

**PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SYARIAH DAN IMPLIKASINYA TERHADAP RASA KEADILAN, KEPUASAN KERJA, DAN KEINGINAN PINDAH KERJA**

**Yusniar  
Hanifah  
Nirza Marzuki Husien**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIE Indonesia) Banjarmasin  
Jalan H. Hasan Basry No.9-11 Banjarmasin 70123 Telp. 0511-3304652 Faks.0511-3305238

---

**Artikel info**

**Keywords:**

practice of sharia human resource management, organizational justice, work satisfaction, turnover intention

**Abstract**

The Islamic approach of managing human resources is an early attempt to provide managers with an effective way to manage and understand employees. This research will be useful for even non-Muslim managers. For Muslim human resources managers, it is necessary for them to not only know, but also apply the Islamic approach in managing employees. Furthermore, non-Muslim managers will have a better understanding of the behavior expected of their Muslim employees. Muslim employees, regardless of who they work for, are expected to be honest, trustworthy, and determined to keep striving for the best. This research is conducted on 29 employees of sharia-based financial institutions in Banjarmasin. The aim of this research is to find out the influence of the practice of sharia human resource management on turnover intention of the employees through justice and job satisfaction. The research is done by dividing the question items into 2. There are 58 data which then multiplied by 2 in order to fulfil the qualification of Structural Equation Modeling (SEM) test. Hence, there are 116 data, in total, obtained. However, only 114 data can be used for further analysis. The results show that the practice of sharia human resource management is negatively related to the turnover intention, both directly and through justice and job satisfaction. It means that if the practice of sharia human resource management is implemented, the organizational justice is well implemented, and the work satisfaction of employees is fulfilled, the turnover intention of the employees' will decrease. In addition, the results of this research show that the direct influence of the practice is slightly better than its influence through justice and job satisfaction, which is slightly different from Junaidah's (2008) research in Malaysia. It means that the sharia-based selection, development, performance appraisal and compensation of employees are able to suppress the turnover intention better at sharia-based financial institutions in Banjarmasin.

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia yang efektif (HRM) sangat penting untuk keberhasilan setiap organisasi. Kualitas sumber daya manusia organisasi, rasa dari perlakuan yang adil, antusiasme dan kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka, dan pengalaman mereka, semua mempengaruhi produktivitas organisasi, layanan terhadap pelanggan, reputasi, dan kelangsungan hidup organisasi (Aghazadeh, 2003).

Banyak masalah HRM dalam organisasi dipengaruhi agama mereka (Ali, et al, 2000;. Tayeb, 1997). Semua agama menyerukan keadilan dalam memperlakukan karyawan. Ini adalah nilai yang universal. Beberapa penelitian telah dilakukan di masa lalu meneliti pengaruh agama terhadap perilaku karyawan. Misalnya, Ali, et al. (2000) telah mempelajari implikasi dari Sepuluh Perintah Kristen, Yahudi dan Islam pada strategi sumber daya manusia. Studi terdahulu telah menemukan beberapa hubungan antara etika kerja Islam dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan loyalitas (Yousef, 2000; Yousef, 2001; Ali & Al-Kazemi, 2007).

Masyarakat Banjarmasin selama ini dikenal sebagai masyarakat yang cukup religius. Hal ini dapat diketahui dari perilaku sehari-hari masyarakatnya yang sebagian akan datang ke mushola atau masjid jika waktu sholat tiba, dalam berdagang selalu mengucapkan akad jual beli dengan istilah jualah dan tukarlah, pengajian dihadirkan di hampir setiap acara, kata-kata perpisahan yang selalu diselipkan dengan ucapan berelamlah (mohon maaf), ramainya Maulid Al Habsyi, pasar Ramadhan, dan masih banyak lagi.

Penelitian yang membahas masalah pentingnya keadilan organisasi. terbukti memiliki hubungan yang signifikan dengan ko-

mitmen organisasi, kepuasan, dan omset (Cohen-Charash & Spector, 2001;. Colquitte et al, 2001, Wong et al, 2002;. Hassan, 2002; Hassan & Chandaran, 2005). Keadilan organisasi lazim di sebagian besar masalah yang terkait sumber daya manusia.

Menurut Greenberg dan Baron (2003), ada tiga pendekatan utama untuk keadilan organisasi; (a) keadilan distributif, yang berfokus pada cara sumber daya organisasi didistribusikan; (b) keadilan prosedural, yang berfokus pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan alokasi sumber daya, dan (c) keadilan interaksional, berfokus pada keadilan komunikasi interpersonal yang berkaitan dengan prosedur organisasi.

Sebagai perbandingan, Ali et.al (2000) dalam penelitian mereka telah mengidentifikasi beberapa implikasi dari rukun iman dan rukun Islam untuk manajemen sumber daya manusia, sebagian besar implikasi menyatakan membahas unsur-unsur keadilan.

Kepuasan kerja biasanya didefinisikan sebagai respon afektif atau emosional terhadap pekerjaan seseorang. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif yang dihasilkan dari penilaian dari seseorang pekerjaan atau pengalaman kerja. Menurut Greenberg dan Baron (2003), kepuasan kerja berpengaruh terhadap organisasi, tapi efeknya tidak selalu sekuat yang diharapkan. Namun, efek dari ketidakpuasan kerja yang lebih jelas.

Kebanyakan model konseptual modal karyawan menganggap bahwa ketidakpuasan kerja adalah akar penyebab pergantian karyawan. Chiu dan Francesco (2003) menyatakan bahwa ketika tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan cukup rendah, orang tersebut akan mengembangkan niat perilaku untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan alternatif.

Penelitian terakhir telah menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan prestasi kerja (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitte et al., 2001; Hassan, 2002; Hassan & Chandaran, 2005; Williams, et al., 2002; Wong, et al., 2002). Penelitian lain juga menunjukkan hubungan yang kuat dari kepuasan kerja dengan keadilan organisasi (McDowall & Fletcher, 2004) dan komitmen organisasi (Winterton, 2004).

Sementara itu, Chen et al. (2004) dalam penelitian mereka menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara keinginan berpindah. Penelitian lain menyimpulkan bahwa keadilan prosedural berhubungan negatif dengan turnover dimana keadilan prosedural mencerminkan norma-norma organisasi pengambilan keputusan (Cohen-Charash & Spector, 2001; Loi et al, 2006).

Beberapa studi telah meneliti efek dari manajemen dalam perspektif Islam tentang hasil perilaku organisasi. Misalnya, Yousef (1999) menemukan komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai prediktor sikap terhadap perubahan organisasi dalam pengaturan non-Barat. Penelitian lain dilakukan oleh Yousef (2001), telah mengidentifikasi etika kerja Islam sebagai moderator antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam konteks lintas budaya. Penelitian Ali dan Al Kazemi (2007) menunjukkan adanya korelasi yang tinggi positif antara etika kerja Islam dan loyalitas di antara para manajer di Kuwait.

Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal menetapkan standar kerja, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik kepada karyawan untuk tujuan motivasi, koreksi dan kelanjutan dari kinerja mereka (Dessler, 2008). Informasi yang diperoleh dari

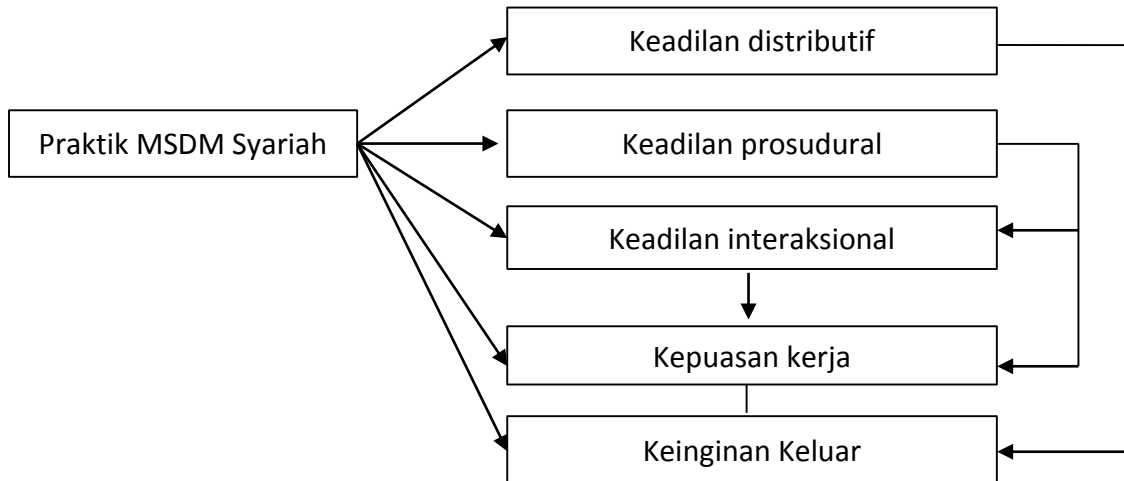
penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk gaji dan promosi keputusan. Dalam Islam, ada imbalan dan hukuman dalam kehidupan duniawi dan akhirat. Dalam Al Qur'an (18: 87-88): "Barangsiapa berbuat salah, dia akan dikirim kembali kepada Tuhannya, dan kemudian Dia akan menghukumnya.

Al Qur'an memerintahkan bahwa upah harus ditentukan dengan saling konsultasi dan persetujuan (Qur'an 28: 26-28). Islam melarang keras paksaan dan kerja paksa. Seperti diriwayatkan oleh Abu Hurairah, Nabi (saw) mengatakan; "Tuhan berkata bahwa Saya akan bertindak sebagai penggugat, pada hari kiamat terhadap orang yang terlibat beberapa pekerja pada pekerjaan dan membutuhkan kerja penuh dari dia tapi tidak memberinya upah (penuh)" (Sahih Bukhari, Volume 03:34: 430). Pada saat yang sama, Islam mencela perbudakan dan memberikan pengakuan yang tepat untuk martabat kerja dan kerja. Seperti diriwayatkan oleh Al-Miqdam, Nabi (p.b.u.h) mengatakan, "Tidak ada yang pernah makan makanan yang lebih baik daripada yang satu telah menerima dengan bekerja dengan tangan sendiri" (Sahih Bukhari, Volume 3: 34: 286).

Berdasarkan latar belakang di atas dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana deskripsi praktik manajemen SDM syariah, keadilan organisasi, kepuasan kerja dan keinginan untuk berhenti bekerja?
- b. Bagaimana pengaruh praktik manajemen SDM syariah terhadap keadilan?
- c. Bagaimana pengaruh keadilan terhadap kepuasan kerja?
- d. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berhenti?
- e. Bagaimana pengaruh praktik manajemen SDM syariah?

### Kerangka Pemikiran dan Hipotesa



Ha<sub>1</sub> : praktik manajemen sumber daya manusia syariah berpengaruh secara signifikan terhadap keadilan

Ha<sub>2</sub> : keadilan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

Ha<sub>3</sub> : kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap keinginan berhenti

Ha<sub>4</sub> : praktik manajemen sumber daya manusia syariah berpengaruh secara signifikan terhadap keinginan berhenti

### METODE PENELITIAN

#### Desain Penelitian

Bentuk penelitian ini berupa penelitian deskriptif ekplanatori dan structural equal model (SEM) yang bersifat kausalitas melalui pengujian hipotesis untuk menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia syariaah terhadap variabel eksogen terhadap variabel indogen yakni keinginan untuk pindah kerja. Sementara variabel per-antara (*intervening*) yakni variabel rasa keadilan dan kepuasan kerja.

#### Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dengan sumber

primer yakni para pegawai yang ada di lembaga keuangan berbasis syariah Banjarmasin.

Populasi adalah pegawai yang bekerja ada di 14 lembaga keuangan berbasis syariah (termasuk truk) yang ada di Kota Banjarmasin yang berjumlah kurang lebih 420 orang pegawai (Asbisindo = Asosiasi bank syariah Indonesia DPW Kalsel).

Kuesioner akan dibagikan kepada para pegawai di lembaga keuangan berbasis syariah Banjarmasin, yang direncanakan 150 orang menggunakan teknik simple random sampling (Cooper & Schindler, 2003).

#### Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Namun realisasi data yang terkumpul hanya 29 orang pegawai. Guna memenuhi syarat minimal 100 orang untuk pengujian SEM maka item pertanyaan dalam satu indikator dibagi 2, sehingga menghasilkan data  $29 \times 2 = 58$ . Kemudian  $58 \times 2 = 116$  data. Selanjutnya diketahui data outlier 2 sehingga akhirnya yang digunakan 114 data.

#### Variabel Penelitian

1. Variabel Eksogen Rekrutmen, Seleksi, Penilaian Kinerja, Pelatihan, Kompensasi, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional.

Tabel 1. Ringkasan Indikator Fungsi MSDM Berbasis Syariah

No.	Fungsi MSDM	Indikator berbasis Al quran
1	Seleksi Pegawai	1. Pegawai yang terpilih kompeten (QS 28 : 26) 2. Pegawai yang terpilih memiliki kesanggupan (QS 2:233) 3. Pegawai yang terpilih mampu bekerja secara tim (61:4)
2	Pengembangan SDM	1. Pegawai mengakui bahwa Allah maha tahu (QS 2 : 31) 2. Pegawai memiliki semangat menyebarkan pengetahuan (QS 2 : 33) 3. Pegawai memiliki semangat meningkatkan pengetahuan (QS 58:2)
3	Penilaian Kinerja	1. Penilaian pegawai harus dilakukan adil (QS 18 :87) 2. Penilaian pegawai harus dilakukan apa adanya (QS : 18:88) 3. Penilaian pegawai dilakukan dengan semangat amar ma'ruf nahi munkar (QS 7:157)
4	Kompensasi	1. Pembayaran upah/gaji dibayar sepenuhnya, tidak dikurangi (QS 7 : 85) 2. Jumlah pembayaran sesuai dengan yang dikerjakan (QS 46:19) 3. Jumlah pembayaran sesuai perjanjian (QS 28:28)

2. Variabel Indogen dan Intervening Kepuasan Kerja.
3. Variabel Indogen Keinginan Keluar.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil responden sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 1, sebagian besar pegawai tetap, berjenis kelamin wanita, suku banjar, dengan usia antara 36 sampai 45 tahun, status sudah kawin, pendidikan S1 bekerja di perbankan pemerintah di Banjarmasin.

Secara umum praktik manajemen SDM syariah sebagian sama dengan praktik manajemen SDM berdasarkan teori barat, karena prinsip yang digunakan di barat tidak bertentangan dengan Syariah namun kepentingan yang tidak berbasis Syariah hanya kepentingan dunia sedang yang berbasis Syariah mengandung kepentingan dunia akhirat. Sebagian besar seleksi yang digunakan per-

bankan syariah di Kalimantan Selatan sebagian besar tidak menggunakan seleksi berbasis syariah.

Hal yang sedikit berbeda dengan kepuasan kerja dimana seimbang antara adanya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan yang bekerja diperbankan syariah dengan yang kurang merasakan adanya kepuasan kerja. Sedangkan rencana berhenti sebagian besar dipersepsikan para karyawan cukup baik, hanya sebagian kecil saja yang tidak sependapat.

Secara umum praktik manajemen SDM syariah sebagian sama dengan praktik manajemen SDM berdasarkan teori barat, karena prinsip yang digunakan di barat tidak bertentangan dengan Syariah namun kepentingan yang tidak berbasis Syariah hanya kepentingan dunia sedang yang berbasis Syariah mengandung kepentingan dunia akhirat.

Tabel 2. Profil Responden

No.	Responden	Profil	Persentase (100)
1.	Pegawai	Tetap	42.1
2.	Jenis Kelamin	Wanita	63.2
3.	Suku	Banjar	65.5
4.	Rata-rata usia	36-45 tahun	32.5
5.	Status	Kawin	87.7
6.	Pendidikan	S1	50.9
7.	Upah	Lebih dari 5 juta per bulan	28.9
8.	Kategori organisasi	Swasta, Pemerintah	50.9
9.	Lokasi	Kalimantan Selatan	28.1

Begitu juga halnya dengan pelatihan pengembangan yang berbasis Al Quran sebagian besar masih dianggap tanggungjawab pribadi bukan tanggungjawab instansi seperti mengikuti kegiatan keagamaan. Kegiatan penilaian kinerja sebagian besar masih menggunakan cara dan kriteria umum.

Berbeda halnya dengan kebijakan kompensasi pada kebijakan manajemen SDM yang lain, sebagian besar menurut responden sejalan dengan kebijakan kompensasi atau imbalan berbasis Syariah. Keadilan dalam organisasi sebagian besar cukup dirasakan para karyawan, walaupun tidak semua karyawan merasakan hal yang sama.

Hal yang berbeda dengan kepuasan kerja dimana seimbang antara adanya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan yang bekerja diperbankan syariah dengan yang kurang merasakan adanya kepuasan kerja. Sedangkan rencana berhenti sebagian besar dipersiapkan para karyawan cukup baik, hanya sebagian kecil yang tidak sependapat.

### 1. Hasil Analisis SEM

#### a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan dengan mengamati nilai CR secara *multivariate*. Apabila nilai *critical ratio* secara *multivariate* berada dalam selang -2,58 hingga 2,58, maka dapat dikategorikan distribusi

data adalah normal. Berdasarkan hasil perhitungan nilai CR *multivariate* sebesar 1,226 yang berada di luar selang -2,58 hingga 2,58, maka disimpulkan asumsi *multivariate normality* terpenuhi.

#### b. Uji Outlier

Pemeriksaan *outlier* dilakukan dengan metode jarak Mahalanobis (*Mahalanobis distance squared*). Apabila *Mahalanobis distance squared* lebih besar dari nilai *chi-square* pada  $df = \text{jumlah indikator}$  dan tingkat signifikansi 0,001, maka data tersebut merupakan *outlier*. Hasil pemeriksaan dengan *Mahalanobis distance squared* menunjukkan bahwa secara statistik terdapat pengamatan yang terdeteksi sebagai *outlier* yaitu pengamatan yang mempunyai jarak mahalanobis lebih besar dari *chi square* tabel  $df = 8$  (jumlah indikator),  $\alpha = 0,001$  yaitu 26,13, dari hasil analisis diketahui bahwa observasi ke 114 dan 2 merupakan *outlier*, sehingga observasi tersebut dieliminasi.

### 2. Uji Kesesuaian Model (*Goodness Of Fit*)

Sesuai dengan telaah pustaka dan tujuan penelitian, maka dikembangkan model struktural keseluruhan seperti gambar 2.

Berdasarkan Gambar 2 dapat dilihat bahwa semua nilai yang direkomendasikan sesuai dengan model. Untuk lebih jelasnya kriteria model pada penelitian lihat tabel 3.

Berdasarkan hasil evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* pada Tabel 3, menunjukkan bahwa ada dua evaluasi model yang tidak memenuhi, maka model dapat diterima. Setelah model dinyatakan fit, langkah selanjutnya adalah menganalisis parameter dari masing-masing indikator menuju variabel latennya (*factor loadings* dalam AMOS dinyatakan sebagai *Standardized Regression Weight*). Model yang dilakukan menganalisis pengaruh manajemen SDM berbasis Alqur'an, terhadap keadilan organisasi dan kepuasan kerja dan implikasinya rencana berhenti menggunakan 14 indikator.

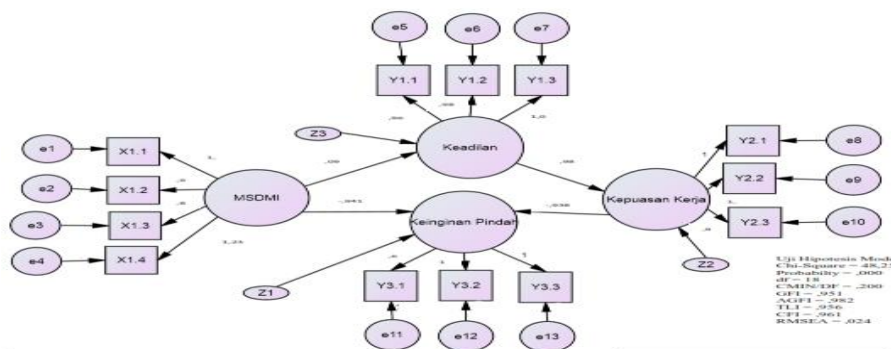
Berdasarkan Gambar 2 didapatkan persamaan model sebagai berikut:

$$K = 0,169 \text{ MSDMS} \quad KK = 0,282 \text{ K}$$

$$KB = 0,731 \text{ KK}$$

**a. Pengujian Hipotesis Pertama**

Tabel 4 menunjukkan bahwa variabel praktik manajemen SDM berbasis Syariah mempunyai nilai *critical ratio* (CR) lebih besar dari 2 yaitu 3,454 nilai *standardized koefisien factor loading* sebesar 1,00 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga praktik manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan organisasi, yang berarti bahwa peningkatan praktik manajemen sumber daya manusia berbasis Syariah diikuti dengan keadilan organisasi, dengan demikian hipotesis kelima secara statistik terbukti atau diterima.



Gambar 2. Model SEM

Tabel 3. Pengujian *Goodness Of Fit* Model Struktural Modifikasi

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square (df=17)	< 27,59	48,25	Marginal
Probability Chi-Square	≥ 0,05	0,000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	0,200	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,024	Baik
GFI	≥ 0,90	0,951	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,982	Baik
TLI	≥ 0,95	0,956	Baik
CFI	≥ 0,95	0,961	Baik

Sumber : Data Primer Diolah

**b. Pengujian Hipotesis Ketiga**

Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai nilai *critical ratio* (CR) lebih kurang dari 2 yaitu 0,41455 nilai *standardized koefisien factor loading* sebesar

-0,938 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga kepuasan kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap rencana berhenti, dengan demikian hipotesis ketujuh secara statistik diterima.

Tabel 4. Uji t (CR) Pengaruh Praktik MSDM Berbasis Syariah terhadap Keadilan Organisasi

Variabel	Factor Loading		S.E.	C.R.	P
	Standardized Regression Weight	Estimate			
Keadilan Organisasi ← Praktik MSDM Berbasis Syariah	0,932	1539.289	.025	3,454	0,000

Sumber: Data Primer, Diolah

Tabel 5. Uji t (CR) Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Variabel	Factor Loading		S.E.	C.R.	P
	Standardized Regression Weight	Estimate			
Kepuasan Kerja ← Keadilan Organisasi	0,965	124.794	.30565	32.764	0,000

Sumber: Data Primer, Diolah

Tabel 6. Uji t (CR) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Rencana Berhenti

Variabel	Factor Loading		S.E.	C.R.	P
	Standardized Regression Weight	Estimate			
Rencana berhenti ← Kepuasan Kerja	-0,938	49.275	29.260	0.41455	0,000

Tabel 7. Uji t (CR) Pengaruh Praktik MSDM Berbasis Syariah terhadap Rencana Berhenti

Variabel	Factor Loading		S.E.	C.R.	P
	Standardized Regression Weight	Estimate			
Kinerja Organisasi ← Praktik MSDM Berbasis Syariah	-0,941	59.205	.35008	0.905	0,000



### c. Pengujian Hipotesis Keempat

Tabel 7 menunjukkan bahwa variabel praktik manajemen SDM berbasis Syariah mempunyai nilai *critical ratio* (CR) lebih kecil dari 2 yaitu 0,905 nilai *standardized* koefisien *factor loading* sebesar -0,941 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga praktik manajemen SDM berbasis Syariah berpengaruh negatif secara signifikan terhadap rencana berhenti, yang berarti bahwa peningkatan praktik manajemen SDM berbasis Syariah tidak diikuti dengan rencana berhenti, dengan demikian hipotesis kedelapan secara statistik terbukti atau diterima.

### Pembahasan

Praktik manajemen SDM berbasis Al Quran berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi. Keadilan yang tercipta dalam organisasi membantu memotivasi pegawai organisasi. Namun tidak semua fungsi manajemen SDM berpengaruh positif dalam menciptakan suasana perasaan adanya keadilan dalam organisasi dalam image pegawai. Seleksi berbasis Syariah yang mengisyaratkan kriteria ibadah, membuat pegawai semakin kritis terhadap ketidakadilan.

Hal yang sama juga berlaku ketika perusahaan meningkatkan pelatihan pengembangan SDM berbasis Syariah membuat para pegawainya semakin kritis terhadap jalannya ketidakadilan organisasi. Hal ini juga terjadi karena memang adanya ketidakadilan dalam perusahaan. Sementara mereka yang kurang atau lemah imannya kurang begitu berani menantang ketidakadilan.

Penilaian kinerja berbasis Syariah seperti mengisyaratkan kriteria agama semakin menciptakan para pegawai yang lebih adil dalam bertindak di perusahaan. Dengan demikian untuk menciptakan keadilan di organisasi perusahaan harus memasukan nilai nilai atau kegiatan ibadah para pegawainya.

Kebijakan pemberian kompensasi berbasis Syariah seperti upah yang cukup, tepat waktu, dan konsisten membuat para pegawai juga konsisten untuk bertindak adil.

Keadilan distributif yang mencerminkan penerapan peraturan secara merata dan konsisten terhadap semua pegawai membuat para pegawainya sebagian besar merasa cukup puas dan pada akhirnya mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dalam teori kepuasan 2 faktor karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *Dissatisfier* atau *hygiene factors*, dan yang lain dinamakan *satisfier* atau *motivators*. *Satisfier* atau *motivators* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan, dan promosi. *Dissatisfier* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jika tidak terpenuhi, maka karyawan tidak akan puas.

Keadilan interaksional sebagai keadilan tentang perlakuan interaksional pembuat keputusan (*decision maker*) dalam penelitian ini berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena pengaruh budaya para pegawai yang menuntut ketegasan dalam bertindak. Perlakuan yang lemah lembut dan beretika terhadap para pegawai tampaknya sebagian dianggap sebagai sesuatu yang baik, namun kurang cocok budaya pembantu yang harus meminta perlakuan keras untuk menegakkan keadilan dalam organisasi kepuasan kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap rencana berhenti. Dengan demikian semakin pegawai merasa puas maka keinginan untuk berhenti semakin berkurang, hal ini sesuai dengan penda-

pat Chiu dan Francesco (2003) Chen et al. (2004) Yousef (2001). Ketika tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan cukup rendah, orang tersebut akan mengembangkan niat perilaku untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan alternatif.

Jika terjadi perputaran pegawai yang cukup tinggi dan tidak ada perencanaan maka tentunya jalannya organisasi terganggu yang terpaksa terhenti sementara atau tidak dapat berjalan dengan baik karena perusahaan paling tidak untuk sementara kekurangan pegawai. Sehingga wajar jika dalam penelitian Yousef (1999) menemukan organisasi komitmen dan kepuasan kerja sebagai prediktor sikap terhadap perubahan organisasi dalam pengaturan non-Barat.

Praktik manajemen SDM berbasis Syariah secara keseluruhan berpengaruh negatif secara signifikan terhadap rencana berhenti dua indikator dari praktik manajemen SDM berbasis Syariah yang cukup signifikan berpengaruh terhadap rencana berhenti yakni praktik pengembangan SDM berbasis Syariah dan praktik pemberian imbalan berbasis Syariah. Artinya walaupun niat bekerja untuk ibadah tidak terlalu kuat, ketika organisasi berupaya memperbaiki sikap pegawai melalui kegiatan keagamaan seperti ceramah agama secara rutin mampu mengurangi keinginan berhenti.

Kegiatan praktik pengembangan SDM berbasis Syariah seperti spirit mencari ilmu pengetahuan (Al Baqarah: 31 dan Al Mujaadila: 11) mampu mendorong perbaikan kinerja, walaupun ilmu pengetahuan yang diberikan tentang agama. Dari sumber ilmu agama itulah banyak spirit kinerja diberikan dari penjelasan bahwa bekerja adalah ibadah (Jum'ah: 10) dan pengawasan (At Taubah: 105).

Kegiatan praktik pemberian imbalan atau kompensasi berbasis Syariah seperti

pemberian upah yang jujur (7: 85), sesuai dengan kompetensi (28: 26), cukup (28: 27), disepakati (28:28), tepat waktu dan konsisten (Hadist Bukhari Muslim) cukup memberi pengaruh terhadap perbaikan rencana berhenti. Dalam teori hirarki Maslow walaupun motivasi orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan fisiologis berada di level bawah namun sebagian besar bekerja berada di posisi tersebut melalui pembayaran atau upah. Dengan adanya kecukupan, kepastian yang disampaikan dalam Syariah dan Hadis maka akan memotivasi orang untuk turut serta dalam perbaikan rencana berhenti.

Apalagi jika sejak dini praktik seleksi dan penilaian kinerja berbasis Al Qu'an cukup mampu menyaring pegawai yang secara Islami di bank syariah sesuai dengan nilai-nilai Islami yang kuat. Adanya kegiatan seleksi merupakan langkah awal dalam pengadaan tenaga kerja. Perusahaan mendapatkan atau tidak pegawai awal yang berkualitas tergantung pada seleksi awal pegawai. Dengan adanya pegawai yang berkualitas akan memberi peluang pegawai tersebut berkontribusi lebih baik dalam menjalankan dan memperbaiki rencana berhenti. Melalui seleksi berbasis Syariah menambah penyaringan pegawai tidak hanya mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi (Al Qasas: 26) tetapi juga orang yang jujur (Al Anfal: 27, Al Mutaafin: 3) yang mengajak kebaikan (Al Araaf: 157), tidak keras dan bermusyawarah (Al Imran: 159) yang makin menambah kualitas SDM organisasi untuk menghasilkan rencana berhenti yang lebih baik lagi.

Masuknya kriteria ibadah seperti dalam rukun iman (percaya kepada Allah, Rasul dan Nabi, para malaikat, qadha dan qadir, dan hari akhirat), dan rukun Islam (shohadat, sholat, puasa, berzakat dan naik haji) dalam penilaian kinerja, guna meyakinkan nilai-nilai yang baik yang dimiliki para pegawai membuat peru-

sahaan menilai para pegawai tidak hanya lahirnya saja tetapi juga bathin. Pekerjaan tidak hanya menuntut kemampuan fisik saja tetapi juga menuntut bathin yang sehat (Desimone, 2002).

Para cendekia muslim khususnya yang memahami ilmu ekonomi harus bertanggungjawab memahami dan meyakinkan baik ke sesama muslim maupun non muslim bagaimana nilai dan pandangan Islam terhadap ilmu ekonomi. Konsep syariah menunjukkan praktik ekonomi yang menggunakan prinsip-prinsip agama Islam yang bersumber dari Syariah dan Hadist.

## PENUTUP

### Simpulan

Praktik manajemen SDM berbasis Syariah dibentuk praktik seleksi berbasis Syariah, praktik pelatihan dan pengembangan SDM berbasis Syariah, praktik penilaian kinerja berbasis Syariah, dan praktik kebijakan kompensasi berbasis Syariah. Semua praktik tersebut sangat tergantung pada para pengambilan keputusan untuk menerapkan nilai-nilai Syariah dalam berbagai kebijakan manajemen SDM.

Praktik manajemen SDM berbasis Syariah mempengaruhi keadilan dalam organisasi. Hal ini karena praktik manajemen SDM berbasis Syariah memunculkan para pegawai yang kritis yang menuntut ditegakannya keadilan di dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Junaidah (2008).

Keadilan dalam organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, karena kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan para pegawai dalam memandang pekerjaan dan situasi pekerjaan termasuk ada tidaknya keadilan dalam organisasi.

Kepuasan kerja mempengaruhi rencana berhenti, karena para pegawai bekerja tidak

hanya mencurahkan tenaga atau fisik saja tetapi juga menggunakan pikiran, dan perasaan. Jika suasana perasaannya nyaman maka rencana berhenti juga semakin baik.

Praktik manajemen SDM berbasis Syariah mempengaruhi rencana berhenti karena dengan praktik pengembangan SDM berbasis Syariah membuat kondisi para pegawai lebih bersemangat, lebih bertanggungjawab, dan lebih waspada.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chen, T.Y., Chang, P.L., & Yeh, C.W., 2004. *A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel*. Career Development International. Vol. 9 No. 4. pp: 424-437.
- Chiu, R. and Francesco, A., 2003. *Dispositional Traits and Turnover Intention: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment*. International Journal of Manpower. Vol. 24 No. 3, pp. 284-298.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E., 2001. *The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis*. in Loi, R.
- Hang-yue, N. and Foley, S., 2006. *Linking employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: the Mediating Role of Perceived Organizational Support*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 79. pp. 101-120.
- Colquitte, J.A, Conlon, D.E, Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. and Ng, K.Y, 2001. *Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research*. Journal of Applied Psychology. Vol. 86, pp: 425-445.
- Dessler, G., 2008. *Human Resource Management* Prentice Hall. Upper Saddle

- River. NJ. *The Journal of International Management Studies*. Volume 3. Number 2. August. 2008 15.
- Dick, R.V., Christ, O., Stellmacher, J., Wag- nert, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K. and Tissington, P.A., 2004. *Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction*. *British Journal of Management*. Vol 15. pp. 351.
- Greenberg, J. and Baron, R., 2003. *Behavior in Organizations*. Pearson Education. Inc. Upper Saddle, NJ.
- Locke, E.A., 1976. *The nature and causes of job satisfaction*. in Dunnette, M.C. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Sage. Beverly Hills, CA, pp. 1297-1349.
- Loi, R., Hang-yue, N. and Foley, S., 2006. *Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 79. pp. 101-120.
- Hassan, A., 2002. *Organizational Justice as a Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave*. *Asian Academy of Management Journal*. Vol. 7 No. 2, pp: 55-66.
- Hassan, A. and Chandaran, S., 2005. *Quality of Supervisor-subordinate Relationship and Work Outcome: Organizational Justice as Mediator*. *IIUM Journal of Economic and Management*. Vol. 13 No. 1. pp: 33-52.
- Niehoff, B. P., and Moorman, R. H., 1993. *Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour*. *Academy of Management Journal*, Vol. 36. pp. 527-556. Price.
- Tayeb, M., 1997. *Islamic revival in Asia and human resource management*. *Employee Relation*. Vol. 19 No. 4, pp. 352.
- Williams, S., Pitre, R. and Zainuba, M., 2002. *Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Treatment versus Fair Treatment*. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 142 No. 1, pp. 33-44.
- Winterton, J., 2004. *A conceptual model of labour turnover and retention*. *Human Resource Development International*, Vol. 7 No. 3. pp. 371-390.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y. and Wong, C. S., 2002. *Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 17 No. 7, pp. 580-598.
- Yousef, D., 1999. *Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting*. *Personnel Review*. Vol. 29 No. 5, pp. 567-592.
- Yousef, D., 2000. *The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between locus of control, role conflict and role ambiguity*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 15 No. 4. pp. 283-302.
- Yousef, D., 2001. *Islamic work ethic: a moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context*. *Personnel Review*, Vol. 30 No. 2, pp. 152-169.
- Yousef, D., 2002. *Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: a study from an Arabic cultural perspective*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 17 No. 4, pp. 250-266.