

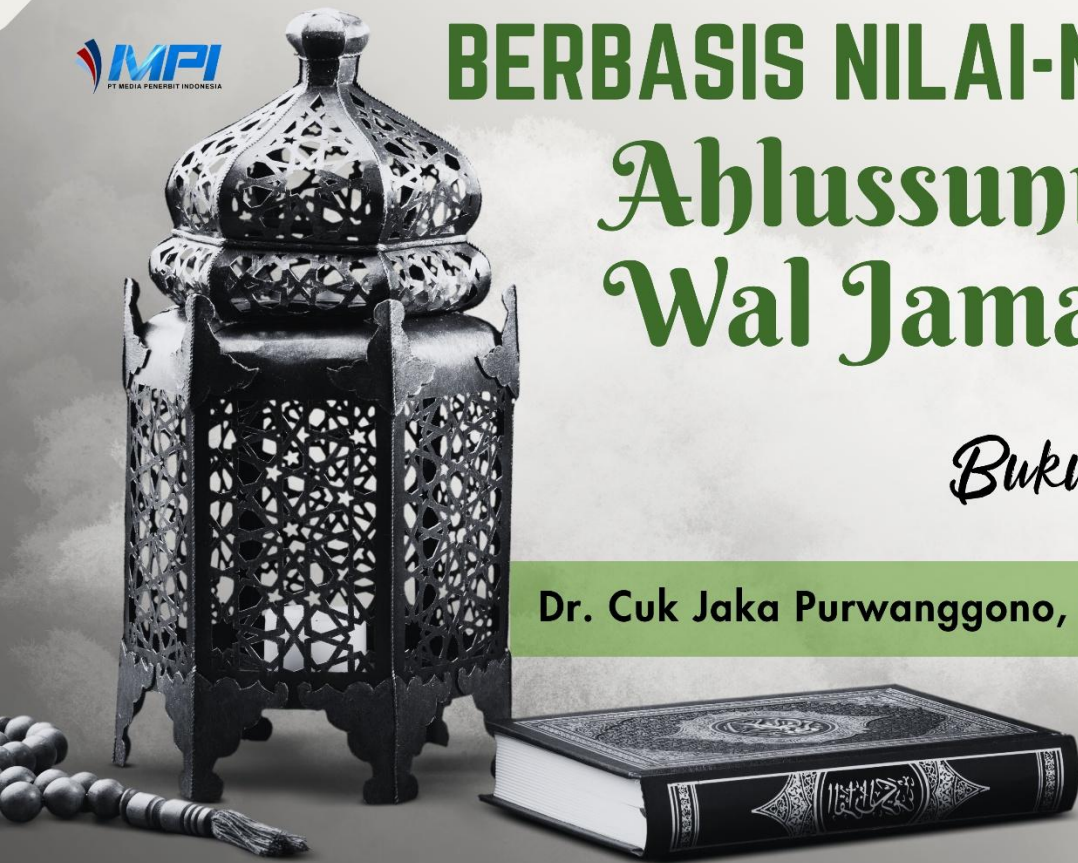


MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS NILAI-NILAI *Ahlussunnah Wal Jama'ah*



Buku Ajar

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T, M.M.



BUKU AJAR

**MANAJEMAN SUMBER
DAYA MANUSIA
BERBASIS NILAI-NILAI
AHLUSSUNNAH WAL
JAMA'AH**

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T, M.M.



MANAJEMAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS NILAI NILAI AHLUSSUNNAH WAL JAMA'AH

Ditulis oleh:

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T, M.M.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak,
menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku
tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-634-7662-69-9
IX + 163 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, Mei 2026

Desain Cover dan Tata Letak:
Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Media Penerbit Indonesia
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp: 081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Perkembangan dunia kerja modern menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia serta budaya kerja yang dibangun di dalamnya. Pendekatan manajemen yang hanya menekankan efisiensi dan produktivitas sering kali belum mampu menjawab kebutuhan pembentukan karakter, integritas, serta tanggung jawab sosial dalam organisasi. Oleh karena itu, integrasi nilai-nilai Ahlussunah Wal Jama'ah seperti moderasi, keseimbangan, toleransi, dan keadilan menjadi penting untuk memperkuat sistem manajemen yang berorientasi pada kemaslahatan dan keberlanjutan.

Buku ajar ini membahas konsep dasar Manajemen Sumber Daya Manusia serta peran strategisnya dalam organisasi dengan pendekatan yang terintegrasi dengan nilai-nilai Ahlussunah Wal Jama'ah. Buku ajar ini membahas landasan pemikiran ASWAJA, nilai moderasi, keseimbangan, toleransi, dan keadilan, serta internalisasinya dalam budaya kerja dan kebijakan organisasi. Selain itu, buku ajar ini juga membahas penerapan praktis MSDM mulai dari perencanaan, rekrutmen, pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, hingga implementasi dalam organisasi modern

Semoga buku ajar ini dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa, dosen, praktisi, serta seluruh pembaca dalam memahami dan mengembangkan manajemen sumber daya manusia berbasis nilai-nilai Ahlussunah Wal Jama'ah secara teoritis maupun praktis.

Salam Hangat

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
ANALISIS INSTRUKSIONAL	v

BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang MSDM Berbasis Nilai Keislaman.....	1
B. Urgensi Pendekatan Nilai ASWAJA dalam Organisasi	4
C. Tujuan Pembelajaran	7
D. Soal Latihan	10

BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA	11
A. Pengertian MSDM	11
B. Fungsi MSDM dalam Organisasi	14
C. Perkembangan Teori MSDM.....	17
D. Peran Strategis SDM Modern	20
E. Soal Latihan	23

BAB III SEJARAH DAN LANDASAN PEMIKIRAN	
AHLUSSUNAH WAL JAMA'AH	25
A. Sejarah Munculnya ASWAJA	25
B. Karakteristik Pemikiran ASWAJA.....	28
C. Prinsip Moderasi dan Keseimbangan	31
D. ASWAJA Sebagai Manhaj Berpikir	33
E. Soal Latihan	36

BAB IV NILAI-NILAI DASAR AHLUSSUNAH WAL JAMA'AH	
.....	39
A. Tawassuth (Moderat)	39
B. Tawazun (Seimbang)	42
C. Tasamuh (Toleran).....	45
D. Ta'adul (Adil)	47

E.	Amar Ma'ruf Nahi Munkar	50
F.	Karakter Teladan Rasul dalam Organisasi	53
G.	Soal Latihan	56
BAB V INTERNALISASI NILAI ASWAJA DALAM MSDM		57
A.	Konsep Internalisasi Nilai dalam Organisasi.....	57
B.	Pembentukan Budaya Kerja Islami	60
C.	Integrasi Nilai Spiritual dalam Manajemen	63
D.	Strategi Implementasi Nilai	66
E.	Soal Latihan	69
BAB VI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA		
	BERBASIS NILAI.....	71
A.	Analisis Kebutuhan SDM	71
B.	Rekrutmen Berbasis Karakter.....	74
C.	Seleksi Berbasis Integritas	77
D.	Penempatan Tenaga Kerja	80
E.	Soal Latihan	83
BAB VII PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SDM.....		85
A.	Training dan <i>Development</i>	85
B.	Pengembangan Kompetensi Profesional	88
C.	Pembinaan Karakter dan Etika Kerja	91
D.	Kepemimpinan Berbasis Nilai	94
E.	Soal Latihan	96
BAB VIII MANAJEMEN KINERJA DAN PRODUKTIVITAS ..		99
A.	Konsep Kinerja dalam Perspektif MSDM	99
B.	Penilaian Kinerja Berbasis Nilai.....	102
C.	Motivasi Kerja Spiritual	104
D.	Profesionalisme dan Amanah	107
E.	Soal Latihan	110
BAB IX SISTEM KOMPENSASI DAN KESEJAHTERAAN		111
A.	Prinsip Kompensasi dalam Islam.....	111
B.	Keadilan dalam Pemberian Upah	114

C.	Reward Berbasis Kinerja	117
D.	Kesejahteraan dan Keberkahan Kerja.....	119
E.	Soal Latihan	122

BAB X HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN BUDAYA

	ORGANISASI.....	123
A.	Komunikasi Organisasi.....	123
B.	Penyelesaian Konflik Kerja	126
C.	Etika Hubungan Kerja	129
D.	Budaya Organisasi Berbasis ASWAJA	132
E.	Soal Latihan	135

BAB XI IMPLEMENTASI PRAKTIK MSDM BERBASIS

	ASWAJA	137
A.	Model Penerapan di Organisasi	137
B.	Studi Kasus Institusi	140
C.	Tantangan Implementasi Modern	143
D.	Strategi Penguatan Sistem SDM.....	146
E.	Soal Latihan	149

DAFTAR PUSTAKA	151
GLOSARIUM.....	155
INDEKS	159
BIOGRAFI PENULIS.....	163



ANALISIS INSTRUKSIONAL

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Indikator
1	Mampu memahami terkait dengan latar belakang MSDM Berbasis nilai keislaman, memahami urgensi pendekatan nilai ASWAJA dalam organisasi, serta memahami tujuan pembelajaran. Sehingga pembaca dapat memahami konsep MSDM berbasis nilai keislaman, menjelaskan urgensi nilai ASWAJA dalam organisasi, serta menerapkannya dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia secara etis dan profesional.	• Latar Belakang MSDM Berbasis Nilai Keislaman • Urgensi Pendekatan Nilai ASWAJA dalam Organisasi • Tujuan Pembelajaran
2	Mampu memahami terkait dengan pengertian MSDM, memahami fungsi MSDM dalam organisasi, memahami perkembangan teori MSDM, serta memahami peran strategis SDM modern. Sehingga pembaca dapat memahami konsep MSDM, menjelaskan fungsi-fungsinya dalam organisasi, menguraikan perkembangan teorinya, serta menganalisis peran strategis SDM dalam mendukung keberhasilan organisasi.	• Pengertian MSDM • Fungsi MSDM dalam Organisasi • Perkembangan Teori MSDM • Peran Strategis SDM Modern
3	Mampu memahami terkait dengan sejarah munculnya	• Sejarah Munculnya ASWAJA

	ASWAJA, memahami karakteristik pemikiran ASWAJA, memahami prinsip moderasi dan keseimbangan, serta memahami ASWAJA sebagai manhaj berpikir. Sehingga pembaca dapat memahami sejarah munculnya ASWAJA, menjelaskan karakteristik serta prinsip moderasi dan keseimbangannya, serta menerapkan ASWAJA sebagai manhaj berpikir dalam kehidupan sosial dan organisasi.	• Karakteristik Pemikiran ASWAJA • Prinsip Moderasi dan Keseimbangan • ASWAJA Sebagai Manhaj Berpikir
4	Mampu memahami terkait dengan tawassuth (moderat), memahami tawazun (seimbang), memahami tasamuh (toleran), memahami ta'adul (adil), memahami amar ma'ruf nahi munkar, serta memahami karakter teladan Rasul dalam organisasi. Sehingga pembaca dapat menjelaskan dan menerapkan nilai-nilai ASWAJA serta karakter teladan Rasul dalam membangun perilaku kerja, kepemimpinan, dan hubungan organisasi yang adil, harmonis, dan bertanggung jawab.	• Tawassuth (Moderat) • Tawazun (Seimbang) • Tasamuh (Toleran) • Ta'adul (Adil) • Amar Ma'ruf Nahi Munkar • Karakter Teladan Rasul dalam Organisasi
5	Mampu memahami terkait dengan konsep internalisasi nilai dalam organisasi, memahami pembentukan budaya kerja islami, memahami integrasi nilai spiritual dalam manajemen, serta memahami strategi implementasi nilai. Sehingga pembaca dapat menjelaskan proses internalisasi nilai dalam organisasi, membangun budaya kerja Islami, mengintegrasikan nilai spiritual	• Konsep Internalisasi Nilai dalam Organisasi • Pembentukan Budaya Kerja Islami • Integrasi Nilai Spiritual dalam Manajemen • Strategi Implementasi Nilai

	dalam praktik manajemen, serta menerapkan strategi implementasi nilai untuk meningkatkan kinerja dan etika organisasi.	
6	Mampu memahami terkait dengan analisis kebutuhan SDM, memahami rekrutmen berbasis karakter, memahami seleksi berbasis integritas, serta memahami penempatan tenaga kerja. Sehingga pembaca dapat menganalisis kebutuhan SDM, menerapkan rekrutmen berbasis karakter, melakukan seleksi berbasis integritas, serta menentukan penempatan tenaga kerja secara tepat sesuai kompetensi dan kebutuhan organisasi.	• Analisis Kebutuhan SDM • Rekrutmen Berbasis Karakter • Seleksi Berbasis Integritas • Penempatan Tenaga Kerja
7	Mampu memahami terkait dengan training dan <i>development</i> , memahami pengembangan kompetensi profesional, memahami pembinaan karakter dan etika kerja, serta memahami kepemimpinan berbasis nilai. Sehingga pembaca dapat merancang program pelatihan dan pengembangan, meningkatkan kompetensi profesional, membina karakter serta etika kerja, dan menerapkan kepemimpinan berbasis nilai dalam organisasi secara efektif.	• Training dan <i>Development</i> • Pengembangan Kompetensi Profesional • Pembinaan Karakter dan Etika Kerja • Kepemimpinan Berbasis Nilai
8	Mampu memahami terkait dengan konsep kinerja dalam perspektif MSDM, memahami penilaian kinerja berbasis nilai, memahami motivasi kerja spiritual, serta memahami profesionalisme dan amanah. Sehingga pembaca dapat	• Konsep Kinerja dalam Perspektif MSDM • Penilaian Kinerja Berbasis Nilai • Motivasi Kerja Spiritual • Profesionalisme dan Amanah

	menjelaskan konsep kinerja dalam MSDM, menerapkan penilaian kinerja berbasis nilai, membangun motivasi kerja spiritual, serta menjalankan tugas secara profesional dan amanah dalam organisasi.	
9	Mampu memahami terkait dengan prinsip kompensasi dalam islam, memahami keadilan dalam pemberian upah, memahami reward berbasis kinerja, serta memahami kesejahteraan dan keberkahan kerja. Sehingga pembaca dapat menjelaskan prinsip kompensasi dalam Islam, menerapkan keadilan dalam pemberian upah, mengelola reward berbasis kinerja, serta mewujudkan kesejahteraan dan keberkahan kerja dalam organisasi.	• Prinsip Kompensasi dalam Islam • Keadilan dalam Pemberian Upah • Reward Berbasis Kinerja • Kesejahteraan dan Keberkahan Kerja
10	Mampu memahami terkait dengan komunikasi organisasi, memahami penyelesaian konflik kerja, memahami etika hubungan kerja, serta memahami budaya organisasi berbasis ASWAJA. Sehingga pembaca dapat membangun komunikasi organisasi yang efektif, menyelesaikan konflik kerja secara bijaksana, menerapkan etika hubungan kerja yang profesional, serta mengembangkan budaya organisasi berbasis nilai ASWAJA yang harmonis dan berkelanjutan.	• Komunikasi Organisasi • Penyelesaian Konflik Kerja • Etika Hubungan Kerja • Budaya Organisasi Berbasis ASWAJA
11	Mampu memahami terkait dengan model penerapan di organisasi, memahami studi kasus institusi, memahami	• Model Penerapan di Organisasi • Studi Kasus Institusi

	tantangan implementasi modern, serta memahami strategi penguatan sistem SDM. Sehingga pembaca dapat menerapkan model pengelolaan SDM dalam organisasi, menganalisis studi kasus institusi, menghadapi tantangan implementasi modern, serta merancang strategi penguatan sistem SDM secara efektif dan berkelanjutan.	• Tantangan Implementasi Modern • Strategi Penguatan Sistem SDM
--	---	--



BAB I

PENDAHULUAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan latar belakang MSDM Berbasis nilai keislaman, memahami urgensi pendekatan nilai ASWAJA dalam organisasi, serta memahami tujuan pembelajaran. Sehingga pembaca dapat memahami konsep MSDM berbasis nilai keislaman, menjelaskan urgensi nilai ASWAJA dalam organisasi, serta menerapkannya dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia secara etis dan profesional.

Materi Pembelajaran

- Latar Belakang MSDM Berbasis Nilai Keislaman
- Urgensi Pendekatan Nilai ASWAJA dalam Organisasi
- Tujuan Pembelajaran
- Soal Latihan

A. Latar Belakang MSDM Berbasis Nilai Keislaman

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek paling strategis dalam pengelolaan organisasi karena keberhasilan suatu institusi pada akhirnya ditentukan oleh kualitas manusia yang menjalankan sistem tersebut. Perkembangan dunia kerja modern menunjukkan bahwa pendekatan MSDM tidak lagi cukup hanya berfokus pada efisiensi, produktivitas, dan pencapaian target organisasi, tetapi juga harus memperhatikan dimensi moral, etika, dan nilai yang membentuk perilaku manusia dalam bekerja. Berbagai kasus pelanggaran integritas, konflik organisasi, rendahnya loyalitas, hingga praktik kerja yang tidak beretika memperlihatkan bahwa sistem manajemen yang hanya menekankan aspek teknis belum mampu menjamin terciptanya organisasi yang sehat dan berkelanjutan. Kondisi ini mendorong munculnya kebutuhan akan pendekatan MSDM yang

lebih holistik, yaitu pendekatan yang mengintegrasikan aspek profesional, psikologis, sosial, dan spiritual secara bersamaan dalam proses pengelolaan sumber daya manusia.

Pendekatan berbasis nilai keislaman hadir sebagai salah satu alternatif konseptual untuk menjawab kebutuhan tersebut, terutama dalam konteks masyarakat muslim yang memiliki tradisi religius kuat dan menjadikan agama sebagai pedoman dalam kehidupan sehari-hari. Dalam perspektif Islam, manusia tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi atau tenaga kerja, melainkan sebagai makhluk yang memiliki amanah, tanggung jawab moral, serta tujuan hidup yang lebih luas daripada sekadar memperoleh keuntungan material. Konsep manusia sebagai khalifah di bumi menegaskan bahwa setiap individu memiliki peran untuk mengelola kehidupan secara bertanggung jawab, termasuk dalam aktivitas ekonomi dan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam kerangka nilai keislaman tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga untuk membangun karakter, kejujuran, tanggung jawab, serta orientasi kebermanfaatan sosial.

MSDM berbasis nilai keislaman berkembang dari pemahaman bahwa organisasi bukan sekadar entitas ekonomi, tetapi juga ruang pembentukan akhlak dan perilaku sosial. Dalam praktiknya, nilai-nilai seperti keadilan, amanah, kejujuran, keseimbangan, dan tanggung jawab sosial menjadi prinsip penting dalam setiap kebijakan pengelolaan tenaga kerja, mulai dari rekrutmen, penempatan, pengembangan, hingga pemberian kompensasi. Sistem rekrutmen yang berbasis nilai tidak hanya mempertimbangkan kompetensi teknis, tetapi juga integritas moral calon pekerja. Penilaian kinerja tidak hanya mengukur hasil kerja secara kuantitatif, melainkan juga menilai proses kerja, etika profesional, serta kontribusi terhadap lingkungan kerja yang harmonis. Dengan demikian, MSDM berbasis nilai keislaman berupaya membangun keseimbangan antara pencapaian organisasi dan pembentukan karakter manusia yang berakhlak.

Kebutuhan akan integrasi nilai keislaman dalam MSDM semakin relevan di tengah dinamika globalisasi dan modernisasi yang sering kali membawa perubahan budaya kerja secara cepat. Globalisasi ekonomi mendorong kompetisi yang ketat, peningkatan target produktivitas, serta tekanan kinerja yang tinggi, sehingga tidak jarang organisasi mengabaikan aspek kemanusiaan dalam pengelolaan tenaga kerja.

Dalam situasi seperti ini, nilai keislaman dapat berfungsi sebagai landasan etik yang menjaga keseimbangan antara tuntutan profesional dan tanggung jawab moral. Prinsip keadilan dalam Islam mendorong organisasi untuk memperlakukan pekerja secara proporsional, memberikan hak yang layak, serta menghindari eksploitasi tenaga kerja. Prinsip amanah menekankan pentingnya tanggung jawab dalam menjalankan tugas, sedangkan konsep ihsan mendorong setiap individu untuk bekerja secara optimal dengan kesadaran spiritual bahwa pekerjaannya merupakan bagian dari ibadah.

Pendekatan MSDM berbasis nilai keislaman juga memiliki relevansi kuat dalam konteks pembangunan organisasi yang berkelanjutan. Organisasi modern tidak hanya dituntut menghasilkan keuntungan jangka pendek, tetapi juga menjaga stabilitas jangka panjang melalui pengelolaan sumber daya manusia yang sehat, loyal, dan berkomitmen. Nilai keislaman yang menekankan keseimbangan antara kepentingan individu dan kepentingan kolektif dapat memperkuat solidaritas organisasi serta mengurangi konflik internal. Budaya kerja yang dibangun atas dasar saling menghormati, kejujuran, dan tanggung jawab sosial akan meningkatkan kepercayaan antar anggota organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Dengan kata lain, nilai keislaman tidak hanya berfungsi sebagai norma moral, tetapi juga sebagai strategi manajerial untuk menciptakan stabilitas organisasi.

