

## **Mengembangkan HRM Berdasarkan Nilai: Mengintegrasikan Prinsip Etika Islam ke dalam Praktik Human Resource Management Modern**

**Isa Kholili<sup>1</sup>\* dan M Rihal Irsyada<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Modern Al Rifa`ie Indonesia

\*Email: [kholili061087@gmail.com](mailto:kholili061087@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Modern Al Rifa`ie Indonesia

Email : [mrihal1995@gmail.com](mailto:mrihal1995@gmail.com)

---

Submit : **16/09/2025** | Review : **27/09/2025** s.d **13/11/2025** | Publish : **08/12/2025**

---

### **Abstract**

This study explores the integration of Islamic ethical principles into modern Human Resource Management (HRM) practices to respond to the global shift toward value-based and human-centered management models. A systematic literature review was conducted using Scopus, Web of Science, and other major databases. Thematic analysis was applied to identify how Islamic ethics—such as *amanah*, *adl*, *ta’awun*, *sabr*, and *shura*—are operationalized within HRM functions. The findings indicate that these ethical values can be embedded into recruitment, training, performance appraisal, compensation, and leadership systems. Their integration enhances organizational justice, employee engagement, cooperation, resilience, and decision-making effectiveness. Islamic ethics provide a relevant moral framework for shaping holistic, ethical, and sustainable HRM models. The study offers a conceptual alternative to conventional HRM approaches that tend to be materialistic and individualistic, demonstrating the potential of Islamic values to address contemporary organizational challenges.

**Keywords:** Islamic ethics; Sustainable HRM; Value-based management; Organizational justice.

### **Pendahuluan**

Selama dua dekade terakhir, evolusi dalam *Human Resource Management (HRM)* menunjukkan pergeseran mendasar dari arah yang hanya berfokus pada efisiensi dan produktivitas ke pendekatan pengelolaan yang lebih holistik, berkelanjutan, dan berbasis nilai. Pergeseran ini disebabkan oleh fakta bahwa praktik semacam itu dalam manajemen dan pemerintahan kini didorong oleh tuntutan global untuk organisasi yang lebih manusiawi, akuntabel, dan lebih peka secara budaya di komunitas tempat mereka beroperasi. Di negara-negara mayoritas

Muslim dan perusahaan global dengan tenaga kerja Muslim yang besar, integrasi nilai-nilai etika Islam ke dalam praktik HRM menjadi isu strategis yang menarik perhatian para cendekiawan dan profesional (Airout et al., 2025; Khaled et al., 2023). Nilai-nilai Islam diyakini memberikan kerangka etika yang komprehensif dan konsisten yang membimbing perilaku organisasi di area termasuk: perekrutan organisasi, pengembangan, penilaian, dan retensi sumber daya manusia.

Menurut Branine & Pollard, (2010), HRM Islam muncul sebagai reaksi terhadap ketidaksesuaian antara prinsip HRM konvensional, yang lebih individualistik dan rasional secara instrumental, dan nilai-nilai Islam yang menekankan spiritualitas, kebersamaan, moralitas, dan kepemilikan. Dalam pengertian Islam, manusia tidak diperlakukan semata-mata sebagai faktor produksi, melainkan sebagai makhluk yang bermartabat dengan tanggung jawab moral dan social (Branine & Pollard, 2010). Dengan demikian, dasar etika Islam dalam HRM adalah pencarian keseimbangan antara efektivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan, sehingga fokus pada kesejahteraan manusia dalam konteks ekonomi maupun spiritual (Branine & Pollard, 2010).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penggabungan nilai-nilai etika Islam ke dalam HRM memiliki dampak signifikan pada kinerja organisasi, perilaku karyawan, dan budaya organisasi. Artinya, nilai-nilai kepercayaan, misalnya, telah ditemukan dapat memperkuat kepercayaan antara karyawan dan pengusaha, sehingga meningkatkan komitmen organisasi dan meminimalkan konflik organisasi (Mat et al., 2020). Demikian pula, nilai *adl* (keadilan) berkontribusi pada praktik proses HRM yang lebih adil, transparan, dan bebas dari bias, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi penyimpangan perilaku (Hamid & Sattarov, 2025). Nilai *ta’awun* (kerja sama) mendorong budaya kolaboratif yang penting untuk mengurangi perputaran karyawan dan meningkatkan keterlibatan, sementara *sabr* (kesabaran) sangat relevan dalam mediasi konflik dan manajemen stres (Anastasiadis et al., 2022; Mahsun, Saiban, et

al., 2022; Mahsun & Diana, 2023; Wunderlich & Løkke, 2024). Di sisi lain, *shura* (musyawarah) menjadi dasar bagi pemerintahan partisipatif yang memungkinkan karyawan untuk memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan (Mahsun & Diana, 2023; Selim, 2021).

Namun, kenyataan implementasi HRM Islam mengungkapkan dualisme antara teori dan praktik. Banyak organisasi di negara-negara Muslim masih mengadopsi praktik HRM Barat secara langsung tanpa modifikasi berdasarkan nilai-nilai lokal dan agama, sehingga menciptakan ketidakharmonisan antara sistem manajemen dan budaya masyarakat (Khaled et al., 2023). Sejumlah penelitian mengonfirmasi bahwa kesenjangan ini tidak hanya akibat kurangnya pengetahuan Muslim tentang nilai-nilai Islam, tetapi juga karena tidak adanya kerangka konseptual yang terstruktur dengan baik dan operasional untuk menerjemahkan nilai-nilai Islam ke dalam praktik HRM modern (Hakim, 2012; Karim et al., 2025; Mahsun & Diana, 2023).

Lebih lanjut, organisasi menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan nilai-nilai etika Islam ke dalam fungsi HRM karena kurangnya sumber daya manusia yang memahami dengan mendalam baik konsep manajemen modern maupun prinsip etika Islam. Kesalahan tafsir terhadap konsep kunci seperti maqasid al-shariah atau penyalahgunaan nilai-nilai etika Islam untuk tujuan politik dan organisasi juga merupakan kejadian umum (Al-Nahari et al., 2022; Helmy, 2021; Mahsun, Saiban, et al., 2022). Situasi ini semakin rumit dengan adanya pengaruh budaya nasional seperti tingkat jarak kekuasaan atau tingkat kolektivisme, yang dapat memperkuat atau menghambat internalisasi nilai-nilai Islam dalam kebijakan HRM (Cyrus & Nejad, 2011).

Meskipun tantangan ini, telah ada perkembangan signifikan dalam literatur yang menunjukkan peningkatan perhatian terhadap HRM Islam di konteks akademis global. Penelitian tentang etika kerja Islam, kepemimpinan Islam, budaya organisasi Islam, dan praktik HRM Syariah terus berkembang dengan cepat, terutama dalam konteks industri

perbankan Islam, lembaga pendidikan Islam, dan lembaga keuangan sosial seperti ‘*wakaf*’ dan ‘*zakat*’ (Fesharaki, 2018; Mahsun, Djalaluddin, et al., 2022; Riniwati, 2016; Syauqi et al., 2022; Zaim et al., 2024). Dalam studi lain, penggabungan prinsip-prinsip keuangan Islam, seperti mudarabah dan takaful, ke dalam sistem kompensasi dan manfaat telah dilihat sebagai cara untuk memperkuat keadilan dan solidaritas di antara pekerja (Dadaboev et al., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa etika Islam sebagai nilai tidak hanya normatif, tetapi dapat diwujudkan ke dalam model HRM yang meningkatkan keadilan, motivasi, dan kinerja.

Namun, sebagian besar penelitian masih terbatas pada analisis aspek tertentu dari nilai-nilai Islam, misalnya pengaruh etika kerja Islam terhadap kinerja karyawan (AFLAH et al., 2021; Hamzah et al., 2021) atau pengaruh kepemimpinan Islam terhadap komitmen kerja dan kepuasan kerja (Ruhullah & Ushama, 2024; Zaim et al., 2024). Sedikit penelitian telah dilakukan untuk menyelidiki prinsip-prinsip etika Islam sebagai satu sistem terintegrasi dan mendefinisikan arsitektur HRM secara keseluruhan. Akibatnya, organisasi belum memiliki model komprehensif untuk implementasi nilai-nilai Islam sepanjang siklus HRM mulai dari analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, hingga retensi dan penilaian kinerja.

Selain itu, komitmen kepemimpinan adalah faktor penting utama. Secara internasional, pentingnya untuk menjembatani kesenjangan antara nilai-nilai Islam ideal dan realitas organisasi yang menjalankan operasinya di pasar modern yang semuanya tetap beroperasi di bawah lingkungan global yang kompleks di mana orang-orang di pasar ini berusaha untuk mengontekstualisasikan nilai-nilai Islam mereka dengan menafsirkan kembali dalam bahasa bisnis global yang sama. Isu-isu seperti globalisasi dan tenaga kerja multikultural berarti bahwa nilai-nilai Islam perlu beradaptasi dengan realitas dinamika kerja modern sambil tetap konsisten secara etis. Model terintegrasi yang akan menggabungkan prinsip-prinsip etika Islam dan kerangka HRM modern yang berdasarkan variabel-variabel

seperti keadilan organisasi, kepemimpinan etis, dan keterlibatan karyawan akan sangat relevan bagi model HR (Valentin, 2006; Veliquette, 2013).

Mengintegrasikan prinsip-prinsip etika Islam ke dalam HRM dalam konteks ini tidak hanya relevan tetapi juga krusial. Kepercayaan, keadilan, kerjasama, kesabaran, dan konsultasi bukan hanya prinsip moral tetapi juga dapat menjadi dasar kebijakan desain HRM yang lebih manusiawi, adil, dan berkelanjutan. Integrasi ini memungkinkan organisasi tidak hanya untuk mencapai keunggulan kompetitif tetapi juga untuk memenuhi tanggung jawab spiritual dan sosialnya. Selain itu, dalam sektor-sektor seperti perbankan Islam, lembaga non-profit Islam, dan perusahaan keluarga berbasis Islam, harmonisasi HRM dengan prinsip-prinsip Syariah bukanlah opsi, tetapi merupakan kewajiban etis dan hukum (Fariz et al., 2020; Martin, 2013; McCracken et al., 2016).

Oleh karena itu, mempelajari integrasi prinsip-prinsip etika Islam ke dalam HRM sangat penting untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penting seperti bagaimana nilai-nilai ini dapat diterjemahkan ke dalam praktik HRM yang terukur? Bagaimana organisasi mengatasi hambatan budaya dan struktural untuk implementasi tersebut? Bagaimana model HRM Islam dapat dimodifikasi untuk berbagai konteks organisasi? Pertanyaan-pertanyaan ini membuka kesempatan lebih lanjut untuk penelitian yang tidak hanya akan memperkaya literatur, tetapi juga memberikan solusi praktis kepada organisasi yang ingin melakukan HRM etis yang dipandu oleh nilai-nilai Islam.

## Metode

Pendekatan tinjauan literatur sistematis digunakan dalam penelitian ini untuk mengeksplorasi integrasi prinsip etika Islam dalam manajemen sumber daya manusia. Metode ini dipilih karena studi ini berfokus pada topik multidisipliner yang memerlukan penguatan konseptual melalui analisis mendalam terhadap teori-teori yang dikembangkan dalam literatur awal tentang HRM Islam, etika Islam, kepemimpinan Islam, dan

perilaku organisasi. Pencarian literatur dilakukan pada basis data ternama seperti Scopus, Web of Science, Emerald Insight, dan ScienceDirect dengan istilah pencarian HRM Islam, etika Islam, Amanah, Adl, Shura, dan nilai-nilai kerja Islam. Literatur dipilih berdasarkan relevansi tema, kontribusi teoretis, dan kecermatan metodologis, sehingga hanya artikel akademik berkualitas tinggi serta buku akademik yang dimasukkan untuk analisis.

Pendekatan analisis tematik diterapkan untuk tinjauan literatur guna mengidentifikasi pola, hubungan konsep serta kesenjangan teoretis dalam penelitian sebelumnya. Setiap publikasi dianalisis untuk mengetahui bagaimana nilai-nilai *Amanah*, *Adl*, *Ta'awun*, *Sabr*, dan *Shura* dijelaskan dan integrasinya dengan fungsi HRM seperti perekutan, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Pendekatan ini memungkinkan kategori tematik seperti "nilai etika Islam dalam perilaku organisasi", "dampak etika Islam terhadap kinerja", dan "tantangan implementasi HRM Islam" untuk dikembangkan. Selain itu, literatur dibandingkan dengan teori HR modern seperti keadilan organisasi dan kepemimpinan etis untuk mengembangkan gagasan teoretis yang lebih kuat untuk studi ini.

Untuk menjaga validitas analisis, studi ini menggunakan strategi multi-faceted untuk memperoleh triangulasi dan inilah mengapa ia mewakili berbagai jenis literatur, dan untuk yang ini kami memiliki artikel teoretisasi konseptual, tinjauan literatur, artikel empiris, dan buku akademik dari berbagai disiplin. Akurasi dalam studi ini ditingkatkan dengan memeriksa hubungan antara konsep-konsep kunci studi dalam tinjauan literatur dan beberapa karya relevan seperti yang dilakukan oleh (Fesharaki, 2018; Mahsun, Saiban, et al., 2022; Martin, 2013; McCracken et al., 2016; Zaim et al., 2024). Dengan kata lain, metode ini telah menghasilkan peta literatur untuk konsep HRM Islam yang berkembang serta kerangka konseptual holistik HRM Islam dan etika terintegrasi dalam HRM kontemporer.

## Hasil dan Pembahasan

### Prinsip Etika Islam sebagai Dasar HRM

Prinsip etika Islam telah lama menjadi fondasi moral yang membentuk perilaku manusia dalam berbagai konteks sosial termasuk di dalam organisasi modern. Dalam pendekatan manajemen sumber daya manusia, prinsip etika Islam menyediakan desain sistem yang tidak hanya berdasarkan pada pedoman preskriptif tentang bagaimana individu harus bertindak dalam organisasi, tetapi juga menyediakan kerangka normatif untuk sistem HR. Ini membantu dalam pengembangan konteks yang membantu dalam membimbing proses apa pun sebagai keadilan dalam proses kepuasan dan proses peninjauan di mana nilai-nilai seperti *amanah*, *adl*, *ta'awun*, *sabr*, dan *shura* memiliki dampak yang relevan dalam mempengaruhi umpan balik dari seluruh rantai nilai yang dimulai dari perilaku karyawan, melalui kepemimpinan manajemen termasuk karyawan. Literatur kontemporer menunjukkan bahwa nilai-nilai ini tidak sekadar prinsip moral abstrak, tetapi dapat diintegrasikan secara sistematis ke dalam fungsi HRM untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kesejahteraan (Martin, 2013).

Tugas adalah salah satu nilai inti dari etika Islam secara historis dan teologis. Kepercayaan melibatkan tanggung jawab moral, kejujuran dalam tindakan, dan integritas dalam melaksanakan tugas. Terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kepercayaan adalah alasan untuk menciptakan praktik manajemen yang etis, terutama dalam hal rekrutmen, seleksi, dan evaluasi kinerja. Rekrutmen dan seleksi yang terbuka dan adil meningkatkan kepercayaan di antara karyawan dan organisasi mereka. Kepercayaan kemudian meningkatkan keterlibatan karyawan, loyalitas, dan ukuran perilaku organisasi positif lainnya seperti perilaku kewarganegaraan organisasi (PKO). Menurut Martin (2013), kepercayaan adalah dasar etika yang memastikan bahwa proses suatu organisasi tidak dimanipulasi atau secara tidak adil condong ke arah pihak

lain. Hal ini tercermin dalam penelitian oleh (Rosman et al., 2015), yang menunjukkan bahwa kepercayaan terkait erat dengan keadilan organisasi, yang pada gilirannya mengalami peningkatan dalam komitmen dan kinerja.

Selain kepercayaan, prinsip *Adl* (keadilan) memiliki implikasi luas dalam MSDM. Islam menekankan keadilan dalam hal aspek distribusi dan prosedural. Sebagai contoh, praktik MSDM, aspek distribusi keadilan berkaitan dengan sistem kompensasi, bonus, dan pembagian penghargaan, sementara keadilan prosedural terkait erat dengan cara keputusan dibuat, bagaimana konflik diselesaikan, dan bagaimana kesempatan karir diciptakan. (Hamid & Sattarov, 2025) menjelaskan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip adl dapat mengurangi ketidakpuasan karyawan, meminimalkan konflik internal, dan mencegah perilaku disfungsional seperti penyimpangan dan perputaran karyawan. Dengan demikian, Adl adalah inti dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan.

Unit analisis dalam kasus ini adalah individu, dan hak serta kepentingan individu merupakan nilai yang lebih tinggi. Prinsip ini didasarkan pada keyakinan bahwa Islam menekankan pentingnya kesejahteraan kelompok dan kepentingan tangan yang bekerja untuk mempertahankan organisasi. Abdul Carrier (2017) menunjukkan bahwa di antara manfaat bekerja di bawah prinsip ini dapat disebutkan, seperti dalam kasus mengaktifkan tim untuk mengisolasi risiko individu dan kolektif yang meningkatkan nilai budaya organisasi. Dalam MSDM modern, nilai ini dapat dilihat dalam upaya pengembangan tim, pelatihan, dan mentoring, serta sistem kerja kolaboratif. Mengingat meningkatnya kompleksitas pekerjaan dan kebutuhan akan inovasi, organisasi semakin membutuhkan model kerja lintas fungsi yang menuntut tingkat kolaborasi yang tinggi (Misi dan Nilai, 2018). Dengan demikian, ta'awun memiliki dimensi moral yang mendorong anggota organisasi untuk saling membantu, berbagi pengetahuan, dan bekerja secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Sabr (kesabaran) adalah prinsip etika Islam yang sangat relevan dalam konteks stres kerja, konflik interpersonal, dan dinamika organisasi yang tidak pasti. Menurut Ozcelik (2006) dan Selim (2021), sabr memperkuat ketahanan psikologis karyawan yang pada gilirannya membantu mengurangi kelelahan sambil meningkatkan keterampilan penyelesaian konflik berbasis restorative. Dalam konten MSDM, sabr adalah fondasi dari program manajemen stres dan pelatihan kecerdasan emosional, dan peran mediator dalam manajemen konflik organisasi ditekankan.

Prinsip shura (musyawarah) menguatkan gagasan bahwa pengambilan keputusan yang efektif harus melibatkan proses konsultatif dan partisipatif. Shura bukan hanya teknik pengambilan keputusan, tetapi juga ungkapan penghargaan terhadap martabat dan kontribusi setiap individu dalam organisasi. Dalam MSDM, shura tercermin dalam praktik partisipatif seperti survei karyawan, rapat koordinasi terbuka, dialog antara karyawan dan manajemen, serta mekanisme umpan balik dua arah. Menurut (Ruhullah & Ushama, 2024), organisasi yang menerapkan shura cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dan membuat keputusan yang lebih baik dengan melibatkan berbagai perspektif. Selain itu, prinsip ini konsisten dengan teori kontemporer seperti kepemimpinan partisipatif, pemerintahan demokratis, dan pengambilan keputusan bersama.

Tabel ringkasan prinsip-prinsip moralitas Islam sebagai dasar MSDM disajikan di bawah ini untuk memperjelas hubungan antara nilai-nilai etika Islam dan implikasi dari MSDM.

Tabel 1. Prinsip Etika Islam sebagai Fondasi HRM

Nilai Etika Islam	Makna Utama	Implikasi Moral dalam HRM	Referensi
Amanah	Kejujuran, integritas, tanggung jawab	Rekrutmen transparan, kepemimpinan etis, evaluasi objektif	Martin (2013); Nik Ab. Rahman et al. (2013)
Adl	Keadilan distributif & prosedural	Kompensasi adil, promosi meritokratis, resolusi konflik	Hamid & Sattarov (2025)
Ta'awun	Kerja sama & solidaritas	Penguatan teamwork, pembelajaran kolaboratif	Abdul Cader (2017)

<b>Sabr</b>	Kesabaran, ketahanan, kontrol diri	Mediasi konflik, manajemen stres	Özçelik (2006); Selim (2021)
<b>Shura</b>	Konsultasi & partisipasi	Pengambilan keputusan partisipatif	Ruhullah & Ushama (2024)

Analisis terhadap lima etika Islam ini menunjukkan bahwa mengintegrasikan etika Islam ke dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) tidak hanya bersifat normatif tetapi juga memiliki dampak signifikan dalam mengembangkan organisasi modern. Pertama, nilai-nilai ini dapat diubah menjadi pedoman operasional untuk kegiatan MSDM, misalnya, keadilan dalam rekrutmen, desain pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem kompensasi. Kedua, nilai-nilai ini membantu organisasi dalam membangun lingkungan yang inklusif, aman, dan mendukung perkembangan moral dan profesional pekerja. Ketiga, nilai-nilai etika Islam memungkinkan organisasi untuk merespons tantangan global dari tenaga kerja yang terdiversifikasi, digitalisasi, dan meningkatnya tuntutan terhadap tata kelola etis.

Secara konseptual, nilai-nilai ini juga memiliki potensi untuk menjadi dasar dalam merumuskan model MSDM berbasis syariah Islam yang lebih komprehensif. Misalnya, integrasi *Amanah* (Kepercayaan) dan *adl* (Keadilan) dapat memberikan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan evaluatif moral dalam MSDM. *Ta'awun* dan shura dapat meningkatkan dimensi sosial dan partisipatif dalam budaya organisasi. *Sabr* (Ketahanan) dapat memperkuat kemampuan organisasi untuk mengelola krisis dan ketidakpastian. Integrasi ini dapat menghasilkan paradigma baru dalam MSDM yang berfokus pada nilai-nilai sosial dan kemanusiaan, spirituality, dan rasa tanggung jawab sosial, bukan hanya pada efisiensi.

Dengan demikian, prinsip-prinsip etika Islam tidak hanya berdiri sebagai kebijakan moral individu, tetapi juga sebagai pilar manajerial yang meningkatkan stabilitas, kinerja, dan keberlanjutan organisasi. Literatur menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut, ketika diinternalisasi secara sistematis, memungkinkan organisasi untuk membangun sistem MSDM

yang lebih adil, transparan, dan berorientasi jangka panjang, dan pendekatan semacam ini sangat relevan bagi organisasi modern di tengah kompleksitas global.

### **Integrasi Nilai Etika Islam Dalam Fungsi MSDM**

Integrasi nilai-nilai etika Islam dalam fungsi manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang mulai mendapatkan perhatian lebih dalam literatur. Ini karena sistem etika Islam menyediakan kerangka moral yang tidak hanya menyelesaikan masalah konseptual, tetapi juga menawarkan solusi praktis yang bertujuan pada pengembangan sistem MSDM yang lebih manusiawi dan berkelanjutan. Lebih spesifik lagi, integrasi nilai-nilai seperti amanah, adl, ta'awun, sabr, dan shura, dalam siklus MSDM mendorong budaya kerja yang lebih bersifat Islam dan berkontribusi terhadap produktivitas.

Dalam hal rekrutmen dan seleksi, prinsip amanah mengharuskan bahwa proses rekrutmen mengikuti standar transparansi, kejujuran, dan bebas dari bentuk manipulasi apa pun. Proses seleksi yang berdasarkan prinsip amanah akan memastikan bahwa kandidat dievaluasi berdasarkan kompetensi dan integritas mereka tanpa bentuk nepotisme, favoritisme pribadi, atau tekanan eksternal. Menurut Hakim (2012), praktik rekrutmen berbasis nilai Islam meningkatkan kecocokan antara orang dan organisasi, yang mengarah pada dampak langsung terhadap retensi karyawan, stabilitas tim, dan kinerja yang berkelanjutan. Selain amanah, prinsip adl menyediakan dasar untuk memastikan bahwa semua pelamar diperlakukan atas dasar kesempatan yang sama tanpa bentuk diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, status sosial, etnis, atau latar belakang lainnya. Oleh karena itu, kombinasi amanah dan adl memberikan dasar fundamental untuk membangun sistem rekrutmen yang etis, profesional, dan sesuai syariah.

Mahmud dalam pelayanan dan pengembangan fungsi, nilai ta'awun berfungsi untuk membangun budaya kerja kolaboratif. Kegiatan pelatihan tidak hanya untuk peningkatan keterampilan, tetapi juga untuk

membangun karakter. Firman dan kawan-kawan (2025) memaparkan bahwa dalam pelatihan yang diintegrasikan dengan moral dan spiritual, hal ihwal tersebut berkontribusi pada peningkatan motivasi, keterlibatan, dan komitmen dalam pekerjaan. Selain hal tersebut, nilai scab (sabar) akan membawa pada dimensi mental yang akan memudahkan karyawan dalam menghadapi tantangan dan tekanan kerja. Pelatihan berbasis scab di antaranya adalah pembelajaran pengembangan intelektual emosional, pengembangan ketangguhan, dan, resolusi konflik yang fokus kepada harmoni. Berdasarkan kinerja, aspek penilaian, adl princi le untuk selanjutnya, berperan utama. Penilaian kinerja dengan pendekatan biasa, banyak riset mengemukakan, di dalamnya mengandung subyektivitas, bias, dan pengukuran tidak jelas. Penilaian kinerja berbasis nilai Islam mengharuskan nilai tersebut untuk diproses dengan objektif, transparan, dan tanpa konflik kepentingan. Fesharaki dan Sehhat (2018) menjelaskan bahwa appraisal model berbasis adl akan menyebakan peningkatan rasa keadilan organisasi dan penurunan tidak puas iditas akibat memainkan kebijakan. Selain hal tersebut, nilai amanah juga berfungsi untuk moral intelektual dari atasan dalam memberikan feedback yang tidak hanya berfungsi untuk penilaian yang konstruktif dan jujur, tetapi juga evaluasi yang berfungsi untuk pengembangan moral dan profesional karyawan.

Dalam hal kompensasi dan manfaat, nilai-nilai syariah menolak praktik riba, eksploitasi, dan manipulasi merugikan terhadap yang lemah. Sistem kompensasi Islam orientasinya adalah keadilan distribusi dan berkah. Ini terwujud dalam skema bagi hasil seperti mudarabah, pembiayaan mikro inovatif dan perlindungan kolektif seperti takaful (Dadaboev et al., 2025; Airout et al., 2025). Dalam perspektif adl, kompensasi seharusnya tidak hanya adil dan wajar dalam standar kontekstual, serta kompetitif di pasar, tetapi juga harus mempertimbangkan keseimbangan antara kontribusi karyawan, kemampuan organisasi, dan kesejahteraan keseluruhan jangka panjang. Pendekatan ini dikatakan

menciptakan rasa keadilan dan kepemilikan kolektif yang meningkatkan loyalitas dan mengurangi perputaran karyawan.

Dalam aspek kepemimpinan, nilai-nilai shura dan amanah merupakan kunci untuk tata kelola organisasi yang baik. Shura menjamin bahwa keputusan tidak otoriter, tetapi dibuat melalui proses konsultatif yang melibatkan pemangku kepentingan yang relevan. Ini meningkatkan kepemilikan psikologis, keterlibatan karyawan, dan legitimasi kebijakan. Ruhullah dan Ushama (2024) menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang mempraktikkan shura berada dalam posisi yang lebih baik untuk menciptakan hubungan yang harmonis, transparansi, dan kepercayaan di dalam tim. Sementara itu, amanah memastikan bahwa pemimpin menjalankan perannya dengan standar moral yang tinggi, bebas dari korupsi, penyalahgunaan kekuasaan, dan ketidakadilan. Zaim et al. (2024) lebih lanjut menambahkan bahwa kepemimpinan Islam yang berdasarkan amanah berdampak positif pada kinerja organisasi melalui peningkatan komitmen, kepuasan kerja, dan hubungan antarpribadi yang lebih baik.

Untuk memfasilitasi diskusi kami mengenai koreksi pola integrasi dan penempatan, kami sajikan tabel berikut:

Tabel 2. Integrasi Nilai Etika Islam dalam HRM

Fungsi HRM	Nilai Islam yang Relevan	Bentuk Integrasi	Referensi
Rekrutmen & Seleksi	Amanah, Adl	Proses seleksi transparan, pemilihan berbasis <i>kafa'ah</i>	Hakim (2012); Martin (2013)
Pelatihan & Pengembangan	Ta'awun, Sabr	Pelatihan akhlak kerja, pembelajaran kolaboratif	Firmansah et al. (2025)
Penilaian Kinerja	Adl, Amanah	Evaluasi objektif, bebas bias, berbasis kinerja	Fesharaki & Sehhat (2018)
Kompensasi & Benefit	Adl, Syariah Finance	Profit-sharing, takaful, kompensasi adil	Airout et al. (2025); Dadaboev et al. (2025)
Kepemimpinan	Shura, Amanah	Keputusan partisipatif, akuntabilitas moral	Ruhullah & Ushama (2024); Zaim et al. (2024)

Mengintegrasikan Nilai-nilai Etika Islam ke dalam Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki implikasi penting bagi organisasi secara keseluruhan. Pertama, karena nilai Islam memperkuat dimensi tata kelola

etis dengan fokus moral, ini menjadi prioritas terkait dengan organisasi saat ini, terutama masalah penyalahgunaan integritas, penyalahgunaan kekuasaan, dan ketidakadilan struktural. Kedua, nilai Islam terkait dengan pengembangan modal manusia tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga etis dan dewasa secara spiritual. Sumber daya manusia dengan kualitas ini mampu mendorong budaya organisasi yang inklusif, stabil, dan berkelanjutan. Ketiga, integrasi nilai-nilai Islam menawarkan keuntungan strategis bagi organisasi, terutama bagi lembaga keuangan Islam, lembaga manfaat publik, dan usaha keluarga Muslim, karena nilai moral dari Integrasi Nilai-nilai Etika Islam sebagai Etos organisasi telah menjadi logos dan identitas merek organisasi.

Dari perspektif akademis, implikasi dari studi ini menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Islam adalah alternatif komprehensif untuk model Manajemen Sumber Daya Manusia barat, yang cenderung materialistik dan individualistik. Nilai-nilai Islam mengisi celah yang ditinggalkan oleh konvensi ini. Yaitu dimensi spiritual, moral, dan sosial kolektif. Integrasi ini membuka pintu bagi Penelitian Yunani di masa depan, terutama dengan pengembangan model empiris yang berupaya menguji hubungan antara nilai-nilai Islam, manajemen sumber daya manusia, dan hasil produktivitas, kesejahteraan, dan keberlanjutan organisasi.

### **Nilai-nilai Islam terhadap Perilaku Karyawan dan Kinerja Organisasi**

Nilai-nilai etika tradisi Islam dalam konteks organisasi juga berkorelasi dengan peningkatan nilai-nilai Islam baik pada tingkat individu maupun pada tingkat organisasi. Studi paradigmatis menunjukkan bahwa nilai-nilai amanah, adl, ta'awun, sabr, dan shura membentuk dan mengarahkan moralitas pribadi menuju tindakan dan pengambilan keputusan yang konstruktif serta interaksi dalam konteks organisasi. Berbagai studi melaporkan bahwa etika kerja Islam berfungsi sebagai mekanisme psikologis-sosial yang meningkatkan motivasi intrinsik, mempromosikan perilaku prososial, dan meminimalkan perilaku

menyimpang di tempat kerja (Aflah et al., 2021; Hamzah et al., 2021). Nilai-nilai ini membentuk dimensi kognitif, afektif, dan konatif karyawan sehingga menggambarkan perilaku etis yang konstruktif yang mengarah pada kinerja organisasi.

Nilai kepercayaan secara konsisten diakui sebagai penggerak utama kepercayaan interpersonal dan kepercayaan dalam organisasi. Kepercayaan ini sangat penting dalam pengembangan kualitas relasional yang kuat di tempat kerja, seperti kolaborasi, komunikasi terbuka, dan inovasi. Ketika karyawan percaya bahwa pemimpin dan rekan-rekan mereka dapat dipercaya, mereka mengalami keselamatan psikologis, yang memungkinkan mereka untuk mengungkapkan ide, mengambil risiko yang diperlukan untuk berinovasi, dan berpartisipasi aktif dalam pemecahan masalah. Pada saat itulah Martin (2013) dan Nik Ab. Rahman et al. (2013) menyatakan bahwa kepercayaan menciptakan pusat moral yang mengurangi perilaku oportunistik dan meningkatkan integritas dalam pelaksanaan tugas, dengan demikian memperkuat budaya organisasi yang lebih bersih, lebih etis, dan bertanggung jawab.

Di sisi lain, nilai adl (keadilan) mempengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan. Keadilan dalam kompensasi, promosi, dan pengambilan keputusan adalah indikator dominan dari kepuasan dan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasakan keadilan dalam prosedur dan distribusi, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi dan lebih kecil kemungkinannya untuk terlibat dalam perilaku disfungsional seperti ketidakhadiran, penyimpangan kerja, dan pengunduran diri sukarela (Badar et al., 2024). Nilai adl juga mendorong pembentukan tata kelola organisasi yang lebih transparan dan akuntabel, mengurangi kemungkinan penyalahgunaan kekuasaan dan ketidakadilan struktural yang mungkin mempengaruhi hubungan kerja jangka panjang. Dengan demikian, penguatan nilai adl secara lebih sistematis membantu dalam pembentukan struktur organisasi yang lebih stabil dan kredibel.

Nilai ta'awun (kerja sama) berkontribusi signifikan terhadap dinamika kelompok dan efektivitas tim. Dalam konteks organisasi modern, tugas menjadi lebih kompleks dan oleh karena itu memerlukan kolaborasi antar unit dan kemampuan kerja sama yang merupakan keunggulan strategis. Abdul Cader (2017) mencatat bahwa ta'awun tidak hanya mempromosikan perilaku prososial seperti membantu dan berbagi sumber daya, tetapi juga meningkatkan kohesi grup yang, pada gilirannya, memperkuat koordinasi dan efektivitas tim. Dengan adanya ta'awun, tingkat konflik interpersonal dapat dikurangi karena hubungan antar karyawan didasarkan pada solidaritas dan tujuan bersama. Di tingkat organisasi, promosi ta'awun meningkatkan kerja tim yang pada gilirannya memperlancar proses kerja, mempercepat penyelesaian tugas, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Untuk meningkatkan ketahanan psikologis "({ketahanan di tempat kerja}," nilai sabr, terutama sabr (kesabaran), sangat penting. Dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan, perubahan struktural, dan konflik, sabr adalah mekanisme adaptif yang memungkinkan individu untuk mengelola stres dan emosi secara konstruktif. Özçelik (2006), serta Selim (2021), menunjukkan bahwa individu yang mencontohkan sabr kurang mungkin mengalami kelelahan dan lebih mampu mempertahankan tingkat kinerja mereka serta menjaga keseimbangan ketika dihadapkan dengan situasi yang tidak stabil. Selain itu, sabr mendorong penyelesaian konflik yang mengutamakan penyembuhan hubungan sosial daripada balas dendam atau hukuman. Dalam organisasi, sabr menambah keberlanjutan dan stabilitas jangka panjang dengan memungkinkan organisasi untuk produktif ketika dihadapkan dengan tantangan lingkungan yang dinamis.

Nilai-nilai shura memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan, kepuasan kerja, dan kualitas pengambilan keputusan. Shura mendorong partisipasi karyawan dalam konsultasi sebelum pengambilan keputusan organisasi untuk meningkatkan kepemilikan psikologis dan komitmen terhadap hasil keputusan. Ruhullah dan Ushama (2024) menemukan

bahwa organisasi dengan praktik mediasi mengalami keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dan mengurangi jarak kekuasaan antara pemimpin dan karyawan. Selain itu, shura memfasilitasi komunikasi dua arah yang lebih konstruktif, memperkuat kepercayaan pada manajemen, dan pengambilan keputusan yang lebih inklusif karena perspektif anggota organisasi yang beragam dipertimbangkan.

Pengintegrasian nilai-nilai Islam tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga memiliki dampak positif di tingkat organisasi. Contohnya, organisasi yang menerapkan nilai-nilai amanah dan adil memiliki reputasi yang lebih baik dibandingkan organisasi di luar institusi tersebut, karena masyarakat menganggap amanah dan bertanggung jawab. Contoh itu sangat kental di industri perbankan syariah, di mana secara empiris, HRM berbasis nilai-nilai Islam meningkatkan kepuasan pelanggan dan menciptakan keunggulan operasional serta kompetitif (Fesharaki & Sehhat, 2018).

Selain itu, sebagian dari lingkup nilai-nilai Islam yang relevan dengan literasi manajerial, korupsi, penyalahgunaan kekuasaan, konflik kepentingan, dan ketidaksetaraan struktural lainnya. Pemimpin dengan nilai-nilai moral Islam lebih berhati-hati dalam membuat keputusan yang berdampak luas dan lebih sensitif terhadap isu-isu keadilan sosial di tempat kerja. Hal ini menghasilkan iklim organisasi yang aman dan adil yang kondusif bagi pertumbuhan karir karyawan.

Untuk merangkum hubungan konseptual antara nilai-nilai etika Islam, konsekuensi perilaku, dan implikasi organisasi, Tabel 3 disajikan.

Tabel 3. Dampak Integrasi Nilai Etika Islam pada Perilaku dan Kinerja Organisasi

Nilai Etika	Dampak terhadap Individu	Dampak terhadap Organisasi	Referensi
Amanah	Meningkatkan kepercayaan & integritas	Memperkuat budaya etis	Martin (2013); Nik Ab. Rahman et al. (2013)
Adil	Menurunkan deviasi, meningkatkan kepuasan	Sistem kompensasi & tata kelola yang adil	Hamid & Sattarov (2025)

<b>Ta'awun</b>	Meningkatkan teamwork & OCB	Mengurangi konflik dan meningkatkan efektivitas tim	Abdul Cader (2017)
<b>Sabr</b>	Ketahanan kerja, manajemen stres	Keberlanjutan dan stabilitas organisasi	Özçelik (2006); Selim (2021)
<b>Shura</b>	Engagement tinggi, kepuasan kerja	Keputusan lebih berkualitas dan inklusif	Ruhullah & Ushama (2024)

Secara keseluruhan, dampak dari mengintegrasikan etika Islam adalah multidimensional: psikologis, sosio-struktural, dan kinerja organisasi. Nilai-nilai ini berfungsi tidak hanya sebagai pedoman moral tetapi juga sebagai strategi manajerial yang efektif untuk membangun budaya organisasi yang sehat dan kinerja individu serta daya saing institusi. Organisasi dapat mengembangkan sistem yang lebih adil, lebih etis, dan lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan di dunia kontemporer dengan menginternalisasi nilai-nilai Islam dalam berbagai kebijakan dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia.

### Hambatan Integrasi dan Peluang Pengembangan

Integrasi nilai-nilai Islam dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memang memberikan organisasi dasar etika yang kuat, tetapi pelaksanaan integrasi ini juga menghadapi sejumlah tantangan struktural, budaya, dan epistemologis. Hambatan-hambatan tersebut perlu dipahami secara komprehensif agar strategi pengembangan MSDM Islam dapat dirumuskan lebih efektif dan adaptif, serta lebih responsif terhadap tantangan organisasi kontemporer.

Hambatan pertama disebabkan oleh kesalahan interpretasi manajerial terhadap praktik MSDM dalam nilai-nilai Islam. Banyak organisasi di negara-negara mayoritas Muslim, misalnya, menggunakan simbol-simbol agama tetapi tidak menginternalisasi nilai-nilai inti MSDM, seperti *amanah*, *adl*, dan *shura* (Khaled et al., 2023). Praktik semacam ini menyebabkan kepatuhan simbolis, yaitu kondisi di mana Islam sebagai nilai digunakan untuk identifikasi, tetapi tidak sepenuhnya diterapkan dalam kebijakan MSDM yang berkaitan dengan perekutan, kompensasi, dan penilaian kinerja. Kebodohan manajerial ini adalah hambatan struktural

yang mengurangi esensi dari MSDM Islam dan menghambat tujuan organisasi yang adil dan berkelanjutan.

Hambatan kedua berkaitan dengan dampak budaya nasional serta karakter sosial organisasi, terutama di negara-negara Muslim. Terdapat jarak kekuasaan yang tinggi, yang pada gilirannya mendorong budaya kerja hierarkis yang cenderung menghalangi shura, yaitu praktik yang melibatkan konsultasi, partisipasi, dan pengambilan keputusan Bersama (Cyrus & Nejad, 2011). Dalam kondisi ini, meskipun organisasi mengklaim mendasarkan nilai-nilai Islam sebagai prinsip panduan etika, praktik yang terjadi di lapangan masih didominasi oleh aliran komunikasi dari atas ke bawah, yang sangat mengurangi dialog, kolaborasi, dan partisipasi karyawan. Hambatan budaya ini tidak mudah diatasi karena nilai-nilai sosial yang kuat yang tertanam, sehingga strategi integrasi harus diselaraskan dengan konteks lokal sambil menjaga prinsip-prinsip inti Islam.

Tantangan tambahan adalah kurangnya standar universal tentang MSDM yang berdasarkan syariah. Berbeda dengan standar akuntansi syariah yang lebih mapan, pedoman MSDM berdasarkan syariah masih sangat berantakan tanpa kerangka formal yang diterima secara global (Al-Nahari et al., 2022). Akibatnya, ada perbedaan signifikan dalam praktik MSDM Islam di dalam dan di antara organisasi, dan dalam beberapa kasus, praktik tersebut benar-benar bertentangan satu sama lain. Inkoherensi semacam ini telah menghambat upaya benchmarking dan mengurangi kredibilitas dalam menerapkan MSDM yang didasarkan pada nilai-nilai Islam, terutama di industri seperti perbankan Islam atau lembaga *zakat* dan *waqf*, di mana standar sangat penting.

Literatur, terlepas dari beberapa tantangan tersebut, memiliki potensi untuk integrasi nilai-nilai Islam dalam disiplin MSDM. Salah satu peluang signifikan adalah penguatan nilai-nilai Islam dalam paradigma keadilan organisasi, karena ini melahirkan persepsi positif tentang keadilan dalam kompensasi, evaluasi kinerja, dan seluruh proses pengambilan keputusan. Nilai adl memiliki korelasi langsung dengan teori keadilan dan

dapat memperkaya organisasi dengan wacana tatanan moral yang lebih dari perspektif etika religius.

Selain itu, penggabungan nilai-nilai Islam dengan gagasan kepemimpinan etis menciptakan peluang untuk membangun paradigma kepemimpinan yang responsif secara moral terhadap kebutuhan spiritual dan psikologis karyawan. Nilai-nilai amanah dan shura dapat menghasilkan pemimpin yang lebih transparan, akuntabel, dan inklusif, sehingga meningkatkan komitmen dan memperbaiki kualitas hubungan kerja.

Peluang lain adalah pemanfaatan nilai-nilai Islam untuk keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Studi-studi terbaru menunjukkan bahwa nilai-nilai seperti *sabr*, *ta'awun*, dan amanah berkontribusi untuk meningkatkan ketahanan psikologis, kolaborasi, dan kepuasan kerja. Relevansi integrasi semacam itu di era modern ditandai dengan stres kerja yang tinggi, ketidakpastian, dan kebutuhan akan fleksibilitas yang lebih besar. HRM Islami juga menunjukkan prospek positif dengan pengembangan kerangka HRM berdasarkan *maqāṣid syariah*, suatu pendekatan yang mempertimbangkan perlindungan martabat manusia, kesetaraan, dan kesejahteraan sebagai tujuan inti dari kebijakan sumber daya manusia (SDM) (Firmansah et al., 2025; Mahsun, Saiban, et al., 2022). Pendekatan ini diharapkan dapat mengarah pada paradigma baru HRM yang tidak hanya menghargai produktivitas orang-orang dalam organisasi, tetapi juga keberlanjutan moral dan sosial organisasi secara keseluruhan.

Memiliki pemahaman yang mendalam tentang hambatan dan peluang ini sangat penting dalam mempromosikan penerapan HRM Islami yang lebih substansial dan sistematis yang benar-benar berguna dalam meningkatkan hasil organisasi. Dipadukan dengan literasi manajerial yang cukup, dukungan struktural, dan penguatan kerangka teoritis, inklusi nilai-nilai Islami dalam HRM memiliki potensi untuk tumbuh sebagai model manajemen alternatif yang etis, inklusif, dan efektif di panggung dunia.

## Kesimpulan dan Implikasi

Studi ini mengonfirmasi bahwa integrasi etika Islami, seperti amanah, adl, ta'awun, sabr, dan shura, memiliki dampak yang cukup besar terhadap pengembangan tenaga kerja yang terlatih secara etis, serta peningkatan kinerja organisasi. Nilai-nilai ini memainkan peran ganda sebagai kompas moral dan mekanisme strategis yang meningkatkan kepercayaan, kerjasama, ketekunan kerja, dan pengambilan keputusan. Penerapan etika Islami semakin memperkuat budaya organisasi melalui peningkatan keadilan, transparansi, dan akuntabilitas terhadap semua fungsi HRM, mulai dari rekrutmen hingga kompensasi. Dengan demikian, HRM Islami memiliki peluang untuk menjadi model manajemen alternatif yang bertujuan untuk memberikan keseimbangan antara produktivitas, etika, dan kesejahteraan masyarakat, yang sangat dibutuhkan oleh organisasi kontemporer.

Namun, penerapan nilai-nilai Islami dalam HRM terus menghadapi berbagai tantangan seperti kurangnya literasi manajerial, dampak budaya hierarkis yang mengekang shura, dan ketiadaan standar universal untuk HRM syariah. Tantangan ini berarti bahwa penerapan nilai-nilai Islami cenderung lebih teoretis dan tidak terintegrasi secara substansial dalam organisasi. Namun, peluang untuk pengembangan lebih lanjut sistem HRM Islami melalui integrasi nilai-nilai Islami dengan teori-teori modern seperti keadilan organisasi, kepemimpinan etis, keterlibatan karyawan, dan kesejahteraan, sangat besar. Pendekatan yang berorientasi tujuan, *maqāṣid syariah*, adalah yang paling menjanjikan untuk mengembangkan HRM Islami di masa depan untuk tujuan holistik dan strategis.

Implikasi praktis dari studi ini menyoroti penguatan keterampilan manajerial, pengembangan kerangka HRM Islami, dan pengembangan kebijakan yang mengadopsi nilai-nilai Islami tanpa menyingkirkan nilai-nilai profesional modern. Bagi peneliti, studi ini adalah peluang untuk studi empiris lebih lanjut yang mengukur efek integrasi etika Islami dalam berbagai jenis organisasi dan konteks budaya. Secara keseluruhan, studi

ini telah memberikan justifikasi teoritis dan praktis untuk pengembangan HRM Islami yang lebih sistematis, fleksibel, dan responsif terhadap tuntutan organisasi modern.

## Referensi

- AFLAH, K. N., SUHARNO MO, S., MAS'UD, F., & MURSID, A. (2021). Islamic Work Ethics and Employee Performance: The Role of Islamic Motivation, Affective Commitment, and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 997 – 1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.997>
- Airout, R. M., Maharmah, M. H. M., & Mustafa, J. A. (2025). HRM and corporate Islamic finance: A hybrid literature review from the Web of Science database. *Human Systems Management*, 44(5), 743 – 763. <https://doi.org/10.1177/01672533251322395>
- Al-Nahari, A. A. A. Q., Monawer, A. T. M., Haji Abdullah, L. Bin, Ali, A. K. Bin, Abdul Rahman, N. N. B., & Achour, M. (2022). Common conceptual flaws in realizing maqāṣid al-Shari‘ah vis-à-vis Islamic finance. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 14(2), 190 – 205. <https://doi.org/10.1108/IJIF-12-2020-0259>
- Anastasiadis, F., Manikas, I., Apostolidou, I., & Wahbeh, S. (2022). The role of traceability in end-to-end circular agri-food supply chains. *Industrial Marketing Management*, 104, 196 – 211. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.021>
- Branine, M., & Pollard, D. (2010). Human resource management with Islamic management principles: A dialectic for a reverse diffusion in management. *Personnel Review*, 39(6), 712 – 727. <https://doi.org/10.1108/00483481011075576>
- Cyrus, K. M., & Nejad, A. V. (2011). The influence of dimensions of national culture on CSFs of ERP implementation: A case study. *2011 2nd International Conference on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce, AIMSEC 2011 - Proceedings*, 4848 – 4851. <https://doi.org/10.1109/AMSEC.2011.6010516>
- Dadaboev, U., Khamdamov, S.-J., Makhmudov, S., Menglikulov, B. Y., Tulovov, E., Mamadiyarov, Z., Umakhdodjaeva, M. G., & Kalandarova, N. N. (2025). Econometric Analysis of the Impact of Takaful Financial Services on Economic Development: A Case Study of Malaysia. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 1178, 491 – 501. [https://doi.org/10.1007/978-981-97-9559-8\\_43](https://doi.org/10.1007/978-981-97-9559-8_43)
- Fariz, N. M., Mohammed, N. F., Zulkepli, N. S., & Kamaluddin, A. (2020). Accounting conservatism and financial performance: Accountability of shariah compliant companies in Malaysia. *Humanities and Social*

Sciences Letters, 8(3), 280–297.  
<https://doi.org/10.18488/JOURNAL.73.2020.83.280.297>

Fesharaki, F. (2018). Islamic human resource management (iHRM) enhancing organizational justice and employees' commitment: Case of a Qard al-Hasan bank in Iran. *Journal of Islamic Marketing*, 9(1), 204–218. <https://doi.org/10.1108/JIMA-03-2017-0029>

Firmansah, Y., Muqorobin, A., & Pramadhan, G. (2025). Integration of Maqasid Sharia in human resource development practices: a case study in waqf-based organization. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIABR-09-2024-0329>

Hakim, A. (2012). The implementation of islamic leadership and islamic organizational Culture and its influence on islamic working motivation and islamic Performance PT bank Mu'amalat indonesia Tbk. Employee in the central java. *Asia Pacific Management Review*, 17(1), 77 – 90. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84861802053&partnerID=40&md5=f4468ec90cb5743ebf6a6978a5b2253b>

Hamid, E. M., & Sattarov, A. (2025). IMPACT OF ISLAMIC WORK ETHICS ON EMPLOYEE VOICE AND DEVIANCE: A MORAL DISENGAGEMENT PERSPECTIVE. *European Journal for Philosophy of Religion*, 17(1), 346 – 374. <https://doi.org/10.24204/ejpr.2025.4807>

Hamzah, M. N., Ashoer, M., & Hamzah, N. (2021). Impact of Islamic work values on in-role performance: PERSPECTIVE from Muslim employee in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 446–457. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.36](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.36)

Helmy, Y. (2021). From Islamic Modernism to Theorizing Authoritarianism: Bin Bayyah and the Politicization of the Maqāṣid Discourse. *American Journal of Islam and Society*, 38(3–4), 36 – 70. <https://doi.org/10.35632/ajis.v38i3-4.2934>

Karim, A., Fathurohman, O., Sulaiman, Marliani, L., Kurniawan, F. F., Nugraha, F., Muaripin, Meliani, F., Ridwan, M., & Sianturi, R. (2025). Islamic spiritual leadership of kyai in fostering santris' entrepreneurial spirit and independence in boarding school. *Social Sciences and Humanities Open*, 12. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101817>

Khaled, A. S. D., Mahmood, N. S., & Belhaj, F. A. (2023). Islamic Human Resource Management in Gulf Countries: A Literature Review. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 514 – 525. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.47>

Mahsun, M., & Diana, I. N. (2023). Konsep Islamic Leadership Sultan Muhammad Al-Fatih. *Hikmah: Journal of Islamic Studies*, 18(2), 155–164.

Mahsun, M., Djalaluddin, A., Asnawi, N., Wahyuni, N., Danila, N., & Ali, M.

- M. (2022). Green Waqf: Sustainable Surplus Perspective Balanced Scorecard Analysis. *KARSA Journal of Social and Islamic Culture*, 30(2), 266–297. <https://doi.org/10.19105/karsa.v30i2.8472>
- Mahsun, M., Saiban, K., & Munir, M. (2022). Pengembangan Pendidikan Vokasi Perspektif Maqāṣid al-Syar'ah dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang Produktif Maslahah. *Bidayatuna Jurnal Pendidikan Guru Mandrasah Ibtidaiyah*, 5(2), 126–148.
- Martin, W. M. (2013). Islamic Human Resources Practices. In *Contemporary Islamic Finance: Innovations, Applications, and Best Practices*. John Wiley and Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118653814.ch13>
- Mat, N. K. N., Sulaiman, Y., Abdghani, N. H., & Mohamad, M. (2020). Halal consumption determinants: The mediating role of risk perception and muslim lifestyle. *Malaysian Journal of Consumer and Family Economics*, 24, 63 – 78. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85094201810&partnerID=40&md5=57285140ec6a05c8f5b9da0479241126>
- McCracken, M., Currie, D., & Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening 'the edge' of graduate talent. *International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727–2752. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102159>
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen sumberdaya manusia: Aktivitas utama dan pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.
- Rosman, R., Khir, M. F. A., Saat, N. A. M., & Rahman, A. R. A. (2015). Accounting Issues in the Reporting of Profit Sharing Investment Accounts in Islamic Banks' Financial Statements Under Ifsa 2013. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 7(1), 129–137. <https://doi.org/10.12816/0021399>
- Ruhullah, M. E., & Ushama, T. (2024). Tawhidic Leadership in the Modern World: Bridging Islamic Governance with Universal Values for Peace and Integrity. *Al-Shajarah*, 29(2), 329 – 364. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85216453730&partnerID=40&md5=543c791969cbfff49c52b33c6783dedd>
- Selim, M. (2021). Shura or Consultative Decision Making and its effectiveness in establishing unity, strength and commitment. 2021 *International Conference on Sustainable Islamic Business and Finance*, SIBF 2021, 90 – 93. <https://doi.org/10.1109/IEEECONF53626.2021.9686349>
- Syauqi, I., Islamiyah, N., Ibrahim, I., & Indrawan, I. W. (2022). *Green Waqf*

*Framework.* United Nations Development Programme (UNDP) and Badan Wakaf Indonesia (BWI).

Valentin, C. (2006). Researching human resource development: emergence of a critical approach to HRD enquiry. *International Journal of Training and Development*, 10(1), 17 – 29. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2006.00244.x>

Veliquette, A. J. (2013). Structuration Theory's Relevance to HRD: A Review and Application. *Human Resource Development Review*, 12(2), 200 – 220. <https://doi.org/10.1177/1534484312461636>

Wunderlich, M. F., & Løkke, A. K. (2024). Do proactive HR managers make a difference in HR system use during a crisis? *Management Decision*, 62(12), 3876–3894. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2023-1706>

Zaim, H., Erzurum, E., Zaim, S., Uluyol, B., & Seçgin, G. (2024). The influence of Islamic leadership on work performance in service industry: an empirical analysis. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(1), 127 – 152. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2021-0242>

*(Isa Kholili dan M Rihal Irsyada)*

Mengembangkan HRM Berdasarkan Nilai: Mengintegrasikan Prinsip Etika Islam ke dalam Praktik Human Resource Management Modern