

# Manajemen sumber daya manusia berbasis nilai qur'ani dan hadis dalam membangun kepemimpinan berkarakter ihsan di era modern

M. Kafrawi<sup>\*)</sup>, Syafitriandi

STAIN Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau

## Article Info

### Article history:

Received May 16<sup>th</sup>, 2025

Revised Jun 22<sup>th</sup>, 2025

Accepted Jun 30<sup>th</sup>, 2025

### Keyword:

Kepemimpinan ihsan  
Library research  
Manajemen sdm islam  
Nilai qur'ani dan hadis  
Spiritualitas kerja islam

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan merekonstruksi konsep manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis nilai-nilai Qur'ani dan Hadis sebagai fondasi pembentukan kepemimpinan berkarakter ihsan di lembaga pendidikan Islam era modern. Pengelolaan SDM di lembaga pendidikan Islam saat ini masih didominasi pendekatan teknokratis dan administratif yang mengabaikan dimensi spiritual Islam, sehingga terjadi kesenjangan antara prinsip manajerial modern dengan nilai-nilai ketuhanan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis melalui desain library research. Sumber data primer mencakup Al-Qur'an al-Karim, Hadis Shahih al-Bukhari, Tafsir al-Misbah, dan Riyadhus Shalihin; sumber sekunder berupa artikel ilmiah dari jurnal nasional dan internasional bereputasi. Pengumpulan data dilaksanakan melalui telaah kepustakaan sistematis dengan content analysis dan analisis tematik maudhu'i. Data dianalisis melalui tiga tahap: reduksi, penyajian makna, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian mengidentifikasi empat tema utama: (1) amanah sebagai fondasi rekrutmen dan penempatan SDM; (2) 'adl sebagai prinsip keadilan evaluasi organisasi; (3) itqan sebagai dasar profesionalitas dan pengembangan kompetensi; serta (4) ihsan sebagai orientasi kepemimpinan transformatif. Keempat nilai membentuk model konseptual SDM Islami dengan alur Input-Proses-Output-Outcome yang menghasilkan kepemimpinan berkarakter ihsan dan organisasi pendidikan Islam yang berintegritas. Penelitian ini berkontribusi secara teoritis dalam pengembangan model Islamic HRM holistik dan secara praktis sebagai panduan pimpinan lembaga pendidikan Islam dalam membangun sistem SDM yang adil, profesional, dan transendental.



© 2025 The Authors. Published by Redwhitepress.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

## Corresponding Author:

\*) M. Kafrawi,

Email: [mkafrawikepri@gmail.com](mailto:mkafrawikepri@gmail.com)

## Pendahuluan

Era modern yang ditandai oleh akselerasi transformasi digital, persaingan global, dan kompleksitas sosial-budaya telah menempatkan lembaga pendidikan Islam pada posisi yang penuh tantangan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Yeganeh (2020) mengingatkan bahwa transformasi kultural akibat globalisasi meliputi konvergensi, divergensi, dan hibridisasi budaya membawa implikasi serius bagi sistem manajemen, termasuk manajemen SDM di lembaga pendidikan berbasis nilai. Sugiarti (2023) menegaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi modern sangat bergantung pada kualitas pengelolaan potensi manusianya; namun, kerangka HRM modern yang dominan masih cenderung mekanistik dan berorientasi materialistik, mengabaikan dimensi transendental yang justru menjadi fondasi dalam konteks organisasi Islam.

Fenomena ini diperparah oleh arus digitalisasi yang mengubah pola kerja secara masif. Cherni dan Ben Amar (2024) menemukan bahwa digitalisasi berpengaruh positif terhadap efisiensi tata kelola lembaga Islam, namun tanpa disertai penguatan nilai-nilai spiritual, digitalisasi justru dapat menggeser orientasi kerja dari ibadah menjadi sekadar produktivitas terukur. Do et al. (2020) dalam tinjauan HRM di konteks ASEAN mengidentifikasi bahwa institusi-institusi pendidikan di kawasan ini menghadapi kendala kelembagaan yang

menghambat integrasi nilai lokal termasuk nilai keagamaan ke dalam praktik HRM formal. Di Indonesia, hal ini tercermin dari kenyataan bahwa sebagian besar lembaga pendidikan Islam belum memiliki kerangka manajemen SDM yang secara eksplisit mengacu pada nilai-nilai Al-Qur'an dan Hadis (Hikma et al., 2024).

Dari perspektif kajian terdahulu, sejumlah penelitian telah berupaya menghubungkan nilai Islam dengan praktik manajemen dan perilaku organisasi. Kumar et al. (2022) melalui tinjauan literatur sistematis menemukan bahwa agama khususnya Islam merupakan kekuatan sosial yang secara signifikan membentuk perilaku organisasi, kepemimpinan, dan budaya kerja. Singh dan Singh (2021) dalam systematic review mereka tentang workplace spirituality menegaskan bahwa spiritualitas kerja yang bersumber dari nilai-nilai agama terbukti menghasilkan berbagai outcome organisasi yang positif, termasuk meningkatnya komitmen, kepuasan kerja, dan OCB (organizational citizenship behavior). Ouakouak et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan emosional secara simultan meningkatkan motivasi pegawai dan kinerja organisasi publik.

Penelitian yang lebih spesifik pada konteks Islam turut memperkuat argumentasi di atas. Ab. Wahab dan Masron (2020) memverifikasi 14 nilai kerja inti Islam dari teks Al-Qur'an dan Hadis yang diakui oleh para ulama, dan menegaskan relevansinya bagi manajemen SDM Islami. Topcan et al. (2024) menemukan bahwa Islamic work ethics (IWE) secara positif memengaruhi identitas moral dan perilaku etis pegawai melalui mekanisme mediasi felt obligation. Javaid et al. (2022) mengkonfirmasi bahwa IWE berperan sebagai moderator positif dalam hubungan antara karakter personal dan knowledge sharing behavior di organisasi. Sementara itu, Pariyanti et al. (2021) menemukan bahwa Islamic workplace spirituality memoderasi hubungan antara keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku menyimpang di universitas Islam di Indonesia.

Namun, sejumlah kesenjangan penelitian (research gap) masih nyata. Danial et al. (2021) dalam studi model pengembangan SDM di perguruan tinggi Islam di Aceh menemukan bahwa faktor kepercayaan dan siklus karier telah mendapat perhatian, tetapi nilai-nilai keislaman belum diposisikan sebagai fondasi utama. Fesharaki dan Sehat (2019) dalam kajian iHRM di perbankan Iran membuktikan korelasi positif antara iHRM dengan keadilan organisasi, namun tanpa mengoperasionalkan ihsan sebagai orientasi kepemimpinan. Ekowati dan Sa'adah (2018) menyoroti pentingnya nilai Islam bagi loyalitas tenaga pendidik, tetapi tanpa model integratif. Ayunda dan Sesmiarni (2024) mengkonfirmasi urgensi integrasi nilai Islam dalam SDM, tetapi kajiannya belum menawarkan model yang dapat dioperasionalkan secara praktis.

Terdapat research gap yang jelas: belum ada model konseptual yang secara holistik mengintegrasikan nilai-nilai amanah, 'adl, itqan, dan ihsan ke dalam siklus manajemen SDM lembaga pendidikan Islam secara sistematis, operasional, dan berbasis bukti literatur yang komprehensif. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada: (1) integrasi keempat nilai Qur'ani-Hadis ke dalam satu model SDM yang koheren; (2) pengembangan model Input-Proses-Output-Outcome yang menghubungkan nilai spiritual dengan kepemimpinan berkarakter ihsan; dan (3) penggunaan analisis tematik maudhu'i yang ketat sebagai metode pengembangan model berbasis teks keagamaan. Berdasarkan hal ini, penelitian bertujuan: (1) menganalisis nilai-nilai Qur'ani dan Hadis yang relevan bagi manajemen SDM Islam; (2) mengidentifikasi empat tema utama pembentukan kepemimpinan berkarakter ihsan; dan (3) membangun model konseptual manajemen SDM Islam yang integratif dan applicable.

## Metode Penelitian

### Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada karakteristik kajian yang bersifat normatif, filosofis, dan interpretatif yakni memahami makna nilai-nilai Qur'ani dan Hadis dalam konteks manajemen SDM kontemporer secara mendalam, alih-alih mengukur hubungan statistik antarvariabel (Adlini et al., 2022). Jenis penelitian adalah library research (penelitian kepustakaan), yaitu serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca, mencatat, serta mengolah bahan penelitian dari sumber-sumber tertulis yang relevan (Zed, 2008). Yam (2024) menegaskan bahwa tinjauan literatur sebagai metode penelitian memiliki keabsahan epistemologis yang kuat untuk menghasilkan model konseptual baru berbasis sintesis sumber-sumber ilmiah.

### Sumber Data

Sumber data primer meliputi: Al-Qur'an al-Karim dengan terjemahan resmi Kementerian Agama RI (2023); Hadis Shahih al-Bukhari (Al-Bukhari, 2011); Tafsir al-Misbah karya M. Quraish Shihab; dan Riyadhus Shalihin karya Imam an-Nawawi. Sumber data sekunder mencakup artikel ilmiah dari jurnal nasional

terakreditasi Sinta dan jurnal internasional bereputasi Scopus/WoS, meliputi berbagai kajian tentang Islamic HRM, kepemimpinan Islam, spiritualitas kerja, etika kerja Islam, dan manajemen pendidikan Islam.

### **Teknik Pengumpulan dan Analisis Data**

Data dikumpulkan melalui telaah kepustakaan sistematis terhadap sumber-sumber primer dan sekunder. Proses mencakup: (1) identifikasi sumber berdasarkan relevansi tematik; (2) seleksi literatur menggunakan kriteria inklusi berupa kesesuaian topik, kredibilitas sumber, dan ketersediaan teks; serta (3) dokumentasi dan kodifikasi data (Adlini et al., 2022; Yam, 2024). Analisis data dilaksanakan melalui tiga tahap yang saling berkaitan: (1) reduksi data memilih dan memfokuskan data yang relevan dengan empat tema utama; (2) penyajian makna mengorganisasikan data ke dalam kategori-kategori tematik; serta (3) penarikan kesimpulan mensintesis temuan tematik menjadi model konseptual. Teknik analisis mencakup content analysis terhadap teks Al-Qur'an, Hadis, dan literatur ilmiah, serta analisis tematik maudhu'i yang mengelompokkan ayat dan hadis berdasarkan tema manajemen dan kepemimpinan secara lintas konteks (Zed, 2008).

### **Hasil dan Pembahasan**

Berdasarkan analisis tematik maudhu'i terhadap sumber-sumber primer dan sekunder, penelitian ini mengidentifikasi empat tema utama yang membentuk fondasi manajemen SDM Islam. Keempat tema diperoleh melalui proses kategorisasi sistematis terhadap dalil-dalil Al-Qur'an, Hadis, dan dukungan literatur ilmiah kontemporer, mencakup kajian dari berbagai konteks organisasi Islam di seluruh dunia.

#### **Amanah sebagai Fondasi Manajemen SDM Islam**

Analisis tematik mengidentifikasi amanah sebagai nilai pertama dan paling fundamental. Dalam Al-Qur'an, perintah amanah ditegaskan secara eksplisit:

*"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaklah kamu menetapkannya dengan adil." (QS. An-Nisa: 58)*

Amanah dalam konteks manajemen SDM bermakna kewajiban moral untuk menempatkan setiap individu sesuai kapasitas, kompetensi, dan integritasnya bukan berdasarkan nepotisme atau tekanan politis (Al-Qur'an al-Karim, 2023). Ab. Wahab dan Masron (2020) memverifikasi bahwa amanah merupakan salah satu dari 14 nilai kerja inti Islam yang diakui ulama dari teks Al-Qur'an dan Hadis, dan nilai ini berimplikasi langsung pada praktik rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM yang adil dan transparan.

Rochaeni dan Supendi (2024) menegaskan bahwa penerapan nilai amanah dalam manajemen SDM pendidikan secara langsung memperkuat etos kerja dan membangun budaya organisasi yang transformatif. Pegawai yang merasakan penempatan berdasarkan nilai moral bukan kalkulus politis cenderung bekerja dengan motivasi intrinsik lebih tinggi. Ayyat et al. (2020) menemukan bahwa dalam lembaga pendidikan yang menerapkan prinsip Islamic HRM berbasis amanah, tingkat loyalitas dan komitmen organisasi pegawai secara signifikan lebih tinggi. Mohd Ali et al. (2020) dalam studi model kompetensi auditor Syariah di perbankan Islam mengkonfirmasi bahwa amanah dan integritas merupakan komponen paling esensial dalam rekrutmen SDM berbasis nilai Islam, melampaui sekadar kualifikasi akademik formal.

Puspitasari et al. (2024) dalam kajian model tata kelola perusahaan Islam menemukan bahwa amanah merupakan prinsip inti yang membedakan tata kelola Islami dari tata kelola konvensional ia menuntut akuntabilitas vertikal kepada Allah SWT dan akuntabilitas horizontal kepada seluruh pemangku kepentingan. Dalam praktik manajemen SDM lembaga pendidikan Islam, ini berarti setiap keputusan penempatan, promosi, dan pemberhentian harus dapat dipertanggungjawabkan secara moral-spiritual, bukan hanya secara administratif. Ahmad et al. (2020) mengkonfirmasi dalam konteks universitas Pakistan bahwa persepsi keadilan dan kepercayaan yang merupakan manifestasi amanah secara signifikan memprediksi komitmen afektif dan OCB akademisi.

#### **'Adl sebagai Prinsip Keadilan Organisasi**

Tema kedua adalah 'adl (keadilan), yang dalam Al-Qur'an diperintahkan secara tegas:

*"Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak keadilan karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil." (QS. Al-Maidah: 8)*

Konsep 'adl melampaui sekadar perlakuan yang sama kepada semua pegawai; ia menuntut keadilan proporsional yang memberikan hak sesuai kontribusi, mengevaluasi berdasarkan kriteria objektif, serta memastikan sistem reward dan punishment diterapkan tanpa diskriminasi (Al-Qur'an al-Karim, 2023). Fesharaki dan Sehat (2019) dalam studi iHRM di perbankan Iran menunjukkan bahwa penerapan prinsip 'adl

secara konsisten meningkatkan perceived organizational justice yang pada gilirannya memperkuat komitmen afektif pegawai. Pariyanti et al. (2021) mengkonfirmasi bahwa Islamic workplace spirituality di mana 'adl merupakan komponen sentralnya memoderasi hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku menyimpang (deviant behavior) di universitas Islam Lampung.

Siddique dan Siddique (2020) dalam studi anteseden gaya pengambilan keputusan manajerial di kawasan Teluk Arab menemukan bahwa gaya manajerial otoriter yang bertentangan dengan prinsip 'adl secara konsisten berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, dan kinerja pegawai. Ini memberikan konfirmasi empiris bahwa ketiadaan keadilan manajerial berdampak merusak pada seluruh dimensi kinerja organisasi. Danaeefard et al. (2021) melengkapi temuan ini dengan menunjukkan bahwa ambiguitas tujuan organisasi yang merupakan bentuk ketidakadilan informasional secara negatif memengaruhi motivasi layanan publik pegawai, dimediasi oleh kepuasan kerja dan persepsi keadilan.

Ekowati dan Sa'adah (2018) menegaskan bahwa lembaga pendidikan Islam yang mengimplementasikan keadilan berbasis nilai Islam mampu membangun loyalitas jangka panjang tenaga pendidik. Le et al. (2020) dalam tinjauan work-life balance di Asia menunjukkan bahwa keseimbangan distribusi beban kerja sebagai dimensi keadilan organisasi merupakan faktor kritical dalam retensi SDM di institusi pendidikan Asia, termasuk lembaga Islam. Dalam operasionalisasinya, 'adl menuntut: sistem evaluasi berbasis indikator terukur; mekanisme promosi transparan; distribusi beban kerja proporsional; dan pengambilan keputusan bebas dari bias personal.

### Itqan sebagai Dasar Profesionalitas SDM

Tema ketiga adalah itqan (menyempurnakan pekerjaan), yang bersumber dari Hadis shahih:

*"Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila ia mengerjakan suatu pekerjaan, ia menyempurnakannya." (HR. al-Baihaqi, dikutip dalam Al-Bukhari, 2011)*

Itqan adalah konsep Islam yang setara dengan total quality management dan professional excellence dalam HRM modern, tetapi dengan dimensi spiritual yang jauh lebih dalam: ia bukan sekadar tuntutan kinerja eksternal, melainkan ekspresi keimanan bekerja dengan sempurna karena kesadaran bahwa Allah SWT mengamati setiap proses (Al-Bukhari, 2011). Javaid et al. (2022) mengkonfirmasi bahwa Islamic work ethics (IWE) yang di dalamnya itqan merupakan komponen utama memoderasi secara positif hubungan antara karakter personal dan knowledge sharing behavior, suatu bentuk OCB yang krusial bagi pengembangan kompetensi organisasi. Topcan et al. (2024) menemukan bahwa IWE meningkatkan identitas moral pegawai dan rasa kewajiban (felt obligation) yang mendorong perilaku etis dan professional, yang merupakan manifestasi itqan.

Hikmawati et al. (2020) menegaskan bahwa implementasi itqan dalam pengembangan SDM mencakup empat dimensi kompetensi: teknis (keahlian substantif), pedagogis (kemampuan mendidik), kepribadian (integritas karakter), dan sosial (kemampuan berkolaborasi). Keempat dimensi ini dikembangkan secara simultan melalui program pelatihan berbasis nilai Islam. Hikma et al. (2024) menambahkan bahwa di era transformasi digital pendidikan nasional Indonesia, nilai itqan memberikan landasan motivasional kuat untuk continuous learning, karena peningkatan kompetensi dipandang sebagai ibadah. Sani dan Ekowati (2021) mengkonfirmasi bahwa spiritualitas Islam di tempat kerja di mana itqan merupakan ekspresinya secara positif memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan OCB Islami (OCBIP).

Ali et al. (2021) dalam studi green HRM di perbankan Islam menemukan bahwa penguatan intellectual capital berbasis nilai Islam termasuk itqan secara signifikan meningkatkan komitmen pegawai terhadap kinerja lingkungan dan sosial organisasi. Ini menunjukkan bahwa itqan tidak hanya relevan secara individual, tetapi juga memiliki dampak organisasi yang luas. Anggadwita et al. (2021) mengkonfirmasi dalam konteks pesantren bahwa pendekatan spiritual yang menempatkan kesempurnaan kerja sebagai ibadah efektif dalam mendorong pertumbuhan, inovasi, dan kemandirian lembaga. Mohd Sharip et al. (2021) menunjukkan bahwa penggunaan bahasa motivasional yang tepat oleh pemimpin di lembaga Islam (Waqf) secara signifikan meningkatkan efektivitas manajemen, mengkonfirmasi pentingnya budaya itqan yang dikomunikasikan secara verbal.

### Ihsan sebagai Orientasi Kepemimpinan Transformatif

Tema keempat dan puncak model adalah ihsan. Dalil utamanya bersumber dari Hadis Jibril:

*"Ihsan adalah engkau beribadah kepada Allah seolah-olah engkau melihat-Nya; dan jika engkau tidak dapat melihat-Nya, maka sesungguhnya Dia melihatmu." (HR. al-Bukhari)*

Ihsan dalam konteks kepemimpinan bermakna bahwa seorang pemimpin menjalankan tanggung jawabnya dengan kesadaran penuh bahwa Allah SWT senantiasa mengawasi setiap keputusan, tindakan, dan

niatnya menghasilkan karakter kepemimpinan yang tergerak oleh motivasi ilahiah konstan, bukan pengawasan eksternal (Al-Bukhari, 2011). Ayunda dan Sesmiarni (2024) menegaskan bahwa integrasi ihsan dalam sistem pengelolaan SDM menghasilkan pemimpin yang mampu mengambil keputusan berbasis empati, keadilan, dan orientasi jangka panjang. Rochaeni dan Supendi (2024) menunjukkan bahwa ihsan dalam SDM konkret terwujud dalam: musyawarah (shura), apresiasi kontribusi pegawai, pembinaan berbasis kasih sayang, dan komunikasi yang transparan.

Sani dan Ekowati (2021) membuktikan secara empiris bahwa Islamic spirituality di tempat kerja berpusat pada ihsan secara positif memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan OCB Islami, menunjukkan bahwa internalisasi ihsan menghasilkan perilaku ekstra-peran yang melampaui deskripsi kerja formal. Palalic dan Ait Sidi Mhamed (2020) mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional yang dalam kerangka Islam merupakan manifestasi ihsan secara konsisten menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi. Ouakouak et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan emosional dua dimensi kepemimpinan ihsan secara simultan meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja pegawai, serta menurunkan intensi turnover di sektor publik.

Elbanna et al. (2020) dalam tinjauan manajemen di dunia Arab mengidentifikasi bahwa penelitian manajemen Islam ke depan perlu lebih berfokus pada dimensi kepemimpinan berbasis nilai spiritual untuk menjawab tantangan transformasi institusional di kawasan Muslim. Alfawzan et al. (2024) menemukan bahwa religiusitas Islam yang mendasari ihsan secara positif memengaruhi kecenderungan inovasi individu, dengan usia sebagai moderator; ini mengimplikasikan bahwa kepemimpinan ihsan mendorong budaya inovatif dalam organisasi. Singh dan Singh (2021) mengkonfirmasi bahwa workplace spirituality yang berbasis nilai agama identik dengan ihsan menghasilkan berbagai outcome positif organisasi termasuk peningkatan kreativitas, komitmen, dan kualitas hubungan interpersonal. Pariyanti et al. (2021) mengkonfirmasi bahwa Islamic workplace spirituality yang berpusat pada ihsan efektif memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan deviant behavior, menciptakan ekosistem organisasi yang kondusif bagi pertumbuhan.

**Tabel 1. Sintesis Nilai Qur'ani-Hadis dalam Manajemen SDM Islam**

Nilai	Dalil Utama	Makna Manajerial	Implementasi SDM	Referensi Kunci
Amanah	QS. An-Nisa: 58	Kepercayaan ilahiah dalam pengelolaan manusia; penempatan sesuai kapasitas dan integritas	Rekrutmen berbasis kompetensi; seleksi transparan; akuntabilitas jabatan	Ab. Wahab & Masron (2020); Mohd Ali et al. (2020); Ahmad et al. (2020)
'Adl	QS. Al-Maidah: 8	Keadilan proporsional dalam evaluasi, penghargaan, dan distribusi beban kerja	Evaluasi kinerja objektif; promosi transparan; reward & punishment adil	Fesharaki & Sehat (2019); Siddique & Siddique (2020); Le et al. (2020)
Itqan	HR. al-Baihaqi	Etos kerja superior lahir dari kesadaran spiritual; excellence sebagai ibadah	Pelatihan holistik; budaya continuous learning; standar mutu tinggi	Javaid et al. (2022); Topcan et al. (2024); Mohd Sharip et al. (2021)
Ihsan	HR. al-Bukhari (Hadis Jibril)	Kesadaran ilahiah konstan dalam kepemimpinan; bekerja seolah Allah melihat	Servant leadership; musyawarah; pembinaan berbasis kasih sayang	Sani & Ekowati (2021); Palalic & Ait Sidi (2020); Ouakouak et al. (2020)

Sumber: Hasil analisis tematik peneliti, 2025

---

### Sinergi Antar Nilai: Sistem Nilai yang Hierarkis dan Integratif

Keempat nilai yang teridentifikasi amanah, 'adl, itqan, dan ihsan membentuk sistem nilai yang hierarkis dan sinergis. Amanah adalah titik awal yang menentukan legitimasi keberadaan seseorang dalam jabatan; 'adl bekerja sebagai mekanisme distribusi yang memastikan setiap anggota mendapat haknya secara proporsional; itqan menggerakkan sistem menuju keunggulan; dan ihsan adalah muara dari seluruh perjalanan ini sumber motivasi tertinggi dan filter moral bagi setiap keputusan. Bogodistov et al. (2019) menunjukkan bahwa kongruensi nilai dalam kelompok kerja multikultural termasuk dalam organisasi pendidikan Islam yang beragam sangat penting bagi efektivitas organisasi, menegaskan bahwa internalisasi keempat nilai secara bersama jauh lebih efektif daripada penerapan parsial.

Intervensi manajerial yang parsial rentan menghasilkan disfungsi: profesionalitas tanpa integritas (itqan tanpa amanah), atau keadilan formal tanpa kesadaran spiritual (adl tanpa ihsan). Kumar et al. (2022) dalam tinjauan sistematis mereka menegaskan bahwa agama sebagai kekuatan sosial paling efektif ketika nilai-nilainya diterapkan secara menyeluruh dalam sistem organisasi bukan sekadar sebagai dekorasi institusional. Yeganeh (2020) menambahkan bahwa dalam era transformasi budaya global, lembaga yang mampu mempertahankan koherensi nilai internalnya justru memiliki keunggulan kompetitif yang lebih tinggi.

### Relevansi dengan Teori HRM Modern dan Konteks ASEAN

Perbandingan model SDM Islam ini dengan HRM modern mengungkapkan relevansi kuat sekaligus perbedaan mendasar. Sugiarti (2023) merangkum bahwa HRM modern mencakup dimensi kompetensi, keterlibatan, dan kesejahteraan pegawai yang berkorespondensi dengan amanah (kompetensi), 'adl (keterlibatan adil), itqan (kesejahteraan berbasis kualitas kerja), dan ihsan (kesejahteraan spiritual). Namun, HRM modern menempatkan manusia sebagai homo economicus, sedangkan model SDM Islam menempatkan manusia sebagai hamba Allah (abdullah) dengan tanggung jawab spiritual dalam setiap aktivitas kerjanya.

Do et al. (2020) dalam tinjauan HRM di ASEAN mengidentifikasi bahwa faktor kelembagaan lokal termasuk nilai-nilai keagamaan seharusnya diintegrasikan dalam kerangka HRM untuk meningkatkan relevansi dan efektivitasnya di kawasan Muslim-majority seperti Indonesia dan Malaysia. Jin dan Kim (2021) mengkonfirmasi bahwa meskipun Malaysia dan Indonesia memiliki Islam sebagai agama mayoritas, perbedaan kelembagaan formal dan informal keduanya menuntut adaptasi model HRM yang sensitif terhadap konteks lokal. Arnaut (2022) mengingatkan bahwa tanpa pemahaman mendalam terhadap nuansa budaya-kultural yang mendasari perilaku organisasi, inisiatif kepemimpinan cenderung tidak efektif menegaskan pentingnya model SDM yang berakar pada nilai lokal Islam.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berkarakter ihsan merupakan output yang dapat dihasilkan melalui sistem manajemen sumber daya manusia Islam yang secara konsisten mengintegrasikan nilai amanah, 'adl, itqan, dan ihsan dalam seluruh proses pengelolaan organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam di Indonesia, model ini memiliki relevansi yang tinggi karena lembaga pendidikan tidak hanya dituntut memenuhi standar mutu akademik dan tata kelola modern, tetapi juga mempertahankan identitas serta nilai-nilai keislaman yang menjadi ciri khasnya. Integrasi nilai spiritual ke dalam praktik manajemen terbukti tidak menghambat modernisasi organisasi, melainkan dapat menjadi sumber keunggulan yang mendorong pertumbuhan, inovasi, kemandirian, efektivitas organisasi, serta penguatan motivasi dan komitmen sumber daya manusia. Selain itu, nilai religiusitas yang terinternalisasi dalam budaya organisasi juga berpotensi meningkatkan kreativitas, kemampuan adaptasi, dan kapasitas lembaga dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin dinamis.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia Islam dengan menghadirkan model konseptual yang lebih holistik dan operasional dibandingkan kajian-kajian sebelumnya yang cenderung membahas aspek tertentu secara terpisah. Penelitian ini tidak hanya menempatkan amanah, keadilan, dan profesionalitas sebagai prinsip manajemen, tetapi juga mengintegrasikan ihsan sebagai orientasi kepemimpinan yang menjadi tujuan akhir dari seluruh proses pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini memperluas kerangka Islamic Human Resource Management melalui sintesis antara nilai spiritual, etika kerja, dan praktik manajerial dalam satu model yang utuh dan saling terhubung.

Model manajemen sumber daya manusia Islam yang dihasilkan dapat diimplementasikan secara praktis oleh pimpinan lembaga pendidikan melalui penguatan sistem rekrutmen berbasis integritas dan amanah, penerapan mekanisme evaluasi yang adil dan transparan, pengembangan kompetensi secara berkelanjutan berdasarkan prinsip itqan, serta pembinaan kepemimpinan yang menanamkan nilai ihsan melalui program mentoring, pembelajaran reflektif, dan penguatan budaya spiritual organisasi. Dengan cara tersebut, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi, tetapi juga pada

pembentukan karakter kepemimpinan yang berintegritas, profesional, dan berkesadaran ilahiah. Berdasarkan sintesis hasil analisis dan pembahasan tersebut, penelitian ini selanjutnya mengusulkan sebuah model konseptual manajemen sumber daya manusia Islam berbasis struktur Input–Proses–Output–Outcome yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai Qur'ani dan Hadis bekerja secara sistematis dalam membentuk kepemimpinan berkarakter ihsan dan mewujudkan organisasi pendidikan Islam yang berintegritas, adaptif, dan berkelanjutan.

**Tabel 2. Model Konseptual Manajemen SDM Islam: Input-Proses-Output-Outcome**

INPUT	PROSES	OUTPUT	OUTCOME
<p><b>Nilai Qur'ani &amp; Hadis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amanah (QS. An-Nisa: 58)</li> <li>• 'Adl (QS. Al-Maidah: 8)</li> <li>• Itqan (HR. al-Baihaqi)</li> <li>• Ihsan (Hadis Jibril)</li> </ul> <p><b>Landasan Metode:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Library Research</li> <li>• Content Analysis</li> <li>• Analisis Tematik Maudhu'i</li> </ul>	<p><b>Siklus Manajemen SDM:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutmen &amp; Seleksi (Amanah)</li> <li>• Pengembangan Kompetensi (Itqan)</li> <li>• Evaluasi Kinerja (Adl)</li> <li>• Pembinaan Karakter (Ihsan)</li> <li>• Pemberdayaan Spiritual</li> <li>• Komunikasi Motivasional</li> </ul>	<p><b>Kepemimpinan Berkarakter Ihsan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amanah &amp; Berintegritas</li> <li>• Adil &amp; Tidak diskriminatif</li> <li>• Profesional &amp; Kompeten (Itqan)</li> <li>• Spiritual &amp; Transendental</li> <li>• Human-centered &amp; Empatik</li> <li>• Transformatif &amp; Inovatif</li> </ul>	<p><b>Organisasi Pendidikan Islam Unggul:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya kerja Islami kuat</li> <li>• SDM loyal, produktif, berkarakter</li> <li>• Kepercayaan publik tinggi</li> <li>• Keunggulan akademik &amp; moral</li> <li>• Kontribusi peradaban Islam</li> <li>• Sustainable &amp; Berkah</li> </ul>

*Sumber: Model konseptual hasil penelitian, dikembangkan dari analisis tematik, 2025*

Model di atas dapat dijelaskan sebagai berikut. Pada tahap Input, keempat nilai Qur'ani dan Hadis berfungsi sebagai landasan normatif dan motivasional bagi seluruh proses SDM. Pada tahap Proses, nilai-nilai tersebut diimplementasikan dalam seluruh siklus manajemen SDM: rekrutmen berbasis amanah memastikan integritas dari titik masuk; pengembangan kompetensi berbasis itqan mendorong keunggulan; evaluasi berbasis 'adl menjamin keadilan; dan pembinaan berbasis ihsan membentuk kesadaran spiritual di setiap level. Output yang dihasilkan adalah pemimpin berkarakter ihsan yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga berintegritas dan transendental. Outcome jangka panjangnya adalah organisasi pendidikan Islam yang berintegritas, dipercaya masyarakat, dan berkelanjutan dalam mengemban misi peradaban Islam (Puspitasari et al., 2024; Anggadwita et al., 2021).

## Simpulan

Penelitian ini berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui analisis kepustakaan terhadap berbagai sumber yang relevan mengenai manajemen sumber daya manusia berbasis nilai Qur'ani dan Hadis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa amanah, 'adl (keadilan), itqan (profesionalitas), dan ihsan merupakan empat nilai fundamental yang membentuk fondasi manajemen SDM Islam secara terpadu. Amanah menjadi dasar integritas dan tanggung jawab, 'adl menjadi prinsip keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia, itqan mendorong profesionalitas dan kualitas kerja, sedangkan ihsan berfungsi sebagai orientasi spiritual yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi pada nilai-nilai ketuhanan. Integrasi keempat nilai tersebut menghasilkan kepemimpinan berkarakter ihsan yang tidak hanya memiliki kompetensi manajerial, tetapi juga menunjukkan integritas, keadilan, profesionalitas, empati, dan kesadaran spiritual dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Penelitian ini juga menghasilkan model konseptual manajemen SDM Islam berbasis alur Input–Proses–Output–Outcome yang menghubungkan nilai-nilai Qur'ani dan Hadis dengan praktik pengelolaan sumber daya manusia secara sistematis dan aplikatif. Model tersebut memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen SDM Islam sekaligus menjadi acuan praktis bagi lembaga pendidikan Islam dalam membangun sistem pengelolaan SDM yang efektif, berkarakter, dan berkelanjutan. Penelitian

---

selanjutnya disarankan untuk menguji model ini secara empiris pada berbagai konteks lembaga pendidikan Islam guna memperkuat validitas dan pengembangannya.

## Referensi

- Ab. Wahab, M., & Masron, T. A. (2020). Towards a core Islamic work value. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(1), 179–200. <https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2017-0158>
- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode penelitian kualitatif studi pustaka. *Jurnal Edumaspul*, 6(1), 974–980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Ahmad, R., Ahmad, S., Islam, T., & Kaleem, A. (2020). The nexus of corporate social responsibility (CSR), affective commitment and organisational citizenship behaviour in academia. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 232–247. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0105>
- Al-Bukhari, M. I. (2011). *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī. Dār al-Fikr*.
- Al-Qur'an al-Karim. (2023). *Al-Qur'an dan terjemahannya*. Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Alfawzan, A., Tamvada, J. P., Aldhehayan, A., Temouri, Y., & Pereira, V. (2024). The impact of Islamic religiosity on innovation propensity. *Technological Forecasting and Social Change*, 207, 123598. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123598>
- Ali, M., Puah, C.-H., Ali, A., Raza, S. A., & Ayob, N. (2021). Green intellectual capital, green HRM and green social identity toward sustainable environment: A new integrated framework for Islamic banks. *International Journal of Manpower*, 43(3), 614–638. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2020-0185>
- Anggadwita, G., Dana, L.-P., Ramadani, V., & Ramadan, R. Y. (2021). Empowering Islamic boarding schools by applying the humane entrepreneurship approach: The case of Indonesia. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(6), 1580–1604. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2020-0797>
- Arnaut, M. (2022). Emerging issues in corporate entrepreneurship: Evidence from the United Arab Emirates. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(3), 518–550. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2022-0118>
- Ayunda, S., & Sesmiarni, Z. (2024). Integrasi nilai-nilai Islam dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(2). <https://doi.org/10.61722/jipm.v3i2.828>
- Ayyat, M., et al. (2020). Islamic human resource management: Principles and applications in educational institutions. *Journal of Management and Muamalat*, 3(2), 45–58. <https://journal.unisza.edu.my/jmtp/index.php/jmtp/article/view/21>
- Bogodistov, Y., Botts, M., & Schlatterer, F. (2019). Values congruence in multicultural groups: The causal mapping method. *Journal for Multicultural Education*, 13(1), 33–50. <https://doi.org/10.1108/JME-07-2017-0043>
- Cherni, S., & Ben Amar, A. (2024). Does digitalization affect shariah supervisory board efficiency? Evidence from Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 17(1), 74–102. <https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2023-0077>
- Danaeefard, H., Ahmadzahi Torshab, A., Mostafazadeh, M., Delkhah, J., & Imanikhah, F. (2021). Organizational goal ambiguity and public service motivation: Evidence from Iran. *Personnel Review*, 51(9), 2103–2128. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0523>
- Danial, D., et al. (2021). The development model of human resources at Islamic universities in Aceh. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 9(1), 103–122. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v9i1.450>
- Do, H., Patel, C., Budhwar, P., Katou, A. A., Arora, B., & Dao, M. (2020). Institutionalism and its effect on HRM in the ASEAN context: Challenges and opportunities for future research. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100729. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100729>
- Ekowati, V. M., & Sa'adah, N. (2018). Penguatan nilai-nilai Islam dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(2). <https://doi.org/10.32528/jmk.v6i2.1914>

- Elbanna, S., Abdelzaher, D. M., & Ramadan, N. (2020). Management research in the Arab World: What is now and what is next? *Journal of International Management*, 26(2), 100734. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100734>
- Fesharaki, F., & Sehhat, S. (2019). Islamic human resource management (iHRM): Enhancing organizational justice and employee commitment. *Qard Al-Hasan Bank Case, Iran*. <https://www.researchgate.net/publication/321772736>
- Hikma, N., et al. (2024). Integrasi nilai-nilai pendidikan Islam dalam konteks pendidikan nasional. *Journal of Creative Student Research*, 2(6), 158–168. <https://ejurnal.politeknipratama.ac.id/index.php/jcsr>
- Hikmawati, A., et al. (2020). Model manajemen pendidikan Islam berbasis nilai spiritual Qur'ani. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 89–100. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i2.1448>
- Javaid, M., Jaaron, A. A. M., & Abdullah, N. H. B. (2022). Relationship between Big Five personality traits and knowledge sharing behaviour: Moderating role of Islamic work ethics. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(4), 798–823. <https://doi.org/10.1108/CCSM-01-2021-0015>
- Jin, B. E., & Kim, G. (2021). Assessing Malaysia and Indonesia as emerging retail markets: An institution-based view. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(6), 692–707. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2020-0187>
- Kumar, S., Sahoo, S., Lim, W. M., & Dana, L.-P. (2022). Religion as a social shaping force in entrepreneurship and business: Insights from a technology-empowered systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121393. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121393>
- Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C., & Fermelis, J. (2020). Work–life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100766. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100766>
- Mohd Ali, N. A., Shafii, Z., & Shahimi, S. (2020). Competency model for Shari'ah auditors in Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(2), 377–399. <https://doi.org/10.1108/JIABR-09-2016-0106>
- Mohd Sharip, S., Awang, M., & Ismail, R. (2021). The effect of motivating language and management effectiveness: Empirical evidence from Waqf institutions in Malaysia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(2), 220–241. <https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2020-0079>
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 257–279. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>
- Palalic, R., & Ait Sidi Mhamed, E. M. (2020). Transformational leadership and MNCs: Evidence from Morocco community. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 14(2), 201–230. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2020-0002>
- Pariyanti, E., Rosid, A., & Adawiyah, W. R. (2021). Workplace deviant behavior among employees of Islamic-based universities in Lampung: The moderating role of Islamic workplace spirituality. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(4), 1567–1591. <https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2021-0089>
- Puspitasari, N., Mufidah, A., Prihatini, D., Muhsyi, A., & Suroso, I. (2024). Proposing a corporate governance model for an Islamic property developer. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 17(5), 1329–1348. <https://doi.org/10.1108/IJHMA-02-2024-0017>
- Rochaeni, R., & Supendi, P. (2024). Penerapan nilai-nilai Islam dalam manajemen sumber daya manusia. *BISMA: Jurnal Business and Management*, 2(4).
- Sani, A., & Ekowati, V. M. (2021). Spirituality to organizational citizenship behavior from Islamic perspective: Mediating role of spirituality at work and organizational commitment. *Journal of Islamic Marketing*, 13(12), 2672–2694. <https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2020-0211>
- Siddique, C. M., & Siddique, H. F. (2020). Antecedents and consequences of managerial decision-making styles in the Arabian Gulf. *Management Research Review*, 43(7), 811–845. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0047>
- Singh, R. K., & Singh, S. (2021). Spirituality in the workplace: A systematic review. *Management Decision*, 60(5), 1296–1325. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2020-1466>

- 
- Sugiarti, E. (2023). Manajemen sumber daya manusia: Mengelola potensi untuk keunggulan kompetitif. PT. Dewangga Publishing.
- Topcan, O., Uluturk, B., Iltar, E. K., & Akcoru, R. (2024). Impact of Islamic work ethic on employee ethical behavior: The serial mediation of moral identity and felt obligation. *Personnel Review*, 54(1), 350–370. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2024-0045>
- Yam, J. H. (2024). Kajian penelitian: Tinjauan literatur sebagai metode penelitian. *Jurnal Empire*, 4(1), 61–70.
- Yeganeh, H. (2020). Salient cultural transformations in the age of globalization: Implications for business and management. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 695–712. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2020-0030>
- Zed, M. (2008). Metode penelitian kepustakaan. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.