Pada konteks pendidikan dan pengembangan ilmu manajemen, kajian tentang MSDM berbasis nilai keislaman juga memiliki urgensi akademik yang tinggi. Selama ini, banyak teori manajemen yang berkembang berasal dari tradisi Barat yang cenderung berorientasi pada rasionalitas ekonomi dan efisiensi organisasi. Meskipun teori-teori tersebut memberikan kontribusi besar terhadap perkembangan ilmu manajemen, pendekatan tersebut belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan masyarakat yang memiliki landasan nilai religius kuat. Oleh karena itu, pengembangan model MSDM berbasis nilai keislaman menjadi penting untuk memperkaya perspektif keilmuan sekaligus menyediakan kerangka praktis yang lebih sesuai dengan konteks sosial budaya masyarakat muslim.

Pendekatan ini juga dapat menjadi jembatan antara dimensi spiritual dan profesional dalam dunia kerja. Banyak pekerja modern menghadapi dilema antara tuntutan pekerjaan dan nilai moral pribadi,

terutama ketika sistem organisasi tidak memberikan ruang bagi praktik etis dan spiritual. MSDM berbasis nilai keislaman berupaya mengintegrasikan kedua dimensi tersebut sehingga pekerja dapat menjalankan tugas profesional tanpa kehilangan identitas moralnya. Integrasi ini diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kualitas hubungan kerja, karena individu merasa bahwa pekerjaannya tidak hanya bernilai ekonomis tetapi juga memiliki makna spiritual.

Dengan demikian, latar belakang pengembangan MSDM berbasis nilai keislaman berangkat dari kebutuhan untuk menghadirkan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga bermakna secara moral dan spiritual. Pendekatan ini menempatkan manusia sebagai pusat organisasi sekaligus sebagai subjek yang memiliki tanggung jawab etis dalam menjalankan pekerjaannya. Melalui integrasi nilai keislaman dalam kebijakan dan praktik manajemen, organisasi diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, harmonis, produktif, serta berorientasi pada kebermanfaatan sosial yang lebih luas.

B. Urgensi Pendekatan Nilai ASWAJA dalam Organisasi

Pendekatan nilai Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA) dalam organisasi menjadi semakin penting dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern yang ditandai oleh persaingan tinggi, kompleksitas hubungan kerja, serta perubahan sosial yang cepat. Organisasi tidak lagi hanya dituntut mencapai efisiensi operasional dan keuntungan ekonomi, tetapi juga harus mampu membangun sistem kerja yang berkelanjutan, beretika, dan mampu menjaga stabilitas sosial internal. Banyak organisasi mengalami masalah seperti rendahnya loyalitas pegawai, konflik internal, lemahnya integritas, serta budaya kerja yang individualistik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pendekatan manajerial yang hanya bertumpu pada aspek teknis belum cukup untuk membangun organisasi yang kuat. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan nilai yang mampu membentuk karakter individu sekaligus menciptakan budaya organisasi yang sehat, dan nilai-nilai ASWAJA menawarkan kerangka yang relevan untuk tujuan tersebut.

Nilai ASWAJA pada dasarnya berlandaskan prinsip moderasi, keseimbangan, keadilan, dan toleransi, yang dikenal melalui konsep tawassuth (moderat), tawazun (seimbang), tasamuh (toleran), dan ta'adul (adil). Prinsip-prinsip ini memiliki relevansi tinggi dalam manajemen organisasi karena mampu menciptakan pola hubungan kerja yang harmonis serta mendorong pengambilan keputusan yang proporsional. Sikap moderat membantu organisasi menghindari kebijakan ekstrem yang merugikan salah satu pihak, baik terlalu berorientasi pada kepentingan manajemen maupun terlalu longgar dalam pengendalian kerja. Keseimbangan dalam nilai tawazun mendorong organisasi untuk memperhatikan aspek produktivitas sekaligus kesejahteraan pekerja, sehingga tercipta stabilitas jangka panjang. Sementara itu, sikap toleran dalam tasamuh mendukung terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai perbedaan, yang sangat penting dalam organisasi modern yang semakin beragam.

Urgensi pendekatan ASWAJA juga terlihat dari kemampuannya membangun budaya integritas dalam organisasi. Dalam praktik kerja sehari-hari, banyak permasalahan organisasi berakar pada lemahnya nilai kejujuran, tanggung jawab, dan amanah. Pendekatan ASWAJA menempatkan moralitas sebagai bagian integral dari kehidupan sosial, sehingga setiap individu diharapkan menjalankan tugas dengan kesadaran etis dan spiritual. Budaya amanah dalam perspektif ini bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi merupakan tanggung jawab moral yang harus dipertanggungjawabkan secara sosial maupun religius. Ketika nilai ini tertanam dalam sistem organisasi, maka potensi penyimpangan seperti korupsi, manipulasi data, penyalahgunaan wewenang, atau konflik kepentingan dapat diminimalkan, karena setiap individu memiliki kontrol internal yang kuat.

Pendekatan nilai ASWAJA penting untuk memperkuat kepemimpinan organisasi yang berorientasi pada kemaslahatan bersama. Kepemimpinan dalam perspektif nilai tidak hanya dilihat sebagai kemampuan mengendalikan organisasi, tetapi juga sebagai amanah untuk menciptakan keadilan, kesejahteraan, dan kemanfaatan bagi seluruh anggota. Pemimpin yang mengadopsi nilai moderasi dan keadilan akan cenderung mengambil keputusan yang mempertimbangkan dampak jangka panjang serta kepentingan berbagai pihak, bukan hanya keuntungan sesaat. Model kepemimpinan seperti ini sangat dibutuhkan dalam organisasi modern yang menghadapi tekanan

perubahan cepat, karena mampu menjaga stabilitas internal sekaligus mempertahankan kepercayaan anggota organisasi.

Urgensi pendekatan ASWAJA juga berkaitan dengan kebutuhan membangun solidaritas dan kohesi sosial dalam organisasi. Lingkungan kerja yang hanya berorientasi pada target dan kompetisi sering kali melahirkan hubungan kerja yang kaku dan minim empati. Nilai ASWAJA yang menekankan ukhuwah (persaudaraan), tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap sesama mampu memperkuat hubungan interpersonal dalam organisasi. Ketika anggota organisasi merasa dihargai secara manusiawi dan moral, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hubungan kerja yang didasarkan pada rasa saling percaya dan tanggung jawab bersama juga akan meningkatkan efektivitas koordinasi serta mengurangi konflik yang tidak produktif.

Pada konteks manajemen sumber daya manusia, pendekatan nilai ASWAJA juga berperan penting dalam membentuk sistem kebijakan yang adil dan transparan. Rekrutmen berbasis nilai mendorong organisasi memilih individu tidak hanya berdasarkan kemampuan teknis tetapi juga integritas moral. Sistem penilaian kinerja yang berlandaskan keadilan akan memperkuat motivasi kerja karena pekerja merasa diperlakukan secara objektif. Demikian pula dalam pemberian kompensasi, prinsip keadilan dan keseimbangan akan menghindarkan organisasi dari ketimpangan yang berpotensi menimbulkan konflik internal. Dengan demikian, nilai ASWAJA dapat menjadi dasar normatif sekaligus praktis dalam merancang kebijakan MSDM yang lebih manusiawi.

Urgensi pendekatan ini juga semakin nyata dalam menghadapi tantangan globalisasi budaya kerja. Arus globalisasi membawa berbagai nilai baru yang tidak selalu selaras dengan budaya lokal dan nilai religius masyarakat. Tanpa landasan nilai yang kuat, organisasi berisiko kehilangan identitas moral dan terjebak dalam praktik kerja yang hanya mengejar keuntungan tanpa mempertimbangkan dampak sosial. Nilai ASWAJA dapat berfungsi sebagai filter budaya yang menjaga organisasi tetap adaptif terhadap perkembangan modern tetapi tidak kehilangan prinsip etisnya. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk tetap profesional dan kompetitif sekaligus mempertahankan nilai moral yang menjadi dasar kehidupan sosial masyarakat.

Dari perspektif keberlanjutan organisasi, pendekatan nilai ASWAJA juga memiliki peran strategis dalam menciptakan stabilitas jangka panjang. Organisasi yang dibangun atas dasar nilai moderasi, keadilan, dan tanggung jawab sosial cenderung memiliki tingkat konflik lebih rendah, loyalitas anggota lebih tinggi, serta reputasi sosial yang lebih baik. Reputasi yang positif tidak hanya meningkatkan kepercayaan internal, tetapi juga memperkuat citra organisasi di mata masyarakat dan pemangku kepentingan. Dalam jangka panjang, stabilitas moral dan sosial seperti ini akan menjadi modal penting bagi organisasi untuk bertahan dalam situasi perubahan ekonomi maupun sosial yang tidak menentu.

Dengan demikian, urgensi pendekatan nilai ASWAJA dalam organisasi tidak hanya terletak pada aspek religius semata, tetapi juga pada fungsinya sebagai kerangka etis, sosial, dan manajerial yang mampu memperkuat sistem organisasi secara menyeluruh. Pendekatan ini membantu organisasi membangun budaya kerja yang adil, harmonis, dan bertanggung jawab, sekaligus meningkatkan kualitas hubungan kerja dan efektivitas manajemen sumber daya manusia. Integrasi nilai ASWAJA dalam organisasi pada akhirnya diharapkan mampu menciptakan sistem kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga berorientasi pada kemaslahatan, keberlanjutan, dan keseimbangan antara kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat luas.

C. Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis nilai Ahlussunah Wal Jama'ah dirancang untuk membekali peserta didik tidak hanya dengan pemahaman teoritis mengenai konsep MSDM, tetapi juga kemampuan mengintegrasikan nilai-nilai keislaman ke dalam praktik pengelolaan organisasi secara nyata. Pembelajaran diarahkan agar mahasiswa atau peserta pelatihan mampu memahami bahwa pengelolaan sumber daya manusia bukan sekadar aktivitas administratif atau teknis, melainkan proses strategis yang melibatkan pembentukan karakter, etika profesional, serta tanggung jawab sosial. Dengan demikian, tujuan pembelajaran tidak hanya berorientasi pada penguasaan konsep manajemen modern, tetapi juga pada pembentukan sikap moderat, adil, dan bertanggung jawab sesuai dengan nilai ASWAJA.

Secara konseptual, tujuan pembelajaran juga dimaksudkan untuk menumbuhkan kemampuan analitis dalam memahami hubungan antara teori MSDM dan nilai-nilai religius yang menjadi dasar perilaku organisasi. Peserta diharapkan mampu menjelaskan fungsi-fungsi utama MSDM seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta sistem kompensasi dengan perspektif yang tidak hanya rasional tetapi juga normatif. Pemahaman ini penting agar calon praktisi manajemen tidak memandang manusia hanya sebagai faktor produksi, melainkan sebagai individu yang memiliki martabat, tanggung jawab moral, serta potensi sosial yang harus dikembangkan secara seimbang. Melalui tujuan ini, pembelajaran diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang memiliki keseimbangan antara kecakapan profesional dan kedewasaan etis.

Tujuan pembelajaran berikutnya adalah membentuk kemampuan peserta dalam menerapkan nilai-nilai ASWAJA seperti tawassuth, tawazun, tasamuh, dan ta'adul dalam situasi organisasi yang nyata. Peserta diharapkan dapat mengidentifikasi permasalahan organisasi seperti konflik kerja, ketidakadilan kebijakan, lemahnya integritas, atau rendahnya motivasi pegawai, kemudian merumuskan solusi berbasis pendekatan nilai yang moderat, seimbang, toleran, dan adil. Kemampuan ini menjadi penting karena dunia kerja modern tidak hanya membutuhkan tenaga profesional yang cerdas secara teknis, tetapi juga individu yang mampu mengambil keputusan secara bijaksana dan mempertimbangkan dampak sosial dari kebijakan yang diambil. Dengan demikian, pembelajaran tidak berhenti pada pemahaman konsep, tetapi berlanjut pada kemampuan pemecahan masalah secara etis dan kontekstual.

Tujuan pembelajaran juga diarahkan untuk mengembangkan kesadaran spiritual dalam aktivitas profesional. Peserta diharapkan memahami bahwa pekerjaan dalam organisasi dapat dipandang sebagai amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan kejujuran. Kesadaran ini diharapkan mampu mendorong terbentuknya etos kerja yang tinggi, disiplin, serta komitmen terhadap kualitas kerja. Ketika peserta memiliki kesadaran bahwa aktivitas profesional merupakan bagian dari pengabdian moral dan sosial, maka motivasi kerja tidak hanya didorong oleh faktor materi, tetapi juga oleh dorongan internal untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi dan masyarakat. Tujuan ini penting untuk membangun karakter pekerja yang

tidak mudah terpengaruh oleh praktik-praktik tidak etis dalam lingkungan kerja.

Tujuan pembelajaran lainnya adalah meningkatkan kemampuan komunikasi dan kerja sama dalam lingkungan organisasi yang beragam. Nilai ASWAJA yang menekankan toleransi dan keseimbangan diharapkan mampu membentuk sikap terbuka terhadap perbedaan pendapat, latar belakang, maupun kepentingan dalam organisasi. Peserta diharapkan mampu membangun hubungan kerja yang harmonis, menghargai kontribusi orang lain, serta mengembangkan budaya organisasi yang inklusif dan saling mendukung. Kemampuan ini sangat penting dalam dunia kerja modern yang semakin kompleks dan menuntut koordinasi lintas bidang serta kolaborasi tim yang efektif. Pembelajaran yang berorientasi pada nilai diharapkan mampu memperkuat kecerdasan sosial peserta sehingga mereka tidak hanya kompeten secara individu tetapi juga mampu berkontribusi dalam sistem kerja kolektif.

Tujuan pembelajaran juga mencakup pengembangan kemampuan reflektif terhadap praktik manajemen yang ada di lingkungan nyata. Peserta diharapkan mampu mengevaluasi kebijakan organisasi dengan menggunakan perspektif nilai keislaman serta prinsip manajemen profesional. Melalui kemampuan reflektif ini, peserta tidak hanya menerima sistem yang ada, tetapi juga mampu memberikan rekomendasi perbaikan yang konstruktif dan berbasis nilai. Sikap kritis yang dibangun dalam pembelajaran diharapkan tetap berada dalam kerangka moderasi dan tanggung jawab sosial, sehingga peserta mampu menjadi agen perubahan yang membawa perbaikan organisasi secara bertahap dan berkelanjutan.

Pada akhirnya, tujuan pembelajaran Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis nilai Ahlussunah Wal Jama'ah diarahkan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang profesional, berintegritas, serta memiliki kesadaran moral dan sosial yang tinggi. Lulusan diharapkan mampu menjalankan fungsi manajerial secara efektif sekaligus menjaga nilai keadilan, keseimbangan, dan tanggung jawab dalam setiap keputusan organisasi. Pembelajaran ini tidak hanya bertujuan mencetak tenaga kerja yang siap memasuki dunia profesional, tetapi juga membentuk individu yang mampu memberikan kontribusi positif bagi pembangunan organisasi dan masyarakat secara luas. Dengan demikian, tujuan pembelajaran tidak hanya berorientasi pada

kompetensi teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter dan etika kerja yang menjadi fondasi keberlanjutan organisasi.

D. Soal Latihan

1. Jelaskan mengapa pendekatan nilai keislaman penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada organisasi modern.
2. Uraikan perbedaan antara MSDM konvensional dengan MSDM berbasis nilai keislaman dalam pengelolaan tenaga kerja.
3. Analisis faktor-faktor yang melatarbelakangi munculnya kebutuhan MSDM berbasis nilai spiritual dan moral dalam organisasi.
4. Jelaskan konsep dasar nilai Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA) dan relevansinya dalam kehidupan organisasi.
5. Mengapa prinsip moderasi, keseimbangan, toleransi, dan keadilan dalam ASWAJA penting untuk membangun budaya kerja yang sehat?
6. Berikan contoh penerapan nilai ASWAJA dalam proses rekrutmen atau seleksi karyawan.
7. Jelaskan bagaimana nilai amanah dan tanggung jawab dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas pegawai dalam organisasi.
8. Uraikan tujuan utama pembelajaran MSDM berbasis nilai ASWAJA bagi mahasiswa atau praktisi manajemen.
9. Bagaimana integrasi nilai spiritual dapat membantu organisasi menghadapi konflik kerja atau masalah etika? Jelaskan.
10. Menurut Anda, bagaimana peran MSDM berbasis nilai keislaman dalam menciptakan organisasi yang berkelanjutan dan berorientasi kemaslahatan?



BAB II

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan pengertian MSDM, memahami fungsi MSDM dalam organisasi, memahami perkembangan teori MSDM, serta memahami peran strategis SDM modern. Sehingga pembaca dapat memahami konsep MSDM, menjelaskan fungsi-fungsinya dalam organisasi, menguraikan perkembangan teorinya, serta menganalisis peran strategis SDM dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Materi Pembelajaran

- Pengertian MSDM
- Fungsi MSDM dalam Organisasi
- Perkembangan Teori MSDM
- Peran Strategis SDM Modern
- Soal Latihan

A. Pengertian MSDM

Pada perkembangan organisasi modern, sumber daya manusia menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu institusi dalam mencapai tujuan strategisnya. Perubahan lingkungan bisnis, kemajuan teknologi, serta meningkatnya tuntutan profesionalisme menuntut organisasi untuk mengelola tenaga kerja secara sistematis dan terencana. Pengelolaan manusia tidak lagi dipahami hanya sebagai aktivitas administratif, tetapi sebagai proses strategis yang

mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkembang sebagai pendekatan ilmiah yang menekankan pentingnya pengelolaan tenaga kerja secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Pemahaman terhadap pengertian MSDM menjadi landasan penting sebelum mempelajari fungsi, strategi, serta praktik pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

1. Konsep Dasar MSDM Sebagai Fungsi Manajerial

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan cabang ilmu manajemen yang berfokus pada pengelolaan manusia dalam organisasi agar mampu bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan bersama. MSDM mencakup seluruh aktivitas yang berkaitan dengan pengaturan tenaga kerja, mulai dari perekrutan hingga pengembangan karier. Armstrong menyatakan bahwa MSDM adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk mengelola aset paling berharga organisasi, yaitu manusia, sehingga mereka dapat berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Armstrong, 2020). Pandangan ini menunjukkan bahwa manusia bukan hanya tenaga operasional, melainkan aset strategis yang harus dikelola secara profesional.

2. MSDM Sebagai Sistem Pengelolaan Potensi Manusia

MSDM juga dapat dipahami sebagai sistem kebijakan dan praktik yang dirancang untuk memperoleh, mengembangkan, serta mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Dalam konteks ini, MSDM mencakup proses perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Dessler menjelaskan bahwa MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan serta mengelola hubungan kerja dan keadilan di tempat kerja (Dessler, 2020). Definisi ini memperlihatkan bahwa MSDM tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga pada pengelolaan hubungan kerja yang sehat serta perlindungan hak pekerja.

3. MSDM dalam Perspektif Strategis Organisasi Modern

Pada organisasi modern, MSDM memiliki posisi strategis karena kualitas tenaga kerja menjadi faktor utama keunggulan kompetitif. Organisasi yang mampu mengelola SDM secara efektif akan memiliki kemampuan adaptasi lebih baik terhadap perubahan lingkungan bisnis. Noe dan rekan-rekan menegaskan bahwa MSDM merupakan kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja

karyawan dalam organisasi (Noe et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh modal atau teknologi, tetapi juga oleh kualitas pengelolaan manusia di dalamnya. Oleh sebab itu, MSDM strategis bertujuan menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan kompetensi karyawan sehingga tercipta kinerja yang optimal.

4. Dimensi Fungsi dan Tujuan MSDM

MSDM memiliki beberapa fungsi utama yang saling berkaitan. Fungsi perencanaan tenaga kerja bertujuan menentukan kebutuhan SDM sesuai strategi organisasi. Fungsi pengadaan tenaga kerja mencakup proses rekrutmen dan seleksi untuk memperoleh tenaga kerja yang tepat. Fungsi pengembangan berkaitan dengan peningkatan kemampuan melalui pelatihan dan pendidikan. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kesejahteraan, keselamatan kerja, serta hubungan industrial. Fungsi evaluasi bertujuan mengukur efektivitas kinerja karyawan. Mondy dan Martocchio menyatakan bahwa tujuan MSDM adalah meningkatkan kontribusi produktif karyawan terhadap organisasi dengan cara yang etis dan bertanggung jawab secara sosial (Mondy & Martocchio, 2021). Pernyataan ini menegaskan bahwa MSDM tidak hanya mengejar produktivitas, tetapi juga mempertimbangkan aspek etika dan tanggung jawab sosial.

5. MSDM Sebagai Pendekatan *Human-Centered Management*

Pendekatan MSDM kontemporer semakin menekankan konsep human-centered management, yaitu pengelolaan organisasi yang menempatkan manusia sebagai pusat perhatian. Pendekatan ini muncul karena organisasi menyadari bahwa motivasi, kepuasan kerja, serta keterlibatan karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas. MSDM modern tidak hanya fokus pada pengendalian tenaga kerja, tetapi juga pada pembangunan budaya organisasi yang mendukung kreativitas, kolaborasi, serta kesejahteraan psikologis pekerja. Karyawan yang merasa dihargai cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

6. Relevansi MSDM dalam Konteks Organisasi Masa Kini

Di era digital dan globalisasi, MSDM semakin penting karena organisasi menghadapi perubahan teknologi yang cepat, mobilitas tenaga kerja tinggi, serta tuntutan profesionalisme yang meningkat. Sistem MSDM harus mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut, misalnya melalui pengembangan kompetensi digital, sistem kerja fleksibel, serta kebijakan kerja yang inklusif. MSDM yang efektif mampu menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan

kebutuhan individu, sehingga tercipta lingkungan kerja yang produktif dan stabil secara sosial. Oleh karena itu, MSDM menjadi fondasi utama dalam membangun organisasi yang kompetitif dan berkelanjutan.

B. Fungsi MSDM dalam Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran sentral dalam memastikan organisasi mampu menjalankan aktivitasnya secara efektif dan berkelanjutan. Organisasi modern menghadapi tantangan berupa perubahan teknologi, persaingan global, serta kebutuhan peningkatan produktivitas yang menuntut pengelolaan tenaga kerja secara profesional. Dalam konteks ini, MSDM tidak hanya berfungsi sebagai unit administratif yang mengurus kepegawaian, tetapi sebagai sistem strategis yang menentukan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Pemahaman mengenai fungsi MSDM menjadi penting karena melalui fungsi-fungsi tersebut organisasi dapat merencanakan kebutuhan tenaga kerja, mengembangkan kompetensi, menjaga kesejahteraan karyawan, serta memastikan terciptanya hubungan kerja yang harmonis. Oleh sebab itu, fungsi MSDM harus dipahami sebagai rangkaian kegiatan terpadu yang saling berkaitan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

1. Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Fungsi pertama dalam MSDM adalah perencanaan sumber daya manusia, yaitu proses menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan strategi organisasi. Perencanaan ini mencakup analisis jumlah tenaga kerja, jenis kompetensi yang dibutuhkan, serta waktu pemenuhan kebutuhan tersebut. Perencanaan yang baik membantu organisasi menghindari kekurangan maupun kelebihan tenaga kerja yang dapat mengganggu efisiensi operasional. Dessler menjelaskan bahwa perencanaan SDM merupakan langkah awal untuk memastikan organisasi memiliki orang yang tepat pada posisi yang tepat pada waktu yang tepat (Dessler, 2020). Dengan demikian, fungsi perencanaan berperan sebagai fondasi utama dalam seluruh proses pengelolaan sumber daya manusia.

2. Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja (*Recruitment dan Selection*)

Fungsi berikutnya adalah pengadaan tenaga kerja yang mencakup proses rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen bertujuan menarik calon karyawan yang memiliki potensi sesuai kebutuhan organisasi, sedangkan seleksi bertujuan memilih kandidat terbaik berdasarkan kompetensi, pengalaman, dan karakter. Pengadaan tenaga kerja yang tepat akan menentukan kualitas organisasi dalam jangka panjang karena karyawan merupakan penggerak utama seluruh sistem kerja. Armstrong menyatakan bahwa proses rekrutmen dan seleksi merupakan aktivitas kritis dalam MSDM karena menentukan kualitas sumber daya manusia yang akan membentuk kinerja organisasi (Armstrong, 2020). Oleh karena itu, proses pengadaan tenaga kerja harus dilakukan secara objektif, transparan, dan berbasis kompetensi.

3. Fungsi Pengembangan dan Pelatihan SDM

Organisasi harus memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan melalui fungsi pengembangan dan pelatihan. Pelatihan bertujuan meningkatkan keterampilan teknis karyawan, sedangkan pengembangan berfokus pada peningkatan kapasitas jangka panjang seperti kepemimpinan dan manajerial. Dalam era perubahan teknologi yang cepat, pengembangan SDM menjadi sangat penting agar organisasi tetap kompetitif. Noe dan kolega menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan investasi organisasi untuk meningkatkan kompetensi, produktivitas, serta kesiapan karyawan menghadapi perubahan lingkungan kerja (Noe et al., 2021). Dengan demikian, fungsi ini berperan dalam memastikan keberlanjutan kualitas tenaga kerja.

4. Fungsi Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja merupakan fungsi MSDM yang bertujuan mengukur hasil kerja karyawan serta memberikan umpan balik untuk perbaikan kinerja. Sistem penilaian yang baik membantu organisasi mengetahui tingkat produktivitas karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, serta menentukan promosi atau penghargaan. Penilaian kinerja juga berfungsi sebagai alat komunikasi antara manajemen dan karyawan mengenai standar kerja yang diharapkan. Mondy dan Martocchio menyatakan bahwa penilaian kinerja membantu organisasi memastikan bahwa kontribusi karyawan selaras dengan tujuan strategis organisasi

(Mondy & Martocchio, 2021). Oleh karena itu, sistem evaluasi harus dilakukan secara objektif dan berkelanjutan.

5. Fungsi Kompensasi dan Kesejahteraan

Fungsi kompensasi berkaitan dengan pemberian imbalan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Kompensasi tidak hanya berupa gaji, tetapi juga tunjangan, insentif, bonus, serta fasilitas kesejahteraan lainnya. Sistem kompensasi yang adil akan meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, dan kepuasan karyawan. Sebaliknya, sistem yang tidak adil dapat menimbulkan konflik serta menurunkan produktivitas. Dessler menegaskan bahwa sistem kompensasi yang efektif harus mampu menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar bekerja secara optimal (Dessler, 2020). Dengan demikian, fungsi kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap stabilitas organisasi.

6. Fungsi Pemeliharaan Hubungan Kerja dan Disiplin

MSDM juga memiliki fungsi pemeliharaan hubungan kerja yang mencakup pengelolaan komunikasi organisasi, penyelesaian konflik, serta penegakan disiplin kerja. Hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung produktivitas. Fungsi ini juga mencakup perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja serta pengelolaan hubungan industrial antara manajemen dan pekerja. Armstrong menekankan bahwa hubungan kerja yang baik merupakan faktor penting dalam menjaga keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Armstrong, 2020). Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem komunikasi yang terbuka dan adil.

7. Fungsi Strategis MSDM dalam Organisasi Modern

MSDM juga memiliki fungsi strategis yang berperan dalam menyelaraskan kebijakan tenaga kerja dengan visi dan misi organisasi. MSDM strategis membantu organisasi mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis, mengembangkan budaya organisasi, serta memastikan bahwa setiap kebijakan SDM mendukung tujuan jangka panjang organisasi. Noe dan rekan-rekan menegaskan bahwa MSDM strategis berfokus pada bagaimana sistem SDM dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Noe et al., 2021). Dengan

demikian, MSDM tidak hanya menjadi fungsi administratif, tetapi juga mitra strategis dalam pengambilan keputusan organisasi.

C. Perkembangan Teori MSDM

Perkembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak dapat dipisahkan dari perubahan cara pandang organisasi terhadap manusia sebagai tenaga kerja. Pada awalnya, tenaga kerja dipandang hanya sebagai faktor produksi yang harus dikendalikan untuk mencapai efisiensi. Namun seiring perkembangan ilmu manajemen, psikologi organisasi, serta dinamika ekonomi global, konsep pengelolaan manusia mengalami transformasi menuju pendekatan yang lebih strategis dan berorientasi pada pengembangan potensi individu. Evolusi teori MSDM menunjukkan adanya pergeseran dari pendekatan mekanistik menuju pendekatan humanistik dan strategis. Memahami perkembangan teori MSDM penting untuk melihat bagaimana praktik pengelolaan tenaga kerja saat ini terbentuk serta bagaimana organisasi dapat mengadaptasi konsep manajemen sesuai kebutuhan zaman.

1. Era Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*)

Tahap awal perkembangan teori MSDM dapat ditelusuri pada era manajemen ilmiah yang dipelopori oleh Frederick W. Taylor pada awal abad ke-20. Pendekatan ini menekankan efisiensi kerja melalui pembagian tugas yang jelas, standar kerja, serta pengawasan ketat terhadap pekerja. Dalam perspektif ini, tenaga kerja dipandang sebagai bagian dari sistem produksi yang harus diatur secara rasional untuk meningkatkan output. Taylor menekankan bahwa produktivitas dapat ditingkatkan melalui analisis ilmiah terhadap metode kerja serta pemberian insentif berbasis hasil kerja. Pendekatan ini memberikan kontribusi besar terhadap efisiensi industri, namun dikritik karena terlalu menempatkan manusia sebagai alat produksi dan kurang memperhatikan aspek psikologis pekerja. Meskipun demikian, konsep standar kerja, analisis jabatan, serta sistem insentif masih digunakan dalam praktik MSDM modern (Dessler, 2020).

2. Era Hubungan Manusia (*Human Relations Movement*)

Kritik terhadap pendekatan mekanistik melahirkan gerakan hubungan manusia yang berkembang pada tahun 1930-an melalui

penelitian Elton Mayo dan eksperimen Hawthorne. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor sosial, perhatian manajemen, serta hubungan antar pekerja memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas. Temuan tersebut mengubah paradigma manajemen dari sekadar pengawasan kerja menuju perhatian terhadap kebutuhan sosial dan psikologis karyawan. Pendekatan human relations menegaskan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan memiliki hubungan kerja baik akan menunjukkan motivasi dan kinerja lebih tinggi. Armstrong menjelaskan bahwa pendekatan ini menjadi dasar munculnya konsep manajemen yang lebih berorientasi pada manusia dan kesejahteraan pekerja (Armstrong, 2020). Era ini menandai pergeseran penting dalam teori MSDM menuju pemahaman bahwa manusia memiliki kebutuhan emosional dan sosial yang harus diperhatikan.

3. Era Ilmu Perilaku (*Behavioral Science Approach*)

Perkembangan selanjutnya muncul melalui pendekatan ilmu perilaku yang mengintegrasikan psikologi, sosiologi, dan ilmu organisasi dalam memahami perilaku kerja. Tokoh seperti Abraham Maslow, Douglas McGregor, dan Frederick Herzberg mengembangkan teori motivasi yang menjelaskan bahwa kebutuhan manusia tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga mencakup kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri, dan kepuasan psikologis. Teori hierarki kebutuhan Maslow menunjukkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan bertingkat, sementara teori X dan Y McGregor menggambarkan dua asumsi berbeda tentang sifat manusia dalam bekerja. Pendekatan ini memperkuat pandangan bahwa manajemen harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan potensi individu. Noe dan kolega menyebutkan bahwa ilmu perilaku memberikan dasar ilmiah bagi praktik MSDM modern dalam memahami motivasi, kepemimpinan, serta dinamika kelompok kerja (Noe et al., 2021).

4. Era Manajemen Personalia ke Manajemen SDM Modern

Pada pertengahan abad ke-20, konsep manajemen personalia mulai berkembang menjadi manajemen sumber daya manusia. Manajemen personalia sebelumnya lebih berfokus pada administrasi kepegawaian seperti pencatatan data karyawan, penggajian, dan disiplin kerja. Namun seiring meningkatnya kompleksitas organisasi, muncul

kebutuhan untuk mengelola tenaga kerja secara lebih strategis. Perubahan ini melahirkan konsep MSDM modern yang tidak hanya menangani administrasi, tetapi juga pengembangan kompetensi, perencanaan karier, serta manajemen kinerja. Dessler menjelaskan bahwa MSDM modern berfokus pada bagaimana organisasi memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang mampu memberikan kontribusi maksimal (Dessler, 2020). Transformasi ini menunjukkan bahwa manusia mulai dipandang sebagai aset organisasi, bukan sekadar tenaga operasional.

5. Era *Strategic Human Resource Management* (SHRM)

Memasuki akhir abad ke-20 hingga sekarang, MSDM berkembang menuju pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM). Pendekatan ini menempatkan pengelolaan SDM sebagai bagian integral dari strategi organisasi. MSDM tidak lagi hanya mendukung operasional, tetapi menjadi mitra strategis dalam pengambilan keputusan organisasi. SHRM menekankan pentingnya keselarasan antara kebijakan SDM dengan visi, misi, dan strategi bisnis organisasi. Mondy dan Martocchio menyatakan bahwa MSDM strategis bertujuan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi melalui pengelolaan tenaga kerja yang efektif dan inovatif (Mondy & Martocchio, 2021). Dalam era ini, praktik seperti *talent management*, *leadership development*, serta *organizational culture management* menjadi fokus utama.

6. Era Digital dan *Human Capital Management*

Perkembangan terbaru teori MSDM ditandai dengan munculnya konsep *Human Capital Management* dan digital HR. Dalam pendekatan human capital, karyawan dipandang sebagai investasi yang memiliki nilai ekonomi dan strategis bagi organisasi. Organisasi modern menekankan pengembangan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, serta inovasi sebagai bagian dari pengelolaan SDM. Selain itu, teknologi digital juga mengubah praktik MSDM melalui penggunaan sistem informasi SDM, analitik kinerja, serta rekrutmen berbasis teknologi. Armstrong menegaskan bahwa transformasi digital menjadikan MSDM lebih berbasis data dan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih akurat (Armstrong, 2020). Era ini menunjukkan bahwa teori

MSDM terus berkembang mengikuti perubahan lingkungan bisnis dan teknologi.

D. Peran Strategis SDM Modern

Pada organisasi modern, sumber daya manusia tidak lagi dipandang hanya sebagai tenaga operasional yang menjalankan tugas administratif, tetapi sebagai faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat, kemajuan teknologi digital, globalisasi pasar, serta meningkatnya kompetisi antar organisasi menuntut adanya pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan berorientasi strategis. Organisasi tidak cukup hanya memiliki sistem dan teknologi yang canggih, tetapi juga harus memiliki tenaga kerja yang kompeten, inovatif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan. Oleh karena itu, peran strategis SDM modern menjadi semakin penting karena manusia merupakan penggerak utama seluruh sumber daya organisasi. Pemahaman mengenai peran strategis SDM membantu organisasi merancang kebijakan yang tidak hanya fokus pada operasional jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan kapasitas jangka panjang.

1. SDM Sebagai Aset Strategis Organisasi

Pada perspektif manajemen modern, SDM dipandang sebagai aset strategis yang memiliki nilai ekonomi sekaligus nilai kompetitif bagi organisasi. Konsep ini berbeda dengan pandangan tradisional yang melihat tenaga kerja hanya sebagai biaya produksi. Armstrong menyatakan bahwa manusia merupakan aset organisasi yang paling bernilai karena kontribusi mereka menentukan kualitas kinerja dan keberlanjutan organisasi (Armstrong, 2020). SDM yang kompeten mampu meningkatkan inovasi, produktivitas, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM tidak lagi dianggap sebagai biaya, tetapi sebagai strategi jangka panjang untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

2. SDM Sebagai Penggerak Inovasi dan Perubahan

Peran strategis SDM modern juga terlihat dari kemampuannya menjadi motor inovasi organisasi. Dalam era ekonomi berbasis

pengetahuan, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan menghasilkan ide baru, mengembangkan produk inovatif, serta menciptakan sistem kerja yang efisien. Inovasi tidak hanya berasal dari teknologi, tetapi dari kreativitas dan kompetensi manusia yang mengelolanya. Noe dan kolega menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi karyawan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi (Noe et al., 2021). Oleh karena itu, organisasi modern menempatkan pelatihan, pengembangan keterampilan, serta pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian penting dari strategi SDM.

3. SDM Sebagai Mitra Strategis dalam Pengambilan Keputusan

Peran strategis SDM modern tidak hanya terbatas pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam perumusan kebijakan organisasi. Unit MSDM saat ini terlibat dalam perencanaan bisnis, pengembangan budaya organisasi, serta strategi transformasi perusahaan. Dessler menjelaskan bahwa MSDM strategis berperan menyelaraskan kebijakan tenaga kerja dengan tujuan organisasi sehingga setiap keputusan manajerial mempertimbangkan aspek sumber daya manusia (Dessler, 2020). Dengan keterlibatan tersebut, kebijakan organisasi dapat lebih realistis karena mempertimbangkan kapasitas, kompetensi, serta kesiapan tenaga kerja dalam menjalankan strategi yang direncanakan.

4. SDM Sebagai Pengelola Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan. SDM modern memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi yang positif, profesional, dan adaptif. Budaya kerja yang mendukung kolaborasi, integritas, serta inovasi akan meningkatkan keterlibatan karyawan dan memperkuat identitas organisasi. Mondy dan Martocchio menegaskan bahwa sistem MSDM berperan dalam membentuk nilai, norma, serta perilaku kerja melalui kebijakan rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja (Mondy & Martocchio, 2021). Dengan demikian, SDM tidak hanya mengelola tenaga kerja, tetapi juga membentuk lingkungan sosial organisasi.

5. SDM sebagai pengelola talenta dan kompetensi

Pada organisasi modern, pengelolaan talenta (*talent management*) menjadi bagian penting dari peran strategis SDM. Organisasi harus mampu mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi, mengembangkan kompetensi mereka, serta menyiapkan pemimpin masa depan melalui program pengembangan karier. Pendekatan ini penting karena keberhasilan organisasi jangka panjang sangat bergantung pada keberlanjutan kepemimpinan dan kompetensi tenaga kerja. Armstrong menekankan bahwa pengelolaan talenta merupakan strategi utama untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja berkualitas yang siap menghadapi tantangan masa depan (Armstrong, 2020). Oleh karena itu, organisasi modern mengembangkan sistem manajemen kinerja, coaching, mentoring, serta succession planning sebagai bagian dari strategi SDM.

6. SDM dalam Era Digital dan Transformasi Teknologi

Perkembangan teknologi digital juga memperluas peran strategis SDM dalam organisasi. Transformasi digital menuntut organisasi memiliki tenaga kerja yang mampu menggunakan teknologi baru, memahami sistem informasi, serta beradaptasi dengan model kerja fleksibel seperti *remote working* dan *digital collaboration*. Selain itu, teknologi juga mengubah praktik MSDM melalui penggunaan HR analytics, sistem rekrutmen digital, serta manajemen kinerja berbasis data. Noe dan kolega menyebutkan bahwa digitalisasi memungkinkan organisasi mengambil keputusan SDM secara lebih akurat berdasarkan analisis data kinerja dan kompetensi karyawan (Noe et al., 2021). Dengan demikian, SDM modern harus memiliki kemampuan teknologi sekaligus kemampuan manajerial untuk mendukung transformasi organisasi.

7. SDM Sebagai Penjaga Keberlanjutan Organisasi

Peran strategis SDM modern juga berkaitan dengan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Organisasi yang mampu membangun hubungan kerja yang adil, lingkungan kerja sehat, serta sistem pengembangan karyawan yang berkelanjutan akan memiliki tingkat loyalitas dan stabilitas tenaga kerja yang tinggi. Stabilitas ini menjadi faktor penting dalam menjaga reputasi organisasi serta meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Oleh karena itu,

SDM berperan sebagai penjaga keseimbangan antara produktivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan. Peran ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis, tetapi juga oleh kualitas pengelolaan manusia di dalamnya.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan mengapa MSDM penting dalam organisasi.
2. Uraikan ruang lingkup kegiatan yang termasuk dalam pengelolaan MSDM.
3. Jelaskan fungsi utama MSDM dalam organisasi serta hubungan antar fungsi tersebut.
4. Mengapa fungsi perencanaan sumber daya manusia menjadi dasar bagi fungsi MSDM lainnya? Jelaskan.
5. Bandingkan pendekatan MSDM pada era manajemen ilmiah dengan pendekatan MSDM modern.
6. Jelaskan bagaimana perkembangan teori hubungan manusia (*human relations*) mempengaruhi praktik MSDM saat ini.
7. Uraikan perbedaan antara manajemen personalia tradisional dan MSDM strategis.
8. Mengapa sumber daya manusia dianggap sebagai aset strategis organisasi modern? Jelaskan dengan alasan yang logis.
9. Jelaskan peran MSDM dalam membangun budaya organisasi yang produktif dan profesional.
10. Menurut Anda, bagaimana peran SDM modern dalam menghadapi perubahan teknologi dan persaingan global? Jelaskan.



BAB III

SEJARAH DAN

LANDASAN PEMIKIRAN

AHLUSSUNAH WAL

JAMA'AH

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan sejarah munculnya ASWAJA, memahami karakteristik pemikiran ASWAJA, memahami prinsip moderasi dan keseimbangan, serta memahami ASWAJA sebagai manhaj berpikir. Sehingga pembaca dapat memahami sejarah munculnya ASWAJA, menjelaskan karakteristik serta prinsip moderasi dan keseimbangannya, serta menerapkan ASWAJA sebagai manhaj berpikir dalam kehidupan sosial dan organisasi.

Materi Pembelajaran

- Sejarah Munculnya ASWAJA
- Karakteristik Pemikiran ASWAJA
- Prinsip Moderasi dan Keseimbangan
- ASWAJA Sebagai Manhaj Berpikir
- Soal Latihan

A. Sejarah Munculnya ASWAJA

Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA) merupakan salah satu arus utama dalam pemikiran Islam yang memiliki pengaruh besar dalam perkembangan teologi, fikih, serta praktik keagamaan umat Islam hingga saat ini. Istilah ASWAJA tidak hanya menunjuk pada kelompok teologis

tertentu, tetapi juga pada metode berpikir dan pendekatan keagamaan yang menekankan keseimbangan antara teks dan rasio, tradisi dan pembaruan, serta antara keteguhan prinsip dan sikap moderat. Memahami sejarah munculnya ASWAJA menjadi penting karena konsep ini berkembang melalui proses panjang dalam dinamika sosial, politik, dan intelektual umat Islam sejak masa awal hingga periode klasik Islam. Latar belakang kemunculan ASWAJA tidak dapat dipisahkan dari konflik politik, perbedaan teologis, serta kebutuhan umat Islam untuk membangun kerangka pemahaman keagamaan yang stabil dan moderat.

1. Latar Belakang Sejarah Pasca Wafatnya Nabi Muhammad

Sejarah kemunculan ASWAJA berawal dari situasi politik dan sosial umat Islam setelah wafatnya Nabi Muhammad SAW pada tahun 632 M. Pada masa Khulafaur Rasyidin, umat Islam mulai menghadapi berbagai konflik politik yang berdampak pada munculnya perbedaan pandangan keagamaan. Konflik paling besar terjadi pada masa Khalifah Ali bin Abi Thalib yang berujung pada Perang Shiffin dan peristiwa arbitrase (tahkim). Peristiwa tersebut memicu lahirnya kelompok-kelompok politik dan teologis seperti Khawarij yang menolak arbitrase, serta kelompok pendukung Muawiyah yang kemudian berkembang menjadi kekuatan politik tersendiri. Menurut Esposito, perpecahan politik awal Islam berkontribusi besar terhadap munculnya berbagai aliran teologis yang berusaha mendefinisikan otoritas agama dan kepemimpinan umat (Esposito, 2020). Situasi ini menciptakan kebutuhan akan kelompok yang menjaga keseimbangan antara kesetiaan terhadap tradisi Nabi dan persatuan umat.

2. Munculnya Berbagai Aliran Teologi Islam

Pada abad ke-8 hingga ke-9 M, perkembangan pemikiran Islam semakin kompleks dengan munculnya berbagai aliran teologi seperti Mu'tazilah yang menekankan rasionalitas dalam memahami ajaran Islam, serta kelompok Jabariyah dan Qadariyah yang memperdebatkan konsep takdir dan kehendak manusia. Mu'tazilah bahkan sempat menjadi mazhab resmi negara pada masa Khalifah Al-Ma'mun dari Dinasti Abbasiyah. Namun pendekatan rasional ekstrem yang diusung Mu'tazilah memunculkan reaksi dari kalangan ulama tradisional yang ingin mempertahankan otoritas Al-Qur'an, hadis, serta tradisi sahabat. Hallaq menjelaskan bahwa konflik antara rasionalisme Mu'tazilah dan

tradisionalisme ulama menjadi salah satu faktor penting yang melahirkan sintesis teologis baru dalam Islam Sunni (Hallaq, 2019). Sintesis inilah yang kemudian berkembang menjadi fondasi pemikiran ASWAJA.

3. Peran Abu Hasan al-Asy'ari dalam Pembentukan Teologi ASWAJA

Tokoh penting dalam pembentukan teologi ASWAJA adalah Abu Hasan al-Asy'ari (873–935 M). Ia awalnya merupakan pengikut Mu'tazilah, tetapi kemudian meninggalkan aliran tersebut dan mengembangkan pendekatan teologis yang berusaha menggabungkan rasionalitas dengan kesetiaan terhadap teks agama. Al-Asy'ari menekankan bahwa akal memiliki peran penting dalam memahami agama, tetapi tetap harus berada dalam kerangka wahyu. Pendekatan ini diterima luas oleh ulama karena dianggap mampu menjaga keseimbangan antara rasio dan tradisi. Menurut Watt, pemikiran al-Asy'ari menjadi dasar utama teologi Sunni karena mampu menjembatani konflik antara kelompok rasionalis dan tradisional (Watt, 2017). Pemikiran inilah yang kemudian menjadi salah satu pilar utama ASWAJA.

4. Kontribusi Abu Mansur al-Maturidi

Tokoh lain yang berperan dalam pembentukan teologi ASWAJA adalah Abu Mansur al-Maturidi (853–944 M). Al-Maturidi mengembangkan pendekatan teologis yang serupa dengan al-Asy'ari, yaitu menggabungkan penggunaan akal dengan kepercayaan pada wahyu, tetapi dengan penekanan yang lebih besar pada peran rasio dalam memahami iman. Pemikiran al-Maturidi banyak berkembang di wilayah Asia Tengah dan kemudian menjadi salah satu aliran teologi utama dalam tradisi Sunni. Kedua tokoh ini, al-Asy'ari dan al-Maturidi dianggap sebagai pendiri dua mazhab teologi yang membentuk fondasi pemikiran ASWAJA hingga saat ini.

5. Perkembangan ASWAJA dalam Bidang Fikih dan Tasawuf

ASWAJA juga berkembang dalam bidang fikih melalui empat mazhab besar Sunni, yaitu Hanafi, Maliki, Syafi'i, dan Hanbali. Keempat mazhab ini memberikan kerangka hukum Islam yang sistematis dan menjadi rujukan utama umat Islam dalam praktik ibadah maupun muamalah. Dalam bidang tasawuf, tokoh seperti Imam Al-Ghazali

memainkan peran penting dalam mengintegrasikan spiritualitas dengan syariat Islam. Al-Ghazali menekankan pentingnya keseimbangan antara hukum lahiriah dan pembinaan moral batiniah, sehingga ajaran Islam tidak hanya dipahami secara formal tetapi juga secara spiritual. Menurut Rahman, integrasi teologi, fikih, dan tasawuf inilah yang menjadikan ASWAJA sebagai arus utama Islam Sunni yang moderat dan komprehensif (Rahman, 2018).

6. ASWAJA Sebagai Manhaj Moderasi dalam Islam

Seiring waktu, ASWAJA tidak hanya dipahami sebagai mazhab teologi, tetapi sebagai manhaj atau metode berpikir dalam memahami Islam. ASWAJA menekankan prinsip moderasi (tawassuth), keseimbangan (tawazun), toleransi (tasamuh), dan keadilan (ta'adul). Prinsip-prinsip ini memungkinkan ASWAJA beradaptasi dengan berbagai konteks sosial dan budaya tanpa kehilangan dasar ajaran Islam. Pendekatan moderat ini membuat ASWAJA menjadi arus utama dalam dunia Islam dan menjadi dasar praktik keagamaan di banyak negara, termasuk Indonesia.

B. Karakteristik Pemikiran ASWAJA

Ahlussunnah Wal Jama'ah (ASWAJA) merupakan arus utama dalam pemikiran Islam Sunni yang dikenal memiliki pendekatan moderat, seimbang, dan adaptif terhadap berbagai perubahan sosial. Pemikiran ASWAJA tidak hanya dipahami sebagai mazhab teologis, tetapi juga sebagai kerangka metodologis dalam memahami ajaran Islam secara komprehensif. Karakteristik pemikiran ASWAJA terbentuk melalui proses panjang dalam sejarah intelektual Islam yang melibatkan perdebatan teologi, fikih, serta praktik spiritual. Oleh karena itu, memahami karakteristik pemikiran ASWAJA menjadi penting untuk melihat bagaimana pendekatan ini mampu menjaga stabilitas pemahaman keagamaan sekaligus memberikan ruang bagi perkembangan ilmu dan perubahan sosial. Karakteristik tersebut umumnya ditandai oleh keseimbangan antara wahyu dan rasio, antara keteguhan prinsip dan toleransi, serta antara dimensi hukum dan spiritualitas.

1. Moderasi (Tawassuth) Sebagai Prinsip Utama

Salah satu karakteristik paling menonjol dalam pemikiran ASWAJA adalah sikap moderasi atau tawassuth. Moderasi berarti mengambil posisi tengah antara dua ekstrem, baik dalam teologi, praktik ibadah, maupun kehidupan sosial. Pendekatan ini muncul sebagai respon terhadap konflik pemikiran ekstrem dalam sejarah Islam, seperti antara rasionalisme berlebihan dan tekstualisme kaku. Dalam kerangka ASWAJA, moderasi dipahami sebagai upaya menjaga keseimbangan agar ajaran Islam tetap relevan tanpa kehilangan prinsip dasarnya. Menurut Kamali, moderasi dalam tradisi Sunni menjadi landasan penting dalam membangun stabilitas sosial dan keberlanjutan pemikiran Islam (Kamali, 2015). Prinsip ini menjadikan ASWAJA mampu beradaptasi dengan berbagai konteks budaya dan sosial.

2. Keseimbangan antara Wahyu dan Rasio

Karakteristik penting lainnya adalah keseimbangan antara wahyu (naql) dan rasio ('aql). Pemikiran ASWAJA mengakui bahwa akal memiliki peran penting dalam memahami ajaran agama, namun akal tidak boleh bertentangan dengan wahyu sebagai sumber utama kebenaran. Pendekatan ini terlihat jelas dalam pemikiran teolog seperti Abu Hasan al-Asy'ari dan Abu Mansur al-Maturidi yang berusaha menggabungkan metode rasional dengan kesetiaan terhadap teks agama. Hallaq menjelaskan bahwa sintesis antara rasio dan tradisi merupakan ciri utama teologi Sunni yang membedakannya dari pendekatan rasional ekstrem maupun literal ekstrem (Hallaq, 2019). Keseimbangan ini memungkinkan umat Islam menggunakan ilmu pengetahuan tanpa meninggalkan dasar ajaran agama.

3. Toleransi (Tasamuh) terhadap Perbedaan

ASWAJA juga dikenal memiliki karakteristik toleransi atau tasamuh terhadap perbedaan pandangan, baik dalam persoalan fikih maupun sosial. Dalam sejarah Islam, perbedaan mazhab tidak dipandang sebagai ancaman, tetapi sebagai bentuk keragaman interpretasi yang masih berada dalam koridor ajaran Islam. Prinsip tasamuh memungkinkan umat Islam hidup berdampingan dengan berbagai kelompok serta menghargai perbedaan dalam praktik keagamaan. Esposito menyebutkan bahwa tradisi Sunni berkembang dengan menerima pluralitas mazhab hukum dan praktik keagamaan sebagai

bagian dari dinamika intelektual Islam (Esposito, 2020). Sikap toleran ini menjadi salah satu faktor penting yang membuat ASWAJA mampu bertahan sebagai arus utama Islam.

4. Keadilan dan Keseimbangan Sosial (Ta'adul dan Tawazun)

Karakteristik berikutnya adalah penekanan pada keadilan (ta'adul) dan keseimbangan (tawazun) dalam kehidupan sosial. Pemikiran ASWAJA menekankan bahwa ajaran Islam harus diwujudkan dalam kehidupan masyarakat melalui praktik yang adil dan proporsional. Prinsip ini mencakup keseimbangan antara kepentingan individu dan kepentingan kolektif, antara kehidupan dunia dan akhirat, serta antara hak dan kewajiban. Rahman menjelaskan bahwa tradisi Sunni menekankan integrasi antara hukum, etika, dan kehidupan sosial sehingga agama tidak hanya menjadi sistem kepercayaan, tetapi juga pedoman kehidupan masyarakat (Rahman, 2018). Dengan demikian, keadilan sosial menjadi bagian penting dari karakter pemikiran ASWAJA.

5. Integrasi Teologi, Fikih, dan Tasawuf

Salah satu keunikan ASWAJA adalah integrasi tiga dimensi utama dalam Islam, yaitu teologi (akidah), fikih (hukum), dan tasawuf (spiritualitas). Dalam bidang teologi, ASWAJA mengikuti pendekatan Asy'ariyah dan Maturidiyah yang menekankan keseimbangan rasio dan wahyu. Dalam bidang fikih, ASWAJA menerima empat mazhab utama Sunni sebagai sumber hukum yang sah. Dalam bidang tasawuf, ASWAJA menekankan pentingnya pembinaan moral dan spiritual untuk menjaga keseimbangan antara aspek lahiriah dan batiniah dalam beragama. Watt menjelaskan bahwa kombinasi antara hukum, teologi, dan spiritualitas menjadi ciri khas utama tradisi Sunni yang membedakannya dari pendekatan yang hanya menekankan salah satu aspek saja (Watt, 2017). Integrasi ini membuat pemikiran ASWAJA bersifat komprehensif dan tidak parsial.

6. Adaptif terhadap Perubahan Sosial

Karakteristik lain dari pemikiran ASWAJA adalah sifat adaptif terhadap perubahan sosial dan perkembangan zaman. Pendekatan moderat dan metodologis memungkinkan ASWAJA menerima perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta sistem sosial baru

selama tidak bertentangan dengan prinsip dasar agama. Kemampuan adaptasi ini membuat ASWAJA tetap relevan dalam berbagai konteks sejarah dan budaya. Pendekatan metodologis ini juga memungkinkan ulama melakukan ijtihad dalam menghadapi persoalan baru, sehingga ajaran Islam dapat diterapkan secara kontekstual tanpa kehilangan nilai fundamentalnya.

C. Prinsip Moderasi dan Keseimbangan

Prinsip moderasi dan keseimbangan merupakan inti dari pendekatan Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA) dalam memahami ajaran Islam maupun dalam mengatur kehidupan sosial umat. Sejak awal kemunculannya, ASWAJA dikenal sebagai tradisi keagamaan yang berusaha menjaga jalan tengah di antara berbagai kecenderungan ekstrem, baik dalam teologi, praktik ibadah, maupun kehidupan sosial. Moderasi tidak dimaknai sebagai sikap kompromistis terhadap prinsip agama, tetapi sebagai pendekatan metodologis yang menjaga proporsionalitas antara teks dan konteks, antara kepastian hukum dan realitas sosial, serta antara kepentingan individu dan kemaslahatan masyarakat. Prinsip keseimbangan dalam ASWAJA memungkinkan ajaran Islam diterapkan secara stabil dalam berbagai situasi sejarah dan budaya, sehingga tetap relevan tanpa kehilangan nilai dasarnya. Oleh karena itu, memahami prinsip moderasi dan keseimbangan menjadi penting untuk melihat bagaimana ASWAJA membangun kerangka berpikir keagamaan yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada kemaslahatan.

1. Moderasi (Tawassuth) Sebagai Jalan Tengah

Moderasi atau *tawassuth* merupakan prinsip utama dalam ASWAJA yang menekankan pentingnya mengambil posisi tengah di antara dua sikap ekstrem. Dalam sejarah Islam, prinsip ini berkembang sebagai respon terhadap perbedaan pandangan teologis maupun politik yang sering menimbulkan konflik. Moderasi dalam ASWAJA berarti menjaga keseimbangan antara keteguhan terhadap prinsip agama dan keterbukaan terhadap realitas sosial. Pendekatan ini menolak sikap radikal yang cenderung memaksakan tafsir tunggal sekaligus menolak sikap liberal yang mengabaikan dasar ajaran agama. Kamali menjelaskan bahwa moderasi dalam Islam merupakan prinsip keseimbangan yang

menjaga stabilitas masyarakat sekaligus memungkinkan adaptasi terhadap perubahan sosial (Kamali, 2015). Dengan demikian, moderasi dalam ASWAJA bukan sekadar sikap sosial, tetapi metode berpikir yang mengarahkan umat untuk mengambil keputusan secara bijaksana.

2. Keseimbangan (Tawazun) antara Wahyu dan Rasio

Prinsip keseimbangan atau *tawazun* dalam ASWAJA terlihat jelas dalam pendekatan terhadap hubungan antara wahyu dan rasio. Pemikiran ASWAJA mengakui peran akal sebagai alat memahami ajaran agama, tetapi tetap menempatkan wahyu sebagai sumber utama kebenaran. Pendekatan ini berbeda dari rasionalisme ekstrem yang menempatkan akal sebagai sumber utama, maupun tekstualisme ekstrem yang menolak penggunaan rasio. Hallaq menyebutkan bahwa tradisi Sunni berkembang melalui sintesis antara penggunaan rasio dan kesetiaan terhadap tradisi wahyu, sehingga menciptakan pendekatan hukum dan teologi yang stabil (Hallaq, 2019). Keseimbangan ini memungkinkan umat Islam mengembangkan ilmu pengetahuan tanpa meninggalkan dasar ajaran agama, sekaligus menjaga agama tetap relevan dalam menghadapi perubahan zaman.

3. Keadilan (Ta'adul) Sebagai Dasar Kehidupan Sosial

Prinsip keadilan (*ta'adul*) juga menjadi bagian penting dari kerangka ASWAJA. Keadilan dalam konteks ini tidak hanya berarti kesamaan perlakuan, tetapi juga penempatan sesuatu secara proporsional sesuai hak dan kewajibannya. Prinsip keadilan mencakup hubungan antara individu dan masyarakat, antara pemimpin dan rakyat, serta antara hak ekonomi dan tanggung jawab sosial. Rahman menjelaskan bahwa tradisi Islam klasik menempatkan keadilan sebagai prinsip utama dalam pembentukan tatanan sosial dan hukum (Rahman, 2018). Dalam praktiknya, prinsip ini mendorong terciptanya sistem sosial yang tidak hanya berorientasi pada kepentingan individu, tetapi juga pada kesejahteraan kolektif.

4. Toleransi (Tasamuh) dalam Keragaman

Moderasi dan keseimbangan dalam ASWAJA juga tercermin dalam prinsip toleransi atau *tasamuh*. Prinsip ini menekankan pentingnya menghargai perbedaan pandangan dalam persoalan fikih, budaya, maupun kehidupan sosial selama masih berada dalam kerangka

ajaran Islam. Dalam sejarahnya, tradisi Sunni menerima keberadaan berbagai mazhab hukum sebagai bagian dari dinamika intelektual Islam. Esposito menyatakan bahwa pluralitas mazhab dalam tradisi Sunni menunjukkan adanya pengakuan terhadap keragaman interpretasi yang sah dalam Islam (Esposito, 2020). Sikap toleran ini memungkinkan ASWAJA menjadi pendekatan yang inklusif dan mampu menjaga stabilitas sosial dalam masyarakat yang beragam.

5. Keseimbangan antara Dunia dan Akhirat

Prinsip keseimbangan dalam ASWAJA juga mencakup hubungan antara kehidupan dunia dan orientasi akhirat. Pendekatan ini menolak pandangan yang hanya berfokus pada aspek spiritual tanpa memperhatikan tanggung jawab sosial, maupun pandangan yang hanya menekankan aspek material tanpa memperhatikan nilai moral. Watt menjelaskan bahwa tradisi Islam Sunni menekankan integrasi antara kehidupan sosial, hukum, dan spiritualitas sebagai satu kesatuan sistem (Watt, 2017). Dalam konteks ini, keseimbangan antara dunia dan akhirat menjadi dasar pembentukan etika kerja, tanggung jawab sosial, serta praktik kehidupan yang harmonis.

6. Relevansi Moderasi dan Keseimbangan dalam Konteks Modern

Pada konteks masyarakat modern, prinsip moderasi dan keseimbangan ASWAJA memiliki relevansi yang sangat kuat. Globalisasi, perkembangan teknologi, serta meningkatnya interaksi antar budaya menuntut adanya pendekatan keagamaan yang mampu menjaga identitas sekaligus membuka ruang dialog. Prinsip moderasi memungkinkan umat Islam berpartisipasi dalam kehidupan global tanpa kehilangan nilai dasar agama. Keseimbangan antara teks dan konteks juga membantu dalam merespon persoalan kontemporer seperti ekonomi modern, teknologi digital, serta sistem sosial baru. Dengan demikian, prinsip ASWAJA tidak hanya relevan secara teologis, tetapi juga memiliki nilai praktis dalam kehidupan sosial modern.

D. ASWAJA Sebagai Manhaj Berpikir

Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA) tidak hanya dipahami sebagai identitas teologis dalam tradisi Islam Sunni, tetapi juga sebagai *manhaj berpikir* atau metode dalam memahami ajaran agama dan realitas

sosial. Dalam perkembangan sejarah intelektual Islam, ASWAJA berkembang sebagai pendekatan yang menekankan keseimbangan antara teks keagamaan, rasionalitas, serta pengalaman sosial umat. Pemahaman terhadap ASWAJA sebagai manhaj berpikir penting karena menunjukkan bahwa ASWAJA bukan sekadar kumpulan doktrin, melainkan kerangka metodologis yang mengarahkan cara umat Islam menafsirkan ajaran, mengambil keputusan, serta merespon perubahan zaman. Pendekatan ini memungkinkan ajaran Islam tetap berpegang pada prinsip dasar wahyu sekaligus mampu menjawab persoalan sosial yang terus berkembang.

1. Manhaj Berpikir Berbasis Keseimbangan Wahyu dan Akal

Sebagai metode berpikir, ASWAJA menempatkan wahyu sebagai sumber utama ajaran, tetapi tetap mengakui peran akal sebagai instrumen penting dalam memahami teks dan realitas. Pendekatan ini lahir dari pengalaman sejarah perdebatan teologis antara kelompok rasionalis dan kelompok tekstualis dalam Islam klasik. Pemikiran teolog seperti Abu Hasan al-Asy'ari dan Abu Mansur al-Maturidi menunjukkan bahwa akal dapat digunakan untuk menjelaskan ajaran agama selama tidak bertentangan dengan prinsip wahyu. Hallaq menjelaskan bahwa tradisi Sunni berkembang melalui sintesis antara otoritas teks dan penggunaan rasio dalam memahami hukum serta teologi Islam (Hallaq, 2019). Dengan demikian, manhaj ASWAJA menolak dua ekstrem sekaligus: rasionalisme absolut dan literalitas kaku.

2. Pendekatan Metodologis dalam Memahami Teks Agama

ASWAJA sebagai manhaj berpikir juga menekankan pentingnya metodologi dalam memahami Al-Qur'an, hadis, serta tradisi ulama. Pemahaman agama tidak dilakukan secara bebas tanpa kerangka ilmiah, tetapi melalui disiplin ilmu seperti tafsir, usul fikih, ilmu hadis, dan qawa'id fikih. Metodologi ini bertujuan menjaga konsistensi pemahaman agar tidak terjadi penafsiran yang menyimpang dari prinsip dasar Islam. Rahman menyebutkan bahwa tradisi keilmuan Islam klasik membangun sistem metodologis yang ketat untuk memastikan interpretasi agama tetap terhubung dengan sumber aslinya (Rahman, 2018). Dalam konteks ini, ASWAJA menempatkan otoritas ulama dan tradisi keilmuan sebagai bagian penting dalam proses berpikir keagamaan.

3. Manhaj Moderasi dalam Pengambilan Keputusan

Sebagai metode berpikir, ASWAJA juga dikenal dengan pendekatan moderasi dalam menghadapi persoalan sosial maupun keagamaan. Moderasi ini tercermin dalam prinsip *tawassuth* (jalan tengah), *tawazun* (keseimbangan), *tasamuh* (toleransi), dan *ta'adul* (keadilan). Prinsip-prinsip tersebut tidak hanya menjadi nilai moral, tetapi juga pedoman dalam proses penalaran dan pengambilan keputusan. Kamali menjelaskan bahwa moderasi dalam tradisi Islam berfungsi sebagai mekanisme untuk menjaga stabilitas hukum dan sosial sekaligus memungkinkan fleksibilitas dalam merespon perubahan (Kamali, 2015). Dengan demikian, manhaj ASWAJA mendorong umat untuk mempertimbangkan berbagai aspek sebelum mengambil kesimpulan, sehingga keputusan yang dihasilkan bersifat proporsional dan kontekstual.

4. Integrasi Dimensi Teologi, Hukum, dan Spiritualitas

Karakteristik lain dari ASWAJA sebagai manhaj berpikir adalah integrasi antara dimensi teologi (akidah), hukum (fikih), dan spiritualitas (tasawuf). Pendekatan ini menolak pemahaman agama yang hanya menekankan satu dimensi saja. Dalam tradisi ASWAJA, teologi memberikan dasar keyakinan, fikih memberikan aturan praktik, sementara tasawuf membentuk moral dan kesadaran spiritual. Watt menjelaskan bahwa kekuatan tradisi Sunni terletak pada kemampuannya menggabungkan hukum, doktrin teologis, dan kehidupan spiritual menjadi satu sistem yang utuh (Watt, 2017). Integrasi ini menjadikan ASWAJA tidak hanya sebagai sistem kepercayaan, tetapi juga sebagai kerangka berpikir yang komprehensif dalam menjalani kehidupan.

5. Manhaj Adaptif terhadap Perubahan Zaman

ASWAJA sebagai metode berpikir juga memiliki sifat adaptif terhadap perubahan sosial. Pendekatan metodologis memungkinkan ulama melakukan *ijtihad* dalam menghadapi persoalan baru yang tidak secara eksplisit dibahas dalam sumber klasik. Prinsip kemaslahatan (*maslahah*) sering digunakan sebagai pertimbangan dalam merumuskan hukum yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Esposito menyatakan bahwa tradisi Sunni mampu bertahan sebagai arus utama Islam karena fleksibilitas metodologisnya dalam menghadapi perubahan sosial dan politik (Esposito, 2020). Dengan demikian, ASWAJA tidak bersifat

statis, tetapi memiliki kemampuan untuk berkembang tanpa kehilangan dasar prinsipnya.

6. Relevansi ASWAJA Sebagai Manhaj Berpikir dalam Konteks Modern

Pada konteks modern, memahami ASWAJA sebagai manhaj berpikir memiliki relevansi besar dalam menghadapi kompleksitas kehidupan global. Dunia modern menghadirkan berbagai persoalan baru seperti perkembangan teknologi, ekonomi global, pluralitas budaya, serta dinamika sosial yang cepat. Pendekatan metodologis ASWAJA memberikan kerangka berpikir yang memungkinkan umat Islam merespon persoalan tersebut secara rasional, moderat, dan tetap berlandaskan nilai agama. Manhaj ini juga penting dalam bidang pendidikan, organisasi, serta kebijakan sosial karena menekankan keseimbangan antara prinsip moral dan kebutuhan praktis. Dengan demikian, ASWAJA tidak hanya berfungsi dalam ranah teologi, tetapi juga sebagai sistem berpikir yang aplikatif dalam berbagai bidang kehidupan.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan latar belakang sejarah munculnya Ahlussunah Wal Jama'ah dalam perkembangan pemikiran Islam.
2. Uraikan faktor-faktor yang menyebabkan munculnya berbagai aliran teologi dalam Islam klasik.
3. Jelaskan peran Abu Hasan al-Asy'ari dalam pembentukan pemikiran ASWAJA.
4. Uraikan kontribusi Abu Mansur al-Maturidi terhadap perkembangan teologi Sunni.
5. Jelaskan karakteristik utama pemikiran ASWAJA yang membedakannya dari pendekatan ekstrem dalam agama.
6. Apa yang dimaksud dengan prinsip moderasi (*tawassuth*) dalam ASWAJA? Jelaskan penerapannya.
7. Jelaskan makna prinsip keseimbangan (*tawazun*) dalam kehidupan sosial dan organisasi.
8. Mengapa prinsip toleransi (*tasamuh*) penting dalam pemikiran ASWAJA? Berikan contoh penerapannya.

9. Jelaskan pengertian ASWAJA sebagai manhaj berpikir dan bukan sekadar aliran teologi.
10. Menurut Anda, bagaimana relevansi manhaj ASWAJA dalam menghadapi tantangan masyarakat modern? Jelaskan.



BAB IV

NILAI-NILAI DASAR

AHLUSSUNAH WAL

JAMA'AH

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan tawassuth (moderat), memahami tawazun (seimbang), memahami tasamuh (toleran), memahami ta'adul (adil), memahami amar ma'ruf nahi munkar, serta memahami karakter teladan Rasul dalam organisasi. Sehingga pembaca dapat menjelaskan dan menerapkan nilai-nilai ASWAJA serta karakter teladan Rasul dalam membangun perilaku kerja, kepemimpinan, dan hubungan organisasi yang adil, harmonis, dan bertanggung jawab.

Materi Pembelajaran

- Tawassuth (Moderat)
- Tawazun (Seimbang)
- Tasamuh (Toleran)
- Ta'adul (Adil)
- Amar Ma'ruf Nahi Munkar
- Karakter Teladan Rasul dalam Organisasi
- Soal Latihan

A. Tawassuth (Moderat)

Tawassuth atau moderasi merupakan salah satu nilai fundamental dalam kerangka Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA) yang menekankan sikap tengah, proporsional, dan seimbang dalam memahami ajaran Islam serta dalam menjalankan kehidupan sosial.

Prinsip ini muncul dari kebutuhan historis umat Islam untuk menjaga stabilitas pemahaman agama di tengah munculnya berbagai kecenderungan ekstrem, baik dalam aspek teologis, hukum, maupun sosial. Tawassuth tidak dimaksudkan sebagai sikap kompromi terhadap prinsip keagamaan, tetapi sebagai metode dalam menjaga keseimbangan antara keteguhan ajaran dan kebijaksanaan penerapannya. Dalam konteks keilmuan Islam, moderasi menjadi ciri penting tradisi Sunni karena mampu mengintegrasikan teks, rasio, dan realitas sosial secara harmonis. Oleh karena itu, memahami tawassuth menjadi penting tidak hanya dalam kajian teologi, tetapi juga dalam pembentukan etika sosial, budaya organisasi, serta praktik kehidupan modern.

1. Pengertian Tawassuth dalam Tradisi Islam

Secara etimologis, tawassuth berasal dari kata Arab *wasath* yang berarti tengah atau adil. Dalam konteks ajaran Islam, konsep ini sering dikaitkan dengan gambaran umat sebagai *ummatan wasathan*, yaitu umat yang berada di jalan tengah dan memiliki sikap adil serta seimbang. Moderasi dalam pengertian ini bukan sekadar posisi netral, tetapi sikap aktif dalam menempatkan sesuatu secara proporsional sesuai prinsip keadilan. Al-Qaradawi menjelaskan bahwa moderasi dalam Islam adalah karakter utama syariat yang menolak sikap berlebihan (*ghuluw*) maupun kelalaian (*tafrith*) dalam beragama (Al-Qaradawi, 2010). Definisi ini menunjukkan bahwa tawassuth merupakan prinsip metodologis yang membimbing umat dalam menjalankan agama secara realistis sekaligus tetap berpegang pada nilai dasar.

2. Tawassuth dalam Aspek Teologi

Pada bidang teologi, prinsip tawassuth tercermin dalam pendekatan Sunni yang menjaga keseimbangan antara kepercayaan pada takdir Tuhan dan tanggung jawab manusia. Tradisi teologis ASWAJA menghindari dua ekstrem, yaitu determinisme mutlak yang meniadakan peran manusia, serta kebebasan absolut yang mengabaikan kekuasaan Tuhan. Brown menjelaskan bahwa teologi Sunni berkembang sebagai sintesis yang mempertahankan otoritas wahyu sekaligus memberikan ruang bagi penalaran teologis untuk menjelaskan ajaran agama (Brown, 2014). Pendekatan ini memperlihatkan bahwa tawassuth bukan hanya sikap sosial, tetapi juga prinsip epistemologis dalam memahami akidah.

3. Tawassuth dalam Praktik Hukum Islam

Pada bidang hukum Islam, prinsip moderasi terlihat pada fleksibilitas metodologis dalam pengambilan keputusan hukum. Tradisi Sunni mengembangkan berbagai metode seperti qiyas, ijma', dan ijtihad untuk memastikan bahwa hukum Islam dapat diterapkan sesuai konteks masyarakat. Hallaq menjelaskan bahwa hukum Islam klasik berkembang melalui proses interpretasi yang mempertimbangkan teks, tradisi, serta realitas sosial secara bersamaan (Hallaq, 2009). Fleksibilitas ini menunjukkan bahwa tawassuth memungkinkan hukum Islam tetap konsisten secara prinsip sekaligus adaptif terhadap kebutuhan zaman.

4. Tawassuth dalam Kehidupan Sosial Masyarakat

Pada kehidupan sosial, tawassuth mendorong terbentuknya sikap toleran, dialogis, dan menghargai keragaman. Moderasi mengajarkan bahwa perbedaan pandangan dalam masyarakat tidak harus berujung konflik, melainkan dapat menjadi ruang interaksi yang konstruktif. Voll menegaskan bahwa tradisi Islam Sunni secara historis berkembang melalui mekanisme sosial yang menekankan stabilitas komunitas dan penghargaan terhadap keberagaman praktik keagamaan (Voll, 2015). Dengan demikian, tawassuth berfungsi sebagai dasar etika sosial yang mendorong terciptanya masyarakat yang harmonis dan inklusif.

5. Tawassuth dalam Konteks Kepemimpinan dan Organisasi

Pada konteks modern, prinsip tawassuth memiliki relevansi besar dalam dunia organisasi dan kepemimpinan. Moderasi dalam organisasi berarti menjaga keseimbangan antara kepentingan manajemen dan kesejahteraan pekerja, antara target kinerja dan etika profesional, serta antara inovasi dan stabilitas sistem kerja. Pendekatan moderat membantu organisasi menghindari kebijakan ekstrem yang dapat menimbulkan konflik internal maupun ketidakstabilan sistem. Selain itu, prinsip ini juga penting dalam pengambilan keputusan strategis karena mendorong pemimpin mempertimbangkan berbagai aspek sebelum menetapkan kebijakan. Dengan demikian, nilai tawassuth tidak hanya relevan dalam kehidupan keagamaan, tetapi juga dalam praktik manajemen modern.

6. Relevansi Tawassuth dalam Dunia Global Kontemporer

Di era globalisasi yang ditandai oleh meningkatnya polarisasi sosial dan konflik identitas, konsep moderasi menjadi semakin penting.

Tawassuth memberikan kerangka berpikir yang memungkinkan individu mempertahankan identitas keagamaannya sekaligus berinteraksi secara konstruktif dalam masyarakat multikultural. Esposito dan Mogahed menunjukkan bahwa pendekatan moderat dalam Islam berperan penting dalam menjaga stabilitas sosial dan memperkuat dialog antar budaya di dunia modern (Esposito & Mogahed, 2007). Dengan demikian, tawassuth memiliki nilai universal dalam membangun kehidupan sosial yang damai dan berkelanjutan.

B. Tawazun (Seimbang)

Tawazun atau keseimbangan merupakan salah satu nilai utama dalam kerangka Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA) yang menekankan pentingnya menjaga proporsionalitas dalam memahami ajaran agama maupun dalam menjalani kehidupan sosial. Nilai ini berkaitan erat dengan konsep moderasi, tetapi memiliki penekanan khusus pada kemampuan menempatkan berbagai aspek kehidupan secara harmonis sehingga tidak terjadi dominasi satu unsur atas unsur lainnya. Dalam tradisi Islam, keseimbangan dipahami sebagai prinsip yang menjaga hubungan antara wahyu dan akal, antara kehidupan dunia dan orientasi akhirat, serta antara hak individu dan kepentingan masyarakat. Pemahaman terhadap tawazun penting karena nilai ini menjadi fondasi dalam membangun pola pikir keagamaan yang stabil sekaligus adaptif terhadap perubahan sosial. Dengan pendekatan keseimbangan, ASWAJA mampu menghadirkan ajaran Islam sebagai sistem kehidupan yang tidak ekstrem, tetapi tetap konsisten dengan nilai dasarnya.

1. Pengertian Tawazun dalam Perspektif Keislaman

Secara bahasa, tawazun berarti keseimbangan atau kesetaraan antara dua unsur yang berbeda. Dalam konteks Islam, tawazun merujuk pada prinsip menempatkan segala sesuatu sesuai proporsi yang adil dan tidak berlebihan. Konsep ini berkaitan dengan ajaran Al-Qur'an yang menggambarkan penciptaan alam semesta dalam keadaan seimbang dan terukur. Dalam kajian pemikiran Islam, keseimbangan dipahami sebagai karakter dasar syariat yang mengatur kehidupan manusia secara harmonis antara kebutuhan material dan spiritual. Nasr menjelaskan bahwa Islam sebagai sistem kehidupan menekankan harmoni dan

keseimbangan kosmis yang harus tercermin pula dalam kehidupan sosial manusia (Nasr, 2002). Dengan demikian, tawazun bukan hanya konsep etis, tetapi juga prinsip ontologis yang menjiwai seluruh struktur ajaran Islam.

2. Tawazun antara Wahyu dan Rasionalitas

Pada tradisi ASWAJA, prinsip tawazun tercermin dalam keseimbangan antara wahyu sebagai sumber ajaran dan rasio sebagai alat memahami realitas. Pendekatan ini memungkinkan umat Islam mengembangkan ilmu pengetahuan dan pemikiran rasional tanpa kehilangan landasan spiritualnya. Teologi Sunni secara historis berkembang melalui usaha menjaga keseimbangan ini, sehingga agama tidak terjebak dalam rasionalisme ekstrem maupun literalitas kaku. Jackson menjelaskan bahwa tradisi Sunni mempertahankan keseimbangan metodologis antara teks dan penalaran untuk menjaga stabilitas hukum dan teologi Islam (Jackson, 2002). Prinsip ini menunjukkan bahwa tawazun berfungsi sebagai mekanisme intelektual dalam menjaga konsistensi pemahaman agama.

3. Tawazun antara Dunia dan Akhirat

Keseimbangan dalam ASWAJA juga terlihat pada hubungan antara orientasi dunia dan akhirat. Islam tidak mengajarkan penolakan terhadap kehidupan dunia, tetapi menempatkan aktivitas duniawi sebagai bagian dari tanggung jawab moral manusia. Prinsip ini menolak asketisme ekstrem yang mengabaikan kehidupan sosial, sekaligus menolak materialisme yang hanya berfokus pada kepentingan dunia. Menurut Chapra, sistem nilai Islam menekankan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, keadilan sosial, dan tujuan spiritual manusia (Chapra, 2000). Dengan demikian, tawazun menjadi dasar pembentukan etika kerja yang menggabungkan profesionalitas dengan tanggung jawab moral.

4. Tawazun antara Individu dan Masyarakat

Pada kehidupan sosial, prinsip keseimbangan juga tercermin dalam hubungan antara hak individu dan kepentingan kolektif. ASWAJA menekankan bahwa kebebasan individu harus berjalan seiring dengan tanggung jawab sosial, sehingga tidak menimbulkan ketimpangan dalam masyarakat. Pendekatan ini berbeda dari

individualisme ekstrem yang menempatkan kepentingan pribadi di atas kepentingan bersama, maupun kolektivisme ekstrem yang meniadakan kebebasan individu. Voll menjelaskan bahwa tradisi Islam klasik membangun struktur sosial yang menekankan tanggung jawab bersama sekaligus menjaga hak individu sebagai bagian dari komunitas (Voll, 2015). Prinsip ini menunjukkan bahwa tawazun berfungsi menjaga stabilitas sosial melalui keseimbangan struktur masyarakat.

5. Tawazun dalam Praktik Keilmuan dan Pendidikan

Di bidang pendidikan dan pengembangan ilmu, tawazun mendorong integrasi antara ilmu agama dan ilmu umum. Tradisi intelektual Islam klasik menunjukkan bahwa ulama tidak hanya menguasai ilmu keagamaan, tetapi juga filsafat, matematika, kedokteran, dan ilmu sosial. Pendekatan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pengetahuan spiritual dan rasional merupakan bagian penting dari perkembangan peradaban Islam. Sardar menegaskan bahwa peradaban Islam berkembang melalui sintesis antara ilmu wahyu dan ilmu empiris yang membentuk sistem pengetahuan holistik (Sardar, 2011). Oleh karena itu, tawazun menjadi dasar penting dalam membangun sistem pendidikan yang tidak terfragmentasi.

6. Tawazun dalam Konteks Organisasi Modern

Pada konteks organisasi dan manajemen modern, prinsip tawazun memiliki relevansi besar. Keseimbangan diperlukan antara target produktivitas dan kesejahteraan karyawan, antara efisiensi ekonomi dan tanggung jawab sosial, serta antara inovasi dan stabilitas sistem organisasi. Organisasi yang mampu menjaga keseimbangan ini cenderung memiliki tingkat keberlanjutan yang lebih tinggi. Prinsip tawazun juga penting dalam kepemimpinan karena membantu pemimpin mengambil keputusan yang mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan moral secara bersamaan. Dengan demikian, nilai keseimbangan dalam ASWAJA dapat menjadi landasan etika dalam praktik manajemen sumber daya manusia berbasis nilai.

7. Relevansi Tawazun dalam Masyarakat Global

Pada masyarakat global yang ditandai oleh perubahan cepat, konflik nilai, dan ketimpangan sosial, prinsip tawazun menjadi semakin penting. Keseimbangan antara tradisi dan modernitas memungkinkan

masyarakat mempertahankan identitas budaya sekaligus beradaptasi dengan perkembangan zaman. Pendekatan ini juga membantu mencegah polarisasi sosial yang sering muncul akibat dominasi satu perspektif secara berlebihan. Dengan kerangka keseimbangan, ASWAJA menawarkan model pemikiran yang tidak hanya relevan bagi komunitas Muslim, tetapi juga bagi pembangunan masyarakat yang stabil dan berkelanjutan secara universal.

C. Tasamuh (Toleran)

Tasamuh atau toleransi merupakan salah satu nilai fundamental dalam tradisi Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA) yang menekankan sikap menghargai perbedaan dan menjaga harmoni dalam kehidupan sosial maupun keagamaan. Nilai ini berkembang dari pemahaman bahwa realitas kehidupan manusia selalu diwarnai oleh keragaman pandangan, budaya, serta interpretasi keagamaan. Dalam sejarah Islam, keberagaman tersebut tidak dipandang sebagai ancaman, tetapi sebagai kenyataan sosial yang harus dikelola melalui prinsip keadilan, moderasi, dan penghormatan terhadap sesama. Oleh karena itu, tasamuh bukan sekadar sikap pasif menerima perbedaan, melainkan pendekatan aktif dalam membangun hubungan sosial yang damai dan konstruktif. Dalam kerangka ASWAJA, toleransi menjadi bagian dari metodologi berpikir sekaligus praktik sosial yang memungkinkan umat Islam hidup berdampingan dalam masyarakat plural tanpa kehilangan identitas keagamaannya.

1. Pengertian Tasamuh dalam Perspektif Islam

Secara bahasa, tasamuh berasal dari kata Arab yang bermakna kelapangan dada, kemudahan, dan sikap toleran terhadap orang lain. Dalam konteks ajaran Islam, tasamuh merujuk pada sikap menghargai perbedaan keyakinan, pandangan, maupun praktik sosial selama tidak mengganggu prinsip dasar agama. Konsep ini berakar pada ajaran Al-Qur'an yang menekankan tidak adanya paksaan dalam beragama serta pentingnya hidup berdampingan secara damai. Menurut Abou El Fadl, tradisi hukum Islam klasik mengandung prinsip moral yang menekankan keadilan, belas kasih, dan toleransi sebagai dasar hubungan sosial antar manusia (Abou El Fadl, 2005). Hal ini menunjukkan bahwa toleransi

bukan konsep baru, tetapi telah menjadi bagian integral dari etika Islam sejak awal.

2. Tasamuh dalam Keragaman Mazhab dan Pemikiran

Pada tradisi ASWAJA, tasamuh tercermin dalam penerimaan terhadap keragaman mazhab hukum maupun pandangan teologis. Sejak periode klasik, ulama Sunni mengakui keberadaan berbagai mazhab fikih sebagai bentuk ijtihad yang sah selama masih berlandaskan sumber ajaran Islam. Sikap ini menunjukkan bahwa perbedaan interpretasi tidak dianggap sebagai penyimpangan, melainkan sebagai kekayaan intelektual umat. Calder, Hooker, dan Hallaq menjelaskan bahwa pluralitas mazhab dalam hukum Islam merupakan hasil dari tradisi ilmiah yang mengakui kompleksitas teks dan realitas sosial (Calder, Hooker, & Hallaq, 2016). Dengan demikian, tasamuh menjadi prinsip penting dalam menjaga stabilitas intelektual sekaligus persatuan umat.

3. Tasamuh dalam Kehidupan Sosial Masyarakat

Pada kehidupan sosial, tasamuh mendorong terciptanya hubungan yang saling menghormati antar individu maupun kelompok. Nilai ini menekankan pentingnya dialog, kerja sama, serta penghargaan terhadap martabat manusia tanpa memandang latar belakang etnis, budaya, maupun agama. Prinsip toleransi juga menjadi dasar dalam membangun masyarakat yang inklusif dan damai. Menurut Hefner, tradisi Islam di berbagai wilayah menunjukkan bahwa nilai toleransi memainkan peran penting dalam membentuk masyarakat Muslim yang plural dan stabil secara sosial (Hefner, 2011). Dengan demikian, tasamuh tidak hanya memiliki dimensi teologis, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme sosial dalam menjaga keharmonisan masyarakat.

4. Tasamuh dalam Etika Kepemimpinan dan Organisasi

Pada konteks organisasi modern, nilai tasamuh memiliki relevansi besar dalam pengelolaan sumber daya manusia. Lingkungan kerja saat ini semakin beragam dari segi latar belakang pendidikan, budaya, maupun pandangan profesional. Toleransi menjadi faktor penting dalam menciptakan komunikasi yang efektif, kerja tim yang harmonis, serta penyelesaian konflik secara konstruktif. Pemimpin yang memiliki sikap toleran cenderung mampu membangun budaya organisasi yang inklusif dan terbuka terhadap ide baru. Nilai tasamuh

juga mendorong terciptanya sistem kerja yang menghargai perbedaan perspektif sehingga meningkatkan kreativitas dan inovasi organisasi. Oleh karena itu, tasamuh tidak hanya relevan dalam kehidupan sosial, tetapi juga menjadi nilai strategis dalam praktik manajemen modern.

5. Tasamuh Sebagai Dasar Dialog Antarbudaya

Di era globalisasi, interaksi antarbudaya menjadi semakin intensif sehingga potensi konflik identitas juga meningkat. Prinsip tasamuh memberikan kerangka berpikir yang memungkinkan individu mempertahankan keyakinannya sekaligus menghormati keberadaan kelompok lain. Toleransi dalam pengertian ini tidak berarti relativisme nilai, tetapi sikap terbuka yang memungkinkan terjadinya komunikasi dan kerja sama lintas budaya. Esposito menegaskan bahwa pendekatan moderat dalam Islam memainkan peran penting dalam membangun dialog antarperadaban dan mengurangi konflik berbasis identitas (Esposito, 2011). Dengan demikian, tasamuh memiliki relevansi global dalam menciptakan perdamaian dan stabilitas sosial.

6. Relevansi Tasamuh dalam Masyarakat Kontemporer

Pada masyarakat kontemporer yang ditandai oleh meningkatnya mobilitas sosial dan kemajuan teknologi komunikasi, nilai toleransi menjadi semakin penting. Media digital mempercepat pertukaran informasi, tetapi juga berpotensi memperbesar konflik akibat perbedaan pandangan. Prinsip tasamuh memberikan dasar etis untuk menyikapi perbedaan secara bijaksana dan tidak reaktif. Dalam konteks pendidikan, nilai ini penting untuk membentuk generasi yang memiliki kecerdasan sosial serta kemampuan hidup dalam masyarakat multikultural. Dengan demikian, tasamuh tidak hanya menjadi ajaran normatif, tetapi juga kebutuhan praktis dalam kehidupan modern.

D. Ta'adul (Adil)

Ta'adul atau keadilan merupakan salah satu nilai fundamental dalam kerangka Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA) yang menekankan pentingnya menempatkan sesuatu secara proporsional sesuai hak dan kewajibannya. Dalam tradisi Islam, keadilan tidak hanya dipahami sebagai prinsip hukum, tetapi juga sebagai nilai moral yang mengatur hubungan manusia dengan Tuhan, sesama manusia, serta

lingkungan sosial. Nilai keadilan menjadi fondasi bagi terciptanya tatanan sosial yang stabil, karena tanpa keadilan hubungan sosial akan mudah terjebak dalam konflik, ketimpangan, dan penyalahgunaan kekuasaan. Dalam perspektif ASWAJA, ta'adul berkaitan erat dengan moderasi, keseimbangan, dan toleransi, sehingga membentuk sistem nilai yang saling melengkapi. Oleh karena itu, memahami konsep ta'adul menjadi penting untuk melihat bagaimana ajaran Islam membangun prinsip keadilan tidak hanya dalam hukum, tetapi juga dalam kehidupan sosial, kepemimpinan, serta praktik organisasi modern.

1. Pengertian Ta'adul dalam Perspektif Islam

Secara bahasa, ta'adul berasal dari kata '*adl*' yang berarti lurus, seimbang, dan adil. Dalam konteks Islam, keadilan dimaknai sebagai sikap memberikan hak kepada setiap pihak sesuai dengan ketentuan yang benar serta menghindari tindakan zalim. Prinsip keadilan memiliki posisi sentral dalam Al-Qur'an yang berulang kali menekankan kewajiban menegakkan keadilan bahkan terhadap diri sendiri atau kelompok terdekat. Menurut Ibn Ashur, konsep keadilan dalam syariat Islam merupakan tujuan utama hukum yang bertujuan menjaga kesejahteraan manusia dan mencegah kerusakan sosial (Ibn Ashur, 2006). Dengan demikian, ta'adul tidak hanya menjadi norma etika, tetapi juga tujuan fundamental dalam sistem hukum dan moral Islam.

2. Ta'adul dalam Kerangka Teologi dan Moral

Pada bidang teologi, keadilan dipahami sebagai sifat Tuhan sekaligus prinsip moral yang harus diteladani manusia dalam kehidupan sosial. Pemikiran teolog Sunni menekankan bahwa keadilan Tuhan tercermin dalam keseimbangan antara rahmat dan hikmah-Nya, sementara manusia diwajibkan menegakkan keadilan dalam setiap aspek kehidupan. Lapidus menjelaskan bahwa dalam tradisi Islam klasik, keadilan menjadi dasar legitimasi moral dalam pemerintahan, hukum, dan kehidupan masyarakat (Lapidus, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa ta'adul bukan hanya konsep spiritual, tetapi juga prinsip sosial yang memiliki implikasi praktis.

3. Ta'adul dalam Hukum dan Sistem Sosial

Pada sistem hukum Islam, prinsip keadilan menjadi dasar dalam penetapan aturan yang mengatur hubungan individu dan masyarakat.

Hukum tidak hanya bertujuan menghukum pelanggaran, tetapi juga menjaga keseimbangan sosial serta melindungi hak-hak manusia. Feldman menjelaskan bahwa sistem hukum Islam secara historis dibangun untuk memastikan adanya keseimbangan antara otoritas hukum, moralitas, dan kesejahteraan sosial masyarakat (Feldman, 2008). Dengan demikian, ta'adul berfungsi sebagai prinsip struktural yang menjaga keberlanjutan tatanan sosial.

4. Ta'adul dalam Kepemimpinan dan Pemerintahan

Nilai keadilan juga memiliki peran penting dalam kepemimpinan. Dalam perspektif Islam, pemimpin dipandang sebagai amanah yang harus dijalankan dengan prinsip keadilan agar tidak terjadi penyalahgunaan kekuasaan. Kepemimpinan yang adil akan menciptakan kepercayaan publik, stabilitas sosial, serta legitimasi moral dalam organisasi maupun negara. Menurut Khadduri, teori politik Islam klasik menempatkan keadilan sebagai syarat utama keberhasilan pemerintahan dan kesejahteraan masyarakat (Khadduri, 1984). Prinsip ini menunjukkan bahwa ta'adul tidak hanya relevan dalam konteks spiritual, tetapi juga dalam sistem administrasi dan kepemimpinan modern.

5. Ta'adul dalam Etika Organisasi dan Manajemen SDM

Pada konteks organisasi modern, nilai ta'adul sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Keadilan dalam organisasi mencakup distribusi tugas yang proporsional, sistem kompensasi yang transparan, serta evaluasi kinerja yang objektif. Organisasi yang menerapkan prinsip keadilan cenderung memiliki tingkat loyalitas karyawan yang lebih tinggi serta konflik internal yang lebih rendah. Selain itu, keadilan juga berperan dalam menciptakan budaya kerja yang profesional dan terpercaya. Nilai ta'adul dalam manajemen tidak hanya berkaitan dengan aturan formal, tetapi juga dengan persepsi keadilan yang dirasakan oleh anggota organisasi, karena persepsi tersebut mempengaruhi motivasi dan komitmen kerja.

6. Ta'adul dalam Hubungan Sosial Masyarakat Modern

Pada masyarakat modern yang ditandai oleh kompleksitas ekonomi dan sosial, prinsip keadilan menjadi semakin penting. Ketimpangan sosial, diskriminasi, serta konflik kepentingan sering muncul akibat tidak adanya sistem keadilan yang kuat. Nilai ta'adul

mendorong terciptanya sistem sosial yang tidak hanya mengejar efisiensi ekonomi, tetapi juga menjamin kesejahteraan masyarakat secara merata. Prinsip ini juga relevan dalam pembangunan hukum, pendidikan, serta kebijakan publik yang berorientasi pada kepentingan bersama. Dengan demikian, ta'adul memiliki fungsi universal sebagai dasar pembentukan masyarakat yang stabil dan berkelanjutan.

7. Relevansi Ta'adul dalam Era Global

Di era globalisasi, prinsip keadilan menjadi salah satu isu utama dalam hubungan internasional, ekonomi global, serta tata kelola organisasi multinasional. Ketimpangan akses terhadap sumber daya dan peluang ekonomi menunjukkan pentingnya sistem yang berbasis keadilan. Nilai ta'adul memberikan kerangka moral yang menekankan keseimbangan antara kepentingan ekonomi dan tanggung jawab sosial. Dengan pendekatan ini, keadilan tidak hanya menjadi konsep normatif, tetapi juga strategi dalam membangun sistem sosial dan ekonomi yang lebih berkelanjutan.

E. Amar Ma'ruf Nahi Munkar

Amar ma'ruf nahi munkar merupakan salah satu prinsip penting dalam ajaran Islam yang menekankan kewajiban mendorong kebaikan serta mencegah kemungkaran dalam kehidupan individu maupun sosial. Dalam kerangka Ahlussunnah Wal Jama'ah (ASWAJA), prinsip ini tidak hanya dipahami sebagai kewajiban moral, tetapi juga sebagai mekanisme sosial untuk menjaga keseimbangan, keadilan, serta stabilitas masyarakat. Amar ma'ruf nahi munkar menjadi dasar bagi pembentukan etika sosial yang aktif, karena umat tidak hanya dituntut menjalankan kebaikan secara pribadi, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung nilai-nilai kebaikan tersebut. Pemahaman terhadap prinsip ini penting karena ia menghubungkan dimensi spiritual, sosial, dan institusional dalam kehidupan umat Islam, sehingga membentuk kerangka tanggung jawab kolektif dalam membangun masyarakat yang berkeadilan.

1. Pengertian Amar Ma'ruf Nahi Munkar

Secara terminologis, *amar ma'ruf* berarti menyeru atau mengajak kepada kebaikan, sedangkan *nahi munkar* berarti mencegah atau

melarang perbuatan yang buruk. Dalam konteks Islam, kebaikan (*ma'ruf*) merujuk pada segala sesuatu yang diakui benar oleh ajaran agama dan norma moral, sementara keburukan (*munkar*) merujuk pada segala tindakan yang bertentangan dengan nilai keadilan dan kemaslahatan. Al-Ghazali menjelaskan bahwa amar ma'ruf nahi munkar merupakan inti dari misi sosial Islam karena melalui prinsip ini masyarakat dapat menjaga moralitas kolektif serta mencegah kerusakan sosial (Al-Ghazali, 2013 ed.). Prinsip ini menunjukkan bahwa Islam tidak hanya menekankan kesalehan individual, tetapi juga tanggung jawab sosial bersama.

2. Dimensi Moral dan Spiritual

Pada dimensi moral, amar ma'ruf nahi munkar berfungsi sebagai sarana pembinaan akhlak individu. Prinsip ini mendorong setiap Muslim untuk menjadi teladan dalam kebaikan sebelum mengajak orang lain melakukannya. Pendekatan spiritual dalam ASWAJA menekankan bahwa amar ma'ruf nahi munkar harus dilakukan dengan niat yang benar, hikmah, serta cara yang tidak menimbulkan kerusakan yang lebih besar. Menurut Nasr, etika Islam menempatkan pembinaan moral individu sebagai dasar bagi pembangunan masyarakat yang beradab (Nasr, 2002). Dengan demikian, pelaksanaan prinsip ini tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga membutuhkan kedewasaan spiritual dan kebijaksanaan.

3. Dimensi Sosial dan Kemasyarakatan

Pada kehidupan sosial, amar ma'ruf nahi munkar berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang menjaga keseimbangan masyarakat. Prinsip ini mendorong adanya kepedulian terhadap lingkungan sosial serta partisipasi aktif dalam memperbaiki kondisi masyarakat. Dalam sejarah Islam, praktik ini terlihat dalam berbagai institusi sosial seperti pendidikan, lembaga keagamaan, dan sistem pengawasan pasar yang bertujuan menjaga keadilan ekonomi. Lapidus menjelaskan bahwa masyarakat Muslim klasik mengembangkan struktur sosial yang menekankan tanggung jawab kolektif dalam menjaga moral publik (Lapidus, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa amar ma'ruf nahi munkar memiliki fungsi struktural dalam menjaga stabilitas sosial.

4. Amar Ma'ruf Nahi Munkar dalam Kepemimpinan

Pada konteks kepemimpinan, prinsip ini menjadi dasar moral bagi penguasa maupun pemimpin organisasi untuk menegakkan keadilan serta mencegah penyalahgunaan kekuasaan. Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab menjalankan administrasi, tetapi juga menjaga nilai etika dalam sistem yang dipimpinnya. Menurut Al-Mawardi, salah satu tugas utama pemimpin dalam tradisi politik Islam adalah menjaga agama dan mengatur kehidupan masyarakat berdasarkan prinsip kebaikan dan keadilan (Al-Mawardi, 1996 ed.). Dengan demikian, amar ma'ruf nahi munkar menjadi landasan etis dalam praktik kepemimpinan yang bertanggung jawab.

5. Relevansi dalam Organisasi dan Manajemen Modern

Pada konteks organisasi modern, prinsip amar ma'ruf nahi munkar dapat diterjemahkan sebagai komitmen terhadap etika profesional, transparansi, serta budaya kerja yang sehat. Mendorong kebaikan dalam organisasi berarti membangun sistem yang mendukung integritas, kerja sama, dan tanggung jawab sosial. Sementara itu, mencegah kemungkaran dapat diartikan sebagai upaya mencegah praktik korupsi, diskriminasi, penyalahgunaan wewenang, serta pelanggaran etika kerja. Prinsip ini juga relevan dalam sistem pengawasan internal organisasi karena menekankan pentingnya kontrol moral selain kontrol administratif. Dengan demikian, amar ma'ruf nahi munkar memiliki nilai praktis dalam membangun tata kelola organisasi yang profesional dan berintegritas.

6. Pendekatan Hikmah dalam Pelaksanaan

Pada kerangka ASWAJA, pelaksanaan amar ma'ruf nahi munkar harus dilakukan dengan pendekatan hikmah, dialog, dan pertimbangan maslahat. Prinsip ini penting untuk menghindari penerapan yang kaku atau represif yang justru menimbulkan konflik sosial. Ibn Taymiyyah menekankan bahwa tujuan utama dari amar ma'ruf nahi munkar adalah menciptakan kemaslahatan, sehingga metode pelaksanaannya harus mempertimbangkan dampak sosial dan kemungkinan mudarat yang muncul (Ibn Taymiyyah, 1998 ed.). Pendekatan ini menunjukkan bahwa prinsip tersebut harus dilaksanakan secara kontekstual dan bijaksana.

7. Relevansi dalam Masyarakat Global Kontemporer

Pada masyarakat global saat ini, amar ma'ruf nahi munkar dapat dipahami sebagai tanggung jawab moral untuk membangun lingkungan sosial yang adil, inklusif, dan beretika. Prinsip ini relevan dalam berbagai bidang seperti pendidikan, kebijakan publik, ekonomi, serta hubungan internasional. Kesadaran kolektif untuk mendorong nilai kebaikan dan mencegah praktik merugikan masyarakat menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas sosial global. Dengan demikian, amar ma'ruf nahi munkar tidak hanya memiliki dimensi religius, tetapi juga nilai universal dalam pembangunan masyarakat modern.

F. Karakter Teladan Rasul dalam Organisasi

Pada ajaran Islam, Rasulullah Muhammad SAW dipandang sebagai teladan utama dalam seluruh aspek kehidupan, termasuk dalam kepemimpinan, pengelolaan masyarakat, serta pembentukan sistem organisasi yang berlandaskan nilai moral. Keteladanan Rasul tidak hanya tercermin dalam dimensi spiritual, tetapi juga dalam praktik sosial, administrasi, serta pengambilan keputusan yang menunjukkan prinsip keadilan, kebijaksanaan, dan tanggung jawab. Dalam konteks organisasi modern, karakter Rasulullah dapat dijadikan model kepemimpinan etis yang menekankan integritas, amanah, profesionalitas, serta kepedulian terhadap anggota organisasi. Pemahaman terhadap karakter teladan Rasul menjadi penting dalam kerangka manajemen sumber daya manusia berbasis nilai Islam karena memberikan landasan moral sekaligus contoh praktis dalam membangun organisasi yang berkeadilan dan berkelanjutan. Dengan demikian, nilai-nilai kepemimpinan Rasulullah tidak hanya relevan dalam konteks sejarah, tetapi juga memiliki implikasi strategis bagi pengelolaan organisasi modern.

1. Integritas dan Kejujuran (Shiddiq)

Salah satu karakter utama Rasulullah adalah *shiddiq* atau kejujuran yang konsisten dalam ucapan maupun tindakan. Kejujuran Rasul bahkan diakui oleh masyarakat sebelum beliau diangkat menjadi nabi, sehingga beliau dikenal sebagai pribadi yang terpercaya. Dalam konteks organisasi, integritas merupakan fondasi utama dalam membangun kepercayaan antara pemimpin dan anggota. Organisasi yang dipimpin dengan kejujuran cenderung memiliki tingkat

kepercayaan internal yang tinggi serta stabilitas sistem kerja yang lebih kuat. Menurut Beekun, kepemimpinan Islam menempatkan integritas sebagai nilai inti karena tanpa kejujuran tidak mungkin tercipta tata kelola organisasi yang adil dan transparan (Beekun, 1997). Dengan demikian, karakter shiddiq menjadi dasar etika profesional dalam organisasi modern.

2. Amanah dan Tanggung Jawab (Amanah)

Karakter Rasulullah berikutnya adalah *amanah*, yaitu kemampuan menjaga kepercayaan serta menjalankan tanggung jawab secara konsisten. Dalam kepemimpinan Rasul, amanah terlihat dalam pengelolaan masyarakat Madinah yang mengedepankan perlindungan hak, keadilan hukum, serta kesejahteraan sosial. Dalam konteks organisasi, amanah berarti pemimpin menjalankan tugas bukan untuk kepentingan pribadi, tetapi untuk mencapai tujuan bersama. Nilai ini juga penting dalam manajemen SDM karena berkaitan dengan profesionalitas, akuntabilitas, dan komitmen kerja. Khaliq menjelaskan bahwa konsep amanah dalam kepemimpinan Islam menekankan tanggung jawab moral yang melampaui sekadar kewajiban administratif (Khaliq, 2009). Oleh karena itu, amanah menjadi prinsip penting dalam membangun budaya organisasi yang terpercaya.

3. Kecerdasan Strategis dan Profesionalitas (Fathanah)

Rasulullah juga dikenal memiliki sifat *fathanah* atau kecerdasan yang tercermin dalam kemampuan strategi, diplomasi, serta pengelolaan konflik. Sejarah menunjukkan bahwa Rasulullah mampu membangun struktur sosial Madinah yang plural melalui Piagam Madinah sebagai kesepakatan politik dan sosial yang mengatur hubungan antar kelompok. Dalam konteks organisasi modern, kecerdasan strategis menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan, perencanaan jangka panjang, serta pengelolaan sumber daya manusia. Armstrong menyebutkan bahwa kepemimpinan strategis dalam organisasi membutuhkan kemampuan analisis, komunikasi, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Armstrong, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa sifat fathanah memiliki relevansi langsung dalam praktik manajemen kontemporer.

4. Komunikatif dan Transparan (Tabligh)

Karakter Rasulullah yang lain adalah *tabligh*, yaitu kemampuan menyampaikan pesan secara jelas, jujur, dan bertanggung jawab. Dalam kepemimpinan Rasul, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana membangun kepercayaan serta memperkuat solidaritas sosial. Dalam organisasi modern, komunikasi transparan menjadi faktor penting dalam menghindari konflik, meningkatkan koordinasi kerja, serta memastikan seluruh anggota memahami tujuan organisasi. Yukl menjelaskan bahwa komunikasi efektif merupakan salah satu kompetensi utama dalam kepemimpinan karena menentukan keberhasilan koordinasi dan motivasi anggota organisasi (Yukl, 2013). Dengan demikian, sifat *tabligh* menjadi dasar penting dalam membangun sistem komunikasi organisasi yang sehat.

5. Keadilan dan Kepedulian Sosial

Kepemimpinan Rasulullah juga ditandai oleh komitmen kuat terhadap keadilan sosial dan kepedulian terhadap kelompok lemah. Rasul tidak hanya berperan sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai pengatur sistem sosial yang menjamin perlindungan hak masyarakat. Dalam organisasi modern, keadilan menjadi faktor penting dalam sistem evaluasi kerja, pembagian tugas, serta pemberian kompensasi. Kepemimpinan yang adil akan meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas anggota organisasi. Nilai keadilan dalam kepemimpinan Rasul menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya mengejar efisiensi, tetapi juga harus memperhatikan kesejahteraan manusia sebagai bagian dari tanggung jawab moral.

6. Keteladanan Moral Sebagai Dasar Budaya Organisasi

Salah satu kekuatan utama kepemimpinan Rasulullah adalah keteladanan moral yang konsisten antara ucapan dan tindakan. Rasul tidak hanya memerintahkan nilai tertentu, tetapi juga menjadi contoh nyata dalam menjalankannya. Dalam teori kepemimpinan modern, pendekatan ini dikenal sebagai *leadership by example*, yaitu kepemimpinan melalui teladan. Budaya organisasi yang dibangun melalui keteladanan pemimpin cenderung lebih kuat dibandingkan budaya yang hanya dibentuk melalui aturan formal. Keteladanan moral

Rasul menunjukkan bahwa pembentukan karakter organisasi dimulai dari integritas pemimpinnya.

7. Relevansi Karakter Rasul dalam MSDM Berbasis Nilai

Pada kerangka manajemen sumber daya manusia berbasis nilai ASWAJA, karakter Rasulullah dapat dijadikan model dalam pengembangan kepemimpinan organisasi. Nilai shiddiq mendorong transparansi, amanah menegaskan akuntabilitas, fathanah mendukung profesionalitas, dan tabligh memperkuat komunikasi organisasi. Integrasi nilai-nilai tersebut membantu organisasi membangun sistem kerja yang tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga kuat secara moral. Dengan demikian, karakter teladan Rasul tidak hanya menjadi inspirasi spiritual, tetapi juga kerangka praktis dalam membangun organisasi modern yang berkelanjutan.

G. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian tawassuth (moderat) dan pentingnya sikap moderat dalam kehidupan organisasi.
2. Uraikan makna tawazun (seimbang) serta berikan contoh penerapannya dalam manajemen sumber daya manusia.
3. Jelaskan konsep tasamuh (toleran) dan bagaimana sikap toleransi dapat meningkatkan kerja sama tim.
4. Apa yang dimaksud dengan ta'adul (adil)? Jelaskan penerapannya dalam kebijakan organisasi atau kepemimpinan.
5. Jelaskan pengertian amar ma'ruf nahi munkar dalam perspektif sosial dan organisasi.
6. Mengapa nilai-nilai ASWAJA penting sebagai dasar pembentukan budaya kerja yang profesional dan etis?
7. Jelaskan hubungan antara prinsip moderasi dan penyelesaian konflik dalam organisasi.
8. Uraikan sifat-sifat utama Rasulullah yang dapat dijadikan teladan dalam kepemimpinan organisasi.
9. Bagaimana sikap amanah dan jujur dalam teladan Rasulullah dapat meningkatkan kinerja organisasi? Jelaskan.
10. Menurut pendapat Anda, bagaimana penerapan nilai moderasi, keseimbangan, dan keadilan dapat menciptakan organisasi yang harmonis dan berkelanjutan?



BAB V

INTERNALISASI NILAI

ASWAJA DALAM MSDM

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan konsep internalisasi nilai dalam organisasi, memahami pembentukan budaya kerja islami, memahami integrasi nilai spiritual dalam manajemen, serta memahami strategi implementasi nilai. Sehingga pembaca dapat menjelaskan proses internalisasi nilai dalam organisasi, membangun budaya kerja Islami, mengintegrasikan nilai spiritual dalam praktik manajemen, serta menerapkan strategi implementasi nilai untuk meningkatkan kinerja dan etika organisasi.

Materi Pembelajaran

- Konsep Internalisasi Nilai dalam Organisasi
- Pembentukan Budaya Kerja Islami
- Integrasi Nilai Spiritual dalam Manajemen
- Strategi Implementasi Nilai
- Soal Latihan

A. Konsep Internalisasi Nilai dalam Organisasi

Internalisasi nilai dalam organisasi merupakan proses strategis untuk menanamkan prinsip, norma, serta keyakinan tertentu ke dalam pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi sehingga nilai tersebut tidak hanya menjadi slogan formal, tetapi benar-benar menjadi budaya kerja yang hidup. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), internalisasi nilai memiliki peran penting karena kualitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis pegawai, tetapi juga oleh kesesuaian nilai yang dianut individu dengan nilai organisasi.

Tanpa proses internalisasi yang efektif, organisasi berisiko mengalami kesenjangan antara visi normatif dan praktik operasional sehari-hari. Oleh karena itu, internalisasi nilai menjadi bagian penting dalam pembentukan budaya organisasi yang stabil, profesional, serta berkelanjutan. Dalam perspektif MSDM berbasis ASWAJA, internalisasi nilai tidak hanya bertujuan membangun efisiensi kerja, tetapi juga membentuk karakter kerja yang berlandaskan etika, moderasi, keseimbangan, dan tanggung jawab sosial.

1. Pengertian Internalisasi Nilai Organisasi

Internalisasi nilai organisasi dapat dipahami sebagai proses psikologis dan sosial di mana individu menerima, memahami, dan menjadikan nilai organisasi sebagai bagian dari sistem keyakinan pribadinya. Proses ini melibatkan pembelajaran, pembiasaan, serta penguatan melalui interaksi sosial di lingkungan kerja. Nilai yang telah terinternalisasi tidak lagi dipatuhi karena tekanan formal, tetapi dijalankan secara sadar sebagai bagian dari identitas profesional individu. Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui proses pembelajaran bersama yang menanamkan asumsi dasar serta nilai bersama yang kemudian membentuk perilaku anggota organisasi (Schein, 2010). Dengan demikian, internalisasi nilai merupakan fondasi utama dalam pembentukan budaya organisasi yang kuat.

2. Hubungan Internalisasi Nilai dengan Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk secara otomatis, melainkan melalui proses panjang internalisasi nilai yang konsisten. Nilai yang hanya tercantum dalam dokumen visi dan misi tidak akan berfungsi jika tidak diterjemahkan dalam praktik kerja sehari-hari. Proses internalisasi menjembatani antara nilai normatif organisasi dengan perilaku nyata anggota. Robbins dan Judge menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat muncul ketika nilai inti dipahami secara luas dan diterima secara mendalam oleh anggota organisasi (Robbins & Judge, 2017). Dalam konteks ini, internalisasi nilai menjadi mekanisme utama dalam memastikan bahwa budaya organisasi tidak bersifat simbolik, tetapi operasional.

3. Tahapan Proses Internalisasi Nilai

Internalisasi nilai dalam organisasi umumnya berlangsung melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah sosialisasi nilai, yaitu proses pengenalan nilai organisasi kepada anggota melalui pelatihan, orientasi kerja, maupun komunikasi internal. Tahap kedua adalah pemahaman nilai, di mana individu mulai memahami makna nilai tersebut dalam konteks pekerjaan. Tahap ketiga adalah penerimaan nilai, yaitu ketika individu mulai mengidentifikasi nilai organisasi sebagai bagian dari sistem keyakinannya. Tahap terakhir adalah aktualisasi nilai, yaitu ketika nilai tersebut diwujudkan dalam perilaku kerja sehari-hari. Luthans menjelaskan bahwa perubahan perilaku organisasi terjadi ketika nilai dan keyakinan individu telah menjadi bagian dari sistem motivasi internalnya (Luthans, 2011). Oleh karena itu, internalisasi nilai memerlukan proses berkelanjutan, bukan hanya program sesaat.

4. Peran MSDM dalam Internalisasi Nilai

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam memastikan nilai organisasi benar-benar terinternalisasi. Proses rekrutmen menjadi tahap awal dalam memilih individu yang memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi. Selanjutnya, pelatihan dan pengembangan berfungsi memperkuat pemahaman nilai tersebut dalam praktik kerja. Sistem penilaian kinerja juga harus diselaraskan dengan nilai organisasi agar anggota terdorong menerapkan nilai tersebut secara nyata. Dessler menjelaskan bahwa praktik MSDM yang efektif harus mengintegrasikan nilai organisasi ke dalam seluruh proses pengelolaan karyawan, mulai dari seleksi hingga evaluasi kinerja (Dessler, 2020). Dengan demikian, internalisasi nilai bukan hanya tugas pimpinan, tetapi merupakan bagian dari sistem MSDM secara keseluruhan.

5. Internalisasi Nilai dalam Perspektif Etika Organisasi

Pada perspektif etika organisasi, internalisasi nilai bertujuan membangun komitmen moral selain kepatuhan administratif. Organisasi yang hanya mengandalkan aturan formal cenderung menghadapi risiko pelanggaran etika ketika pengawasan melemah. Sebaliknya, organisasi yang berhasil menanamkan nilai etika akan memiliki kontrol internal yang lebih kuat karena anggota bekerja berdasarkan kesadaran moral. Treviño dan Nelson menyatakan bahwa budaya etis organisasi terbentuk ketika nilai moral menjadi bagian dari sistem pengambilan keputusan

individu (Treviño & Nelson, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai merupakan strategi penting dalam membangun tata kelola organisasi yang berintegritas.

6. Relevansi Internalisasi Nilai ASWAJA dalam MSDM

Pada konteks MSDM berbasis ASWAJA, internalisasi nilai memiliki dimensi tambahan karena nilai yang ditanamkan tidak hanya bersifat profesional, tetapi juga spiritual dan sosial. Nilai seperti moderasi (*tawassuth*), keseimbangan (*tawazun*), toleransi (*tasamuh*), dan keadilan (*ta'adul*) dapat menjadi dasar pembentukan budaya kerja yang harmonis dan beretika. Internalisasi nilai ASWAJA membantu organisasi membangun lingkungan kerja yang mengedepankan dialog, keadilan, serta tanggung jawab kolektif. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga pada keberlanjutan sosial dan moral. Oleh karena itu, internalisasi nilai ASWAJA dalam MSDM menjadi strategi penting dalam membangun organisasi yang profesional sekaligus berkarakter.

7. Tantangan dalam Internalisasi Nilai Organisasi

Proses internalisasi nilai sering menghadapi berbagai tantangan, seperti perbedaan latar belakang individu, budaya kerja yang sudah terbentuk sebelumnya, serta tekanan target operasional yang membuat nilai sering diabaikan. Selain itu, ketidaksesuaian antara ucapan pimpinan dan praktik organisasi dapat melemahkan proses internalisasi. Oleh karena itu, keberhasilan internalisasi nilai sangat bergantung pada konsistensi kepemimpinan, sistem organisasi yang mendukung, serta komunikasi yang efektif. Tanpa keteladanan dan sistem yang selaras, nilai organisasi cenderung hanya menjadi simbol administratif.

B. Pembentukan Budaya Kerja Islami

Budaya kerja Islami merupakan sistem nilai, norma, serta pola perilaku kerja yang dibangun berdasarkan prinsip ajaran Islam dan diterapkan secara konsisten dalam aktivitas organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), budaya kerja tidak hanya menentukan cara kerja teknis, tetapi juga membentuk karakter organisasi, kualitas hubungan antarpegawai, serta etika dalam pengambilan keputusan. Pembentukan budaya kerja Islami menjadi

penting karena organisasi modern tidak cukup hanya mengandalkan kompetensi profesional, tetapi juga membutuhkan fondasi moral yang mampu menjaga integritas, tanggung jawab, dan keadilan dalam praktik kerja. Dalam perspektif internalisasi nilai ASWAJA, budaya kerja Islami tidak dipahami sebagai simbol keagamaan semata, melainkan sebagai sistem nilai yang menekankan moderasi, keseimbangan, toleransi, serta tanggung jawab sosial. Oleh karena itu, pembentukan budaya kerja Islami menjadi strategi penting dalam membangun organisasi yang profesional sekaligus berkarakter.

1. Pengertian Budaya Kerja Islami dalam Organisasi

Budaya kerja Islami dapat dipahami sebagai integrasi antara prinsip ajaran Islam dengan praktik kerja profesional dalam organisasi. Nilai-nilai seperti kejujuran, amanah, disiplin, kerja keras, serta tanggung jawab sosial menjadi dasar dalam menjalankan aktivitas organisasi. Budaya kerja ini tidak hanya menekankan kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi juga kesadaran moral individu dalam menjalankan tugasnya. Ali menjelaskan bahwa etika kerja Islam menempatkan kerja sebagai bagian dari ibadah, sehingga aktivitas profesional memiliki dimensi spiritual sekaligus sosial (Ali, 2005). Dengan demikian, budaya kerja Islami menghubungkan tujuan organisasi dengan nilai moral dan spiritual yang lebih luas.

2. Nilai Dasar Pembentuk Budaya Kerja Islami

Pembentukan budaya kerja Islami didasarkan pada sejumlah nilai utama yang menjadi fondasi perilaku organisasi. Nilai pertama adalah kejujuran (*shiddiq*), yang mendorong transparansi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Nilai kedua adalah amanah, yang menekankan tanggung jawab dalam menjalankan tugas serta menjaga kepercayaan organisasi. Nilai ketiga adalah keadilan, yang memastikan pembagian tugas, evaluasi kinerja, serta sistem penghargaan dilakukan secara proporsional. Nilai keempat adalah ihsan, yaitu bekerja secara profesional dan optimal sebagai bentuk pengabdian kepada Tuhan. Menurut Beekun, prinsip etika Islam dalam organisasi mencakup integritas, tanggung jawab, serta komitmen terhadap keadilan sebagai dasar tata kelola yang baik (Beekun, 1997). Nilai-nilai ini menjadi kerangka normatif dalam membentuk budaya kerja Islami yang berkelanjutan.

3. Peran Kepemimpinan dalam Pembentukan Budaya Kerja Islami

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk budaya kerja Islami karena nilai organisasi umumnya mengikuti perilaku pemimpinnya. Pemimpin yang menunjukkan integritas, keadilan, dan kepedulian sosial akan menjadi teladan bagi anggota organisasi. Sebaliknya, ketidakkonsistenan pemimpin dapat melemahkan proses internalisasi nilai. Dalam teori budaya organisasi, pemimpin merupakan aktor utama yang menentukan arah nilai serta standar perilaku kerja. Northouse menjelaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai mampu membentuk budaya organisasi yang lebih stabil karena anggota mengikuti contoh nyata dari pemimpinnya (Northouse, 2018). Oleh karena itu, pembentukan budaya kerja Islami harus dimulai dari keteladanan kepemimpinan.

4. Integrasi Budaya Kerja Islami dalam Sistem MSDM

Budaya kerja Islami tidak dapat terbentuk hanya melalui slogan atau kebijakan normatif, tetapi harus diintegrasikan dalam seluruh sistem MSDM. Proses rekrutmen perlu mempertimbangkan kesesuaian nilai kandidat dengan budaya organisasi. Program pelatihan harus menanamkan etika kerja Islami sebagai bagian dari pengembangan profesional. Sistem penilaian kinerja juga harus mencerminkan indikator perilaku etis selain capaian target kerja. Armstrong menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat terbentuk ketika nilai organisasi terintegrasi dalam seluruh praktik pengelolaan SDM (Armstrong, 2020). Dengan pendekatan ini, budaya kerja Islami menjadi sistem operasional, bukan hanya konsep ideal.

5. Budaya Kerja Islami dan Hubungan Kerja Harmonis

Budaya kerja Islami juga berperan dalam membangun hubungan kerja yang harmonis antarpegawai. Nilai seperti saling menghormati, musyawarah, serta keadilan dalam penyelesaian konflik membantu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan kondusif. Prinsip ukhuwah atau persaudaraan dalam Islam mendorong terciptanya solidaritas sosial dalam organisasi. Lingkungan kerja yang harmonis tidak hanya meningkatkan kenyamanan kerja, tetapi juga berdampak positif pada produktivitas dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu,

budaya kerja Islami memiliki kontribusi langsung terhadap efektivitas organisasi.

6. Relevansi Budaya Kerja Islami dalam Organisasi Modern

Di dunia kerja modern yang penuh persaingan dan tekanan target, budaya kerja Islami memberikan keseimbangan antara orientasi hasil dan tanggung jawab moral. Nilai spiritual membantu organisasi menjaga integritas dalam menghadapi tekanan ekonomi maupun kompetisi pasar. Budaya kerja berbasis nilai juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap organisasi karena menunjukkan komitmen terhadap etika dan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, budaya kerja Islami tidak hanya relevan bagi organisasi berbasis agama, tetapi juga memiliki nilai universal dalam membangun tata kelola organisasi yang berkelanjutan.

7. Tantangan dalam Pembentukan Budaya Kerja Islami

Pembentukan budaya kerja Islami menghadapi berbagai tantangan, seperti perbedaan latar belakang pegawai, tekanan target bisnis, serta kecenderungan organisasi fokus pada aspek teknis dibanding aspek moral. Selain itu, budaya kerja lama yang sudah terbentuk dapat menjadi hambatan dalam proses perubahan nilai. Oleh karena itu, pembentukan budaya kerja Islami memerlukan strategi jangka panjang, komunikasi intensif, serta konsistensi kepemimpinan. Tanpa pendekatan sistematis, nilai budaya kerja Islami berisiko hanya menjadi simbol administratif.

C. Integrasi Nilai Spiritual dalam Manajemen

Integrasi nilai spiritual dalam manajemen merupakan pendekatan yang menempatkan dimensi moral dan keagamaan sebagai bagian penting dalam pengelolaan organisasi. Dalam praktik manajemen modern, organisasi tidak hanya dituntut mencapai efisiensi dan produktivitas, tetapi juga menjaga integritas, tanggung jawab sosial, serta kesejahteraan manusia sebagai bagian dari sistem kerja. Nilai spiritual berfungsi sebagai landasan etis yang membimbing perilaku individu maupun kebijakan organisasi sehingga keputusan yang diambil tidak hanya mempertimbangkan aspek teknis, tetapi juga aspek moral. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbasis nilai ASWAJA, integrasi nilai spiritual menjadi penting karena nilai

seperti moderasi, keadilan, amanah, dan tanggung jawab sosial harus diterjemahkan ke dalam sistem organisasi secara konkret. Oleh karena itu, integrasi nilai spiritual dalam manajemen tidak dipahami sebagai simbol religius semata, tetapi sebagai strategi pembentukan budaya organisasi yang beretika dan berkelanjutan.

1. Pengertian Nilai Spiritual dalam Manajemen Organisasi

Nilai spiritual dalam manajemen merujuk pada prinsip moral yang berasal dari keyakinan keagamaan atau etika universal yang membimbing perilaku individu dalam bekerja. Nilai tersebut mencakup kejujuran, tanggung jawab, kepedulian terhadap sesama, serta orientasi pada tujuan yang bermakna. Integrasi nilai spiritual berarti memasukkan prinsip tersebut ke dalam sistem kerja organisasi sehingga menjadi bagian dari budaya profesional. Fry menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual dalam organisasi menekankan makna kerja, nilai altruistik, serta komitmen moral sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Fry, 2003). Dengan demikian, nilai spiritual bukan hanya aspek personal, tetapi juga memiliki implikasi langsung terhadap efektivitas organisasi.

2. Dimensi Spiritual dalam Perspektif MSDM

Pada MSDM, integrasi nilai spiritual dapat terlihat dalam beberapa dimensi utama. Pertama, dimensi tujuan kerja, yaitu pemahaman bahwa pekerjaan tidak hanya untuk kepentingan ekonomi, tetapi juga sebagai bentuk kontribusi sosial dan moral. Kedua, dimensi perilaku kerja, yaitu penerapan nilai seperti disiplin, tanggung jawab, dan kejujuran dalam aktivitas profesional. Ketiga, dimensi hubungan kerja, yaitu pembangunan relasi yang saling menghormati dan adil antara pimpinan dan karyawan. Milliman, Czaplewski, dan Ferguson menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja berkontribusi terhadap meningkatnya komitmen organisasi serta kepuasan kerja karyawan (Milliman et al., 2003). Hal ini menunjukkan bahwa nilai spiritual memiliki fungsi praktis dalam meningkatkan kualitas manajemen SDM.

3. Integrasi nilai Spiritual dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aspek penting dalam integrasi nilai spiritual karena pemimpin berperan sebagai penentu arah moral organisasi. Pemimpin yang memiliki kesadaran spiritual cenderung

mengutamakan keadilan, transparansi, serta kepedulian terhadap kesejahteraan anggota organisasi. Kepemimpinan berbasis nilai spiritual tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pembentukan lingkungan kerja yang bermakna dan manusiawi. Reave menunjukkan bahwa kepemimpinan yang didasarkan pada nilai spiritual seperti integritas dan empati memiliki hubungan positif dengan efektivitas organisasi serta loyalitas karyawan (Reave, 2005). Dengan demikian, integrasi spiritual dalam kepemimpinan menjadi faktor penting dalam membangun organisasi yang stabil.

4. Integrasi Nilai Spiritual dalam Sistem Organisasi

Integrasi nilai spiritual juga harus tercermin dalam sistem organisasi. Hal ini mencakup penyusunan kebijakan yang adil, sistem evaluasi kinerja yang transparan, serta mekanisme penghargaan yang menghargai perilaku etis. Organisasi perlu memastikan bahwa nilai spiritual tidak hanya disampaikan dalam pelatihan, tetapi juga tercermin dalam praktik administratif sehari-hari. Misalnya, sistem pengawasan harus mendorong kejujuran, sementara sistem komunikasi harus mendukung keterbukaan dan dialog. Integrasi sistematis ini membantu menjadikan nilai spiritual sebagai bagian dari struktur organisasi, bukan hanya pesan moral.

5. Hubungan Nilai Spiritual dengan Budaya Kerja Islami

Pada konteks MSDM berbasis ASWAJA, integrasi nilai spiritual berkaitan erat dengan pembentukan budaya kerja Islami. Nilai seperti amanah, keadilan, moderasi, serta tanggung jawab sosial menjadi dasar dalam membangun sistem kerja yang harmonis. Budaya kerja yang berbasis spiritual cenderung menghasilkan lingkungan kerja yang lebih stabil karena anggota organisasi bekerja berdasarkan kesadaran moral, bukan hanya kepatuhan formal. Selain itu, nilai spiritual juga membantu organisasi menjaga keseimbangan antara orientasi hasil dan kesejahteraan manusia, sehingga kinerja tinggi dapat dicapai tanpa mengorbankan etika.

6. Manfaat Integrasi Nilai Spiritual dalam Organisasi Modern

Integrasi nilai spiritual memberikan berbagai manfaat strategis bagi organisasi. Pertama, meningkatkan kepercayaan internal karena anggota organisasi merasa bekerja dalam sistem yang adil dan bermakna.

Kedua, meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja karena pekerjaan dipandang memiliki nilai moral selain nilai ekonomi. Ketiga, memperkuat reputasi organisasi di mata publik karena menunjukkan komitmen terhadap etika dan tanggung jawab sosial. Dalam lingkungan bisnis modern yang semakin kompetitif, organisasi yang memiliki fondasi nilai spiritual cenderung lebih tahan terhadap krisis karena memiliki kepercayaan publik yang kuat.

7. Tantangan dalam Integrasi Nilai Spiritual

Integrasi nilai spiritual juga menghadapi tantangan. Salah satu tantangan utama adalah persepsi bahwa spiritualitas merupakan urusan pribadi sehingga sulit diterapkan dalam sistem organisasi. Selain itu, tekanan target operasional sering membuat nilai moral terabaikan. Oleh karena itu, integrasi nilai spiritual memerlukan pendekatan sistematis, keteladanan pimpinan, serta kebijakan organisasi yang konsisten. Tanpa dukungan sistem, nilai spiritual berisiko hanya menjadi slogan normatif tanpa pengaruh nyata terhadap perilaku organisasi.

D. Strategi Implementasi Nilai

Implementasi nilai dalam organisasi merupakan tahap penting setelah proses perumusan dan internalisasi nilai dilakukan. Nilai yang tidak diimplementasikan secara sistematis akan berisiko hanya menjadi slogan normatif tanpa pengaruh nyata terhadap perilaku kerja maupun budaya organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbasis nilai ASWAJA, implementasi nilai memiliki peran strategis karena nilai seperti moderasi, keseimbangan, toleransi, keadilan, amanah, serta tanggung jawab sosial harus diterjemahkan ke dalam kebijakan, sistem kerja, dan perilaku organisasi secara konkret. Strategi implementasi nilai tidak hanya melibatkan komunikasi normatif, tetapi juga membutuhkan integrasi nilai dalam struktur organisasi, mekanisme kerja, serta praktik kepemimpinan sehari-hari. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi implementasi nilai secara komprehensif agar nilai yang dianut benar-benar menjadi pedoman operasional dalam aktivitas kerja.

1. Integrasi Nilai dalam Visi, Misi, dan Kebijakan Organisasi

Strategi pertama dalam implementasi nilai adalah memastikan bahwa nilai organisasi tercermin secara jelas dalam visi, misi, serta kebijakan formal. Dokumen strategis organisasi harus memuat prinsip nilai sebagai dasar arah kebijakan sehingga seluruh aktivitas organisasi memiliki landasan normatif yang konsisten. Nilai yang tertulis dalam visi dan misi berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan serta penentuan prioritas organisasi. Kaplan dan Norton menegaskan bahwa organisasi yang berhasil mengimplementasikan strategi adalah organisasi yang mampu menerjemahkan nilai dan tujuan ke dalam sistem manajemen yang terukur (Kaplan & Norton, 2008). Dengan demikian, integrasi nilai dalam dokumen strategis menjadi langkah awal dalam memastikan implementasi berjalan sistematis.

2. Rekrutmen Berbasis Kesesuaian Nilai

Strategi berikutnya adalah memasukkan kesesuaian nilai sebagai bagian dari proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Organisasi tidak hanya menilai kompetensi teknis kandidat, tetapi juga keselarasan nilai pribadi dengan nilai organisasi. Pendekatan ini membantu mencegah konflik budaya kerja di kemudian hari serta mempercepat proses internalisasi nilai. Dalam MSDM modern, konsep *person–organization fit* menekankan pentingnya kesesuaian nilai antara individu dan organisasi untuk meningkatkan kinerja serta komitmen kerja. Kristof-Brown menjelaskan bahwa kesesuaian nilai memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan (Kristof-Brown, 2000). Oleh karena itu, rekrutmen berbasis nilai menjadi strategi penting dalam implementasi nilai jangka panjang.

3. Pelatihan dan Pengembangan Berbasis Nilai

Implementasi nilai juga memerlukan program pelatihan yang secara khusus dirancang untuk memperkuat pemahaman dan praktik nilai dalam pekerjaan. Pelatihan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan etika kerja, integritas, serta tanggung jawab profesional. Program orientasi karyawan baru menjadi tahap penting dalam memperkenalkan budaya nilai organisasi sejak awal. Selain itu, pelatihan berkelanjutan membantu memastikan bahwa nilai tetap relevan dengan perkembangan organisasi. Noe menyatakan bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan

kemampuan kerja, tetapi juga membentuk perilaku organisasi yang sesuai dengan nilai perusahaan (Noe, 2017). Dengan demikian, pelatihan berbasis nilai menjadi instrumen utama dalam strategi implementasi.

4. Keteladanan Kepemimpinan Sebagai Strategi Utama

Kepemimpinan memiliki peran paling krusial dalam implementasi nilai karena anggota organisasi cenderung mengikuti perilaku nyata pemimpinnya. Nilai yang disampaikan secara formal tidak akan efektif jika tidak didukung oleh keteladanan pemimpin dalam praktik kerja. Pemimpin harus menunjukkan integritas, keadilan, serta tanggung jawab sebagai contoh konkret bagi anggota organisasi. Dalam teori kepemimpinan transformasional, perilaku pemimpin yang konsisten dengan nilai organisasi mampu meningkatkan komitmen serta motivasi kerja anggota. Bass dan Riggio menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai memiliki pengaruh kuat terhadap pembentukan budaya organisasi yang berkelanjutan (Bass & Riggio, 2006). Oleh karena itu, keteladanan menjadi strategi implementasi nilai yang paling efektif.

5. Integrasi Nilai dalam Sistem Penilaian Kinerja

Strategi implementasi nilai juga harus mencakup integrasi dalam sistem penilaian kinerja. Evaluasi kerja tidak hanya mengukur hasil pekerjaan, tetapi juga perilaku kerja yang mencerminkan nilai organisasi. Misalnya, indikator kejujuran, kerja sama tim, tanggung jawab, serta kepatuhan terhadap etika profesional harus menjadi bagian dari sistem penilaian. Sistem penghargaan dan sanksi juga perlu diselaraskan dengan nilai organisasi agar anggota terdorong menerapkan nilai tersebut secara nyata. Tanpa integrasi dalam evaluasi, nilai organisasi cenderung tidak memiliki kekuatan operasional.

6. Komunikasi Organisasi yang Konsisten

Komunikasi internal menjadi faktor penting dalam strategi implementasi nilai. Organisasi perlu memastikan bahwa pesan nilai disampaikan secara konsisten melalui berbagai media, seperti rapat kerja, pelatihan, kebijakan tertulis, maupun komunikasi informal. Komunikasi yang berulang membantu memperkuat pemahaman nilai serta mengurangi kesalahpahaman dalam praktik kerja. Selain itu, komunikasi dua arah memungkinkan anggota organisasi memberikan

umpan balik sehingga implementasi nilai dapat disesuaikan dengan kebutuhan operasional. Dengan komunikasi yang efektif, nilai organisasi dapat menjadi bagian dari kesadaran kolektif anggota.

7. Monitoring dan Evaluasi Implementasi Nilai

Strategi terakhir adalah melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap implementasi nilai. Organisasi perlu memiliki mekanisme untuk menilai sejauh mana nilai telah diterapkan dalam praktik kerja. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei budaya organisasi, audit etika, maupun analisis kinerja tim. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk memperbaiki strategi implementasi serta memastikan konsistensi nilai dalam jangka panjang. Tanpa monitoring, implementasi nilai berisiko melemah seiring perubahan kepemimpinan atau tekanan operasional.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian internalisasi nilai dalam organisasi dan mengapa hal tersebut penting.
2. Uraikan tahapan proses internalisasi nilai agar dapat diterapkan secara efektif oleh anggota organisasi.
3. Jelaskan karakteristik utama budaya kerja Islami dalam lingkungan organisasi.
4. Bagaimana peran pimpinan dalam membentuk budaya kerja Islami? Jelaskan.
5. Jelaskan konsep integrasi nilai spiritual dalam praktik manajemen modern.
6. Mengapa nilai spiritual dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan? Uraikan alasannya.
7. Berikan contoh penerapan nilai kejujuran dan amanah dalam sistem manajemen organisasi.
8. Jelaskan strategi yang dapat digunakan organisasi untuk mengimplementasikan nilai-nilai moral secara berkelanjutan.
9. Apa saja tantangan yang mungkin muncul dalam penerapan nilai spiritual di organisasi modern? Jelaskan.
10. Menurut Anda, bagaimana hubungan antara budaya kerja berbasis nilai dengan peningkatan kinerja organisasi? Jelaskan.



BAB VI

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS NILAI

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan analisis kebutuhan SDM, memahami rekrutmen berbasis karakter, memahami seleksi berbasis integritas, serta memahami penempatan tenaga kerja. Sehingga pembaca dapat menganalisis kebutuhan SDM, menerapkan rekrutmen berbasis karakter, melakukan seleksi berbasis integritas, serta menentukan penempatan tenaga kerja secara tepat sesuai kompetensi dan kebutuhan organisasi.

Materi Pembelajaran

- Analisis Kebutuhan SDM
- Rekrutmen Berbasis Karakter
- Seleksi Berbasis Integritas
- Penempatan Tenaga Kerja
- Soal Latihan

A. Analisis Kebutuhan SDM

Analisis kebutuhan sumber daya manusia (SDM) merupakan tahap awal yang sangat penting dalam proses perencanaan SDM karena menentukan jumlah, kualitas, serta kompetensi tenaga kerja yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Tanpa analisis kebutuhan yang tepat, organisasi berisiko mengalami kelebihan tenaga kerja yang tidak produktif atau kekurangan tenaga kerja yang dapat

menghambat operasional. Dalam manajemen sumber daya manusia modern, analisis kebutuhan SDM tidak hanya mempertimbangkan aspek kuantitas tenaga kerja, tetapi juga kualitas kompetensi, potensi pengembangan, serta kesesuaian individu dengan budaya organisasi. Dalam perspektif perencanaan SDM berbasis nilai, analisis kebutuhan SDM juga harus memperhatikan integritas moral, etika kerja, serta keselarasan nilai individu dengan nilai organisasi. Oleh karena itu, analisis kebutuhan SDM menjadi dasar strategis dalam membangun organisasi yang tidak hanya efektif secara operasional, tetapi juga stabil secara budaya dan etis.

1. Pengertian Analisis Kebutuhan SDM

Analisis kebutuhan SDM dapat diartikan sebagai proses sistematis untuk menentukan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi baik dari segi jumlah, kompetensi, maupun waktu penempatan. Proses ini melibatkan pengumpulan data mengenai beban kerja, struktur organisasi, serta rencana pengembangan organisasi di masa depan. Armstrong menjelaskan bahwa perencanaan SDM bertujuan memastikan organisasi memiliki jumlah orang yang tepat, dengan keterampilan yang tepat, pada waktu yang tepat untuk memenuhi kebutuhan strategis organisasi (Armstrong, 2020). Dengan demikian, analisis kebutuhan SDM menjadi fondasi dalam perencanaan tenaga kerja yang efektif.

2. Tujuan Analisis Kebutuhan SDM

Analisis kebutuhan SDM memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional organisasi. Kedua, membantu organisasi merencanakan rekrutmen, pelatihan, serta pengembangan karier secara sistematis. Ketiga, mengurangi risiko ketidakseimbangan tenaga kerja seperti kelebihan atau kekurangan pegawai. Keempat, mendukung efisiensi penggunaan anggaran organisasi melalui perencanaan tenaga kerja yang tepat. Dengan tujuan tersebut, analisis kebutuhan SDM berfungsi sebagai instrumen strategis dalam pengambilan keputusan manajemen.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kebutuhan SDM

Kebutuhan SDM dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi strategi organisasi, struktur kerja, teknologi yang digunakan, serta tingkat produktivitas tenaga kerja. Faktor eksternal meliputi kondisi pasar tenaga kerja, perkembangan ekonomi, serta perubahan regulasi ketenagakerjaan. Dessler menyatakan bahwa perubahan teknologi dan strategi bisnis merupakan faktor utama yang mempengaruhi perencanaan kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi modern (Dessler, 2020). Oleh karena itu, analisis kebutuhan SDM harus bersifat dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

4. Metode Analisis Kebutuhan SDM

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam analisis kebutuhan SDM. Metode pertama adalah analisis beban kerja, yaitu menghitung kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume pekerjaan yang harus diselesaikan. Metode kedua adalah analisis tren tenaga kerja, yaitu memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan data historis organisasi. Metode ketiga adalah analisis kompetensi, yaitu mengidentifikasi keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mendukung strategi organisasi. Metode keempat adalah perencanaan berbasis skenario, yaitu memperkirakan kebutuhan SDM berdasarkan kemungkinan perubahan organisasi di masa depan. Penggunaan metode yang tepat membantu organisasi menghasilkan perencanaan SDM yang lebih akurat.

5. Analisis Kebutuhan SDM Berbasis Kompetensi dan Nilai

Pada pendekatan perencanaan SDM berbasis nilai, analisis kebutuhan tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada integritas, etika kerja, serta kesesuaian nilai individu dengan budaya organisasi. Organisasi perlu memastikan bahwa tenaga kerja yang direkrut tidak hanya mampu menjalankan tugas secara profesional, tetapi juga mampu menjaga stabilitas budaya kerja. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *person–organization fit* yang menekankan pentingnya kesesuaian nilai antara individu dan organisasi untuk meningkatkan komitmen serta kinerja kerja. Dalam konteks nilai ASWAJA, analisis kebutuhan SDM juga mempertimbangkan karakter moderasi, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja secara kolaboratif.

6. Peran Teknologi dalam Analisis Kebutuhan SDM Modern

Perkembangan teknologi informasi telah membantu organisasi melakukan analisis kebutuhan SDM secara lebih akurat. Sistem informasi SDM memungkinkan organisasi mengelola data tenaga kerja, memantau kinerja, serta memprediksi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan analisis data. Penggunaan teknologi juga membantu mempercepat proses perencanaan serta mengurangi risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan. Cascio dan Montealegre menjelaskan bahwa digitalisasi sistem kerja membantu organisasi meningkatkan efektivitas perencanaan SDM melalui pemanfaatan data dan analisis prediktif (Cascio & Montealegre, 2016). Dengan demikian, teknologi menjadi alat penting dalam perencanaan SDM modern.

7. Dampak Analisis Kebutuhan SDM terhadap Keberhasilan Organisasi

Analisis kebutuhan SDM yang tepat memberikan dampak besar terhadap keberhasilan organisasi. Organisasi yang memiliki tenaga kerja sesuai kebutuhan cenderung memiliki operasional yang lebih efisien, tingkat konflik yang lebih rendah, serta kualitas kinerja yang lebih stabil. Selain itu, perencanaan SDM yang baik juga membantu organisasi mengantisipasi perubahan lingkungan kerja serta menjaga keberlanjutan strategi organisasi. Oleh karena itu, analisis kebutuhan SDM bukan hanya kegiatan administratif, tetapi bagian penting dari manajemen strategis organisasi.

B. Rekrutmen Berbasis Karakter

Rekrutmen merupakan proses strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam praktik konvensional, rekrutmen seringkali berfokus pada kompetensi teknis, pengalaman kerja, serta kualifikasi pendidikan kandidat. Namun, perkembangan organisasi modern menunjukkan bahwa keberhasilan tenaga kerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh karakter, integritas, serta kesesuaian nilai individu dengan budaya organisasi. Oleh karena itu, konsep rekrutmen berbasis karakter menjadi semakin penting karena membantu organisasi memperoleh tenaga kerja yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki etika kerja, tanggung jawab,

serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja. Dalam perspektif perencanaan SDM berbasis nilai dan pendekatan ASWAJA, rekrutmen berbasis karakter menekankan pentingnya moderasi, kejujuran, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja secara kolaboratif sebagai bagian dari kriteria seleksi tenaga kerja.

1. Pengertian Rekrutmen Berbasis Karakter

Rekrutmen berbasis karakter dapat diartikan sebagai proses seleksi tenaga kerja yang tidak hanya menilai kompetensi teknis kandidat, tetapi juga menilai kualitas moral, kepribadian, serta kesesuaian nilai individu dengan budaya organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa karakter seperti integritas, disiplin, tanggung jawab, serta kemampuan kerja sama memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan kerja jangka panjang. Dessler menjelaskan bahwa efektivitas rekrutmen tidak hanya ditentukan oleh keterampilan kandidat, tetapi juga oleh kesesuaian perilaku dan nilai individu dengan kebutuhan organisasi (Dessler, 2020). Dengan demikian, rekrutmen berbasis karakter membantu organisasi membangun tenaga kerja yang stabil dan berkelanjutan.

2. Tujuan Rekrutmen Berbasis Karakter

Rekrutmen berbasis karakter memiliki beberapa tujuan penting. Pertama, memperoleh tenaga kerja yang memiliki integritas dan etika profesional sehingga dapat menjaga reputasi organisasi. Kedua, meningkatkan stabilitas organisasi karena karyawan dengan karakter kuat cenderung memiliki loyalitas tinggi dan tingkat konflik yang lebih rendah. Ketiga, mendukung pembentukan budaya kerja positif karena nilai individu yang sesuai dengan organisasi membantu mempercepat proses internalisasi budaya kerja. Keempat, mengurangi risiko pelanggaran etika kerja yang dapat merugikan organisasi. Dengan tujuan tersebut, rekrutmen berbasis karakter menjadi bagian penting dari strategi manajemen SDM modern.

3. Indikator Karakter dalam Proses Rekrutmen

Pada praktiknya, terdapat beberapa indikator karakter yang dapat digunakan dalam proses rekrutmen. Indikator pertama adalah integritas, yaitu kejujuran dan konsistensi dalam menjalankan tugas. Indikator kedua adalah tanggung jawab, yaitu kesediaan menyelesaikan pekerjaan

secara profesional. Indikator ketiga adalah kemampuan kerja sama, yaitu kesiapan bekerja dalam tim dan menghormati perbedaan. Indikator keempat adalah disiplin dan komitmen terhadap organisasi. Penilaian indikator karakter dapat dilakukan melalui wawancara berbasis perilaku (*behavioral interview*), tes psikologi, serta pemeriksaan rekam jejak kandidat. Metode ini membantu organisasi memperoleh gambaran lebih akurat mengenai kualitas personal kandidat.

4. Metode Seleksi dalam Rekrutmen Berbasis Karakter

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai karakter kandidat. Wawancara berbasis perilaku digunakan untuk mengevaluasi pengalaman kandidat dalam menghadapi situasi kerja nyata yang berkaitan dengan etika dan tanggung jawab. Tes psikometri membantu mengidentifikasi kepribadian, stabilitas emosi, serta kecenderungan perilaku kandidat. Selain itu, referensi kerja dari organisasi sebelumnya dapat memberikan informasi mengenai konsistensi perilaku kandidat dalam lingkungan kerja. Penggunaan berbagai metode ini membantu organisasi mengurangi subjektivitas dalam penilaian karakter.

5. Rekrutmen Berbasis Karakter dalam Perspektif Nilai Islam dan ASWAJA

Pada perspektif Islam, pemilihan tenaga kerja harus mempertimbangkan dua aspek utama, yaitu kemampuan (*quwwah*) dan amanah (*amanah*). Kemampuan mencerminkan kompetensi profesional, sedangkan amanah mencerminkan karakter moral dan tanggung jawab. Prinsip ini menunjukkan bahwa karakter memiliki posisi yang sama pentingnya dengan keterampilan teknis dalam proses seleksi tenaga kerja. Dalam konteks nilai ASWAJA, karakter moderat, adil, serta toleran juga menjadi faktor penting dalam membangun lingkungan kerja yang harmonis. Oleh karena itu, rekrutmen berbasis karakter sejalan dengan prinsip keseimbangan antara profesionalitas dan moralitas dalam pengelolaan SDM.

6. Dampak Rekrutmen Berbasis Karakