutusan Hubungan Kerja karena Keputusan Pengadilan.  
Apabila Karyawan dijatuhi pidana oleh Pengadilan karena melanggar hukum, maka Perusahaan dapat mengambil tindakan berupa PHK sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5. Pemutusan Hubungan Kerja karena Rasionalisasi.  
Berhubung dengan suatu program rasionalisasi dengan alasan yang bersifat *force majeure*, maka Perusahaan dapat mengadakan Pemutusan Hubungan Kerja dengan hormat.
6. Pemutusan Hubungan Kerja karena Usia Pensiun.
  - a. Pensiun Dini:  
Hubungan kerja terputus sebelum usia pensiun, karena
    1. adanya pengajuan permohonan untuk pensiun dari Karyawan itu sendiri, setelah mendapat persetujuan Direksi terlebih dahulu.
    2. adanya penawaran untuk pensiun dini dari Perusahaan kepada Karyawan, setelah mendapat persetujuan Karyawan terlebih dahulu.Kriteria Pensiun Dini:
    1. usia pensiun dini adalah minimal 45 tahun dengan masa kerja minimal 5 tahun atau
    2. sekurang-kurangnya telah bekerja di Perusahaan selama 15 tahun.
  - b. Pensiun Normal:  
Hubungan kerja terputus dengan sendirinya karena Karyawan telah mencapai usia pensiun. Usia pensiun adalah 55 tahun dan pelaksanaan pensiun pada saat sehari menjelang usia 56 tahun.
7. Pemutusan Hubungan Kerja karena Meninggal Dunia.  
Apabila Karyawan meninggal dunia, maka hubungan kerjanya terputus dengan sendirinya dan kepada ahli warisnya diberikan hak-haknya.
8. Berdasarkan Berakhirnya Perjanjian Kerja Waktu Tertentu.
  - a. Bagi Karyawan dengan status kontrak kerja waktu tertentu, hubungan kerja berakhir dengan sendirinya sesuai dengan tanggal berakhirnya Perjanjian Kontrak Kerja Waktu Tertentu karyawan yang tercantum di dalamnya.
  - b. Hal-hal yang mengatur tentang berakhirnya masa kontrak kerja diatur sesuai peraturan yang berlaku.

### Pasal 74

#### Pemberian Uang Pesangon, Uang Penghargaan, dan Ganti Rugi Lainnya

1. Karyawan Tetap yang berhenti dengan hormat dari Perusahaan, karena:
  - a. Mengundurkan diri secara baik atas kemauan sendiri, akan menerima uang penghargaan masa kerja yang diatur dalam ketentuan tersendiri.
  - b. Meninggal dunia biasa, akan menerima:
    - (1) Perusahaan Al-Khairat sebesar 40 kali Gaji Bruto.
    - (2) Uang penghargaan masa kerja yang merujuk pada tabel berikut:

Masa Kerja Aktif (MKA)	Uang Penghargaan
5 thn atau < 6 thn	6 bln upah
6 thn atau < 7 thn	7 bln upah
.....	.....
23 thn atau < 24 thn	24 bln upah
> 24 thn	24 bln upah

- (3) Ganti kerugian 15% dari jumlah uang penghargaan dan uang pesangon.

- c. Meninggal dunia karena kecelakaan, akan menerima:
  - (1) Perusahaan Al-Khairat sebesar 80 kali Gaji Bruto.
  - (2) Uang penghargaan masa kerja yang merujuk pada tabel berikut:

Masa Kerja Aktif (MKA)	Uang Penghargaan
5 thn atau < 6 thn	6 bln upah
6 thn atau < 7 thn	7 bln upah
.....	.....
23 thn atau < 24 thn	24 bln upah
> 24 thn	24 bln upah

- (3) Ganti kerugian 15% dari jumlah uang penghargaan dan uang pesangon.

- d. Sakit terus-menerus lebih dari 12 bulan, tidak dapat menjalankan tugas karena kecelakaan kerja lebih dari 24 bulan, atau dinyatakan hilang oleh pihak yang berwajib, akan menerima:
  - (1) Perusahaan Al-Khairat sebesar 40 kali Gaji Bruto.
  - (2) Uang penghargaan masa kerja yang merujuk pada tabel berikut:

Masa Kerja Aktif (MKA)	Uang Penghargaan
5 thn atau < 6 thn	6 bln upah
6 thn atau < 7 thn	7 bln upah
.....	.....
23 thn atau < 24 thn	24 bln upah
> 24 thn	24 bln upah

(3) Ganti kerugian 15% dari jumlah uang penghargaan dan uang pesangon.

- e. Adanya pemutusan kerja massal karena *force majeure* (keadaan memaksa), akan menerima:

(1) Uang pesangon sesuai tabel berikut:

Masa Kerja Aktif (MKA)	Uang Pesangon
< 1 thn	2 bln upah
1 thn-2 thn	4 bln upah
2 thn-3 thn	6 bln upah
.....	.....
> 8 tahun	18 bln upah

(2) Uang penghargaan masa kerja yang merujuk pada tabel berikut:

Masa Kerja Aktif (MKA)	Uang Penghargaan
< 1 thn	2 bln upah
1 thn atau < 2 thn	3 bln upah
2 thn atau < 3 thn	4 bln upah
3 thn atau < 4 thn	5 bln upah
4 thn atau < 5 thn	6 bln upah
5 thn atau < 6 thn	7 bln upah
6 thn atau < 7 thn	8 bln upah
.....	.....
23 thn atau < 24 thn	24 bln upah
> 24 thn	24 bln upah

(3) Ganti kerugian 15% dari jumlah uang penghargaan dan uang pesangon.

- f. Kebijakan perusahaan melakukan efisiensi atau pindah lokasi atau perubahan kepemilikan perusahaan sebagian atau seluruhnya dan Perusahaan

tidak dapat menampung Karyawannya, akan menerima:

(1) Uang pesangon sesuai tabel berikut:

Masa Kerja Aktif (MKA)	Uang Pesangon
< 1 thn	2 bln upah
1 thn-2 thn	4 bln upah
2 thn-3 thn	6 bln upah
.....	.....
> 8 tahun	18 bln upah

(2) Uang penghargaan masa kerja yang merujuk pada tabel berikut:

Masa Kerja Aktif (MKA)	Uang Penghargaan
5 thn atau < 6 thn	6 bln upah
6 thn atau < 7 thn	7 bln upah
.....	.....
23 thn atau < 24 thn	24 bln upah
> 24 thn	24 bln upah

(3) Ganti kerugian 15% dari jumlah uang penghargaan dan uang pesangon.

2. Karyawan Tetap yang diberhentikan tidak hormat oleh Perusahaan karena melakukan pelanggaran berat, akan menerima:

Ganti kerugian 15% dari jumlah uang penghargaan dan uang pesangon, dengan ketentuan jumlah uang penghargaan dan uang pesangon hanya sebagai faktor penghitung.

3. Karyawan Tetap mencapai usia pensiun normal, akan menerima sesuai dengan tabel berikut:

(1) Uang Penghargaan:

Masa Kerja Aktif (MKA)	Uang Penghargaan
5 thn atau < 6 thn	6 bln upah
6 thn atau < 7 thn	7 bln upah
.....	.....
23 thn atau < 24 thn	24 bln upah
> 24 thn	24 bln upah

## (2) Uang Pesangon:

Masa Kerja Aktif (MKA)	Uang Pesangon
< 1 thn	2 bln upah
1 thn-2 thn	4 bln upah
2 thn-3 thn	6 bln upah
.....	.....
> 8 tahun	18 bln upah

- (3) Ganti kerugian 15% dari jumlah uang penghargaan dan uang pesangon.
- Penghasilan sebagai dasar pembayaran uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan ganti kerugian adalah penghasilan tertinggi yang pernah diterima karyawan yang terdiri atas:
    - Gaji Pokok
    - Segala macam tunjangan yang bersifat tetap yang diberikan kepada karyawan dan keluarganya.
  - Perhitungan masa kerja untuk penetapan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, uang pensiun, dan ganti kerugian dimulai sejak tanggal karyawan diterima bekerja sampai tanggal pemberhentian karyawan.
  - Pembayaran uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, uang pensiun, dan ganti kerugian dibayarkan tunai oleh Perusahaan dan apabila ada keterlambatan pembayaran dari Perusahaan sampai dengan bulan berikutnya maka Perusahaan wajib memberikan gaji (proporsional) sampai diterimanya seluruh hak karyawan tersebut.
  - Seluruh pajak penghasilan yang berkenaan dengan pesangon ditanggung oleh Karyawan.

## BAB XVII LAIN-LAIN

### Pasal 75 Dewan Pengawas Syariah (DPS)

Fatwa dan atau Keputusan Dewan Pengawas Syariah mengikat Direksi dan Karyawan.



**Pasal 76**  
**Pernyataan Pers (*Press Release*)**

Dalam hal adanya keperluan memberikan pernyataan kepada pers (cetak/elektronik) mengenai berita perusahaan, maka yang berhak memberikan pernyataan (*press release*) adalah Direksi dan atau Karyawan yang ditunjuk oleh Direksi.

**Pasal 77**  
**Mogok Kerja**

Ketentuan mengenai mogok kerja diatur atau mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**Pasal 78**  
**Bantuan Hukum**

Karyawan yang menghadapi masalah hukum (di luar hubungan industrial) karena pekerjaannya (Non-Misconduct), berhak mendapatkan bantuan hukum dan perusahaan wajib memberikan perlindungan hukum dan menyediakan pengacara/*lawyers*.

**Pasal 79**  
**Produktivitas**

1. Perusahaan dan Majelis Insan akan terus melaksanakan usaha-usaha peningkatan produktivitas dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan perusahaan.
2. Usaha-usaha yang akan dilaksanakan, antara lain:
  - a. Mendorong para karyawan untuk selalu meningkatkan kedisiplinan, kualitas, dan kuantitas kerjanya.
  - b. Mendorong para atasan dalam semua tingkatan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas kepemimpinannya.
  - c. Mendorong para karyawan untuk terus menemukan ide atau metode kerja baru/*improvement* di Perusahaan.
  - d. Mendorong para karyawan untuk memiliki dan meningkatkan kemampuan/keterampilan dalam berbagai bidang pekerjaan yang ada di Perusahaan, terutama yang berkaitan dengan pekerjaannya.
3. Perusahaan akan membentuk sebuah Komite Produktivitas yang bertugas mengelola pelaksanaan usaha-usaha peningkatan produktivitas di perusahaan. Pengaturan lebih lanjut akan ditetapkan dalam ketentuan tersendiri.

**Pasal 80****Keanggotaan dalam Organisasi Massa/Partai Politik**

1. Keanggotaan karyawan Perusahaan Indonesia dalam organisasi massa/partai politik diatur sebagai berikut:
  - a. Perusahaan tidak melarang karyawan yang akan bergabung dengan organisasi massa/partai politik yang secara resmi terdaftar dan diakui oleh Pemerintah Republik Indonesia.
  - b. Perusahaan tidak mengatur atau menganjurkan karyawan untuk bergabung menjadi anggota aktif atau anggota pasif/simpatisan bagi organisasi massa/partai politik tertentu.
  - c. Keanggotaan karyawan dalam suatu organisasi massa/partai politik merupakan tanggung jawab sebagai pribadi dan bukan merupakan tanggung jawab dalam kapasitas sebagai karyawan Perusahaan.
2. Dalam hal ada karyawan yang menjadi pengurus suatu Organisasi Massa/Partai Politik, maka diatur sebagai berikut:
  - a. Pengurus Inti suatu Organisasi Massa/Partai Politik yang dimaksud oleh Perusahaan adalah jabatan Ketua Umum/Ketua, Sekretaris Jendral/Sekretaris, dan Bendahara Umum/Bendahara.
  - b. Untuk menghindari *conflict of interest*, bagi karyawan Perusahaan yang menjadi anggota aktif dan terpilih sebagai Pengurus Inti suatu Organisasi Massa/Partai Politik harus memilih salah satu:
    1. Melepaskan jabatan Pengurus Organisasi Massa/Partai Politik (hanya sebagai anggota) dan tetap menjadi karyawan Perusahaan, atau
    2. Memegang jabatan Pengurus Organisasi Massa/Partai Politik tetapi mengundurkan diri dengan hormat atas permintaan sendiri dari status kepegawaiannya di Perusahaan.
3. Khusus bagi Kepala Cabang dan Wakil Kepala Cabang tidak diperkenankan menjadi Pengurus Inti di setiap tingkatan kepengurusan.
4. Setiap karyawan yang menjadi aktivis Organisasi Massa/Partai Politik, jika akan melakukan aktivitas organisasinya harus memperhatikan hal-hal berikut:
  - a. Mengajukan cuti jika kegiatan tersebut bertepatan dengan hari dan jam kerja.
  - b. Tidak menggunakan sarana/fasilitas Perusahaan yang menjadi inventaris jabatan.
  - c. Dapat membedakan antara kepentingan Perusahaan dan kepentingan organisasi.

- d. Aktivitas organisasi dilakukan di luar lingkungan Perusahaan.
5. Nuansa politik tidak dibawa ke lingkungan kerja/kantor, baik yang sifatnya "hardware" (*sticker*, jaket, logo, dsb.) maupun "software" (diskusi/pembicaraan, dsb.). Lingkungan kerja/kantor harus mencerminkan lingkungan dengan nuansa bisnis yang profesional dan islami.

### **Pasal 81**

#### **Keanggotaan dalam Organisasi Profesi/Keahlian**

1. Keanggotaan karyawan dalam organisasi profesi/keahlian diatur sebagai berikut:
2. Perusahaan mendukung karyawan yang akan bergabung dengan organisasi profesi/keahlian yang secara resmi terdaftar dan diakui oleh Pemerintah Republik Indonesia.
3. Keanggotaan karyawan dalam suatu organisasi profesi/keahlian merupakan tanggung jawab sebagai pribadi dan bukan merupakan tanggung jawab dalam kapasitas sebagai karyawan.
4. Dalam hal Perusahaan diminta untuk mempunyai wakil dalam keanggotaan/kepengurusan suatu organisasi profesi/keahlian, maka Perusahaan berhak menentukan dan menunjuk karyawan yang dinilai cakap dan sesuai sebagai wakil Perusahaan.
5. Dalam hal ada karyawan yang menjadi pengurus suatu Organisasi Profesi/Keahlian, maka diatur sebagai berikut:
  - a. Diberikan izin untuk meninggalkan pekerjaan dan melaksanakan tugasnya sebagai bagian dari organisasi profesi/keahlian, setelah terlebih dahulu mengajukan jadwal kegiatan dan mendapat persetujuan manajemen.
  - b. Harus tetap mendahulukan kepentingan tugas/pekerjaannya di Perusahaan dan menghindari terjadinya *conflict of interest*.

## **BAB XVIII PENUTUP**

### **Pasal 82 Masa Berlaku**

1. Kesepahaman Majelis Insan ini berlaku untuk jangka waktu 2 (dua) tahun sejak ditandatangani.

2. Apabila dalam waktu 3 bulan setelah masa berlaku Kesepahaman Majelis Insan ini berakhir dan belum ada Kesepahaman Majelis Insan yang diperbarui, maka Kesepahaman Majelis Insan ini berlaku secara otomatis untuk jangka waktu 2 tahun ke depan.
3. Ketentuan-ketentuan Kesepahaman Majelis Insan sebelumnya tetap berlaku sampai dengan disahkannya Kesepahaman Majelis Insan yang baru.

### **Pasal 83**

#### **Sosialisasi dan Distribusi Hasil KESEPAHAMAN MAJELIS INSAN**

1. Kesepahaman Majelis Insan ini diperbanyak dan disampaikan kepada:
  - a. Pihak Perusahaan.
  - b. Majelis Insan.
  - c. Semua karyawan.
2. Biaya memperbanyak Naskah Hasil Kesepahaman Majelis Insan ditanggung sepenuhnya oleh Perusahaan.
3. Kesepahaman Majelis Insan ini disampaikan dan disosialisasikan kepada seluruh karyawan baik yang ada di pusat maupun kantor cabang/pemasaran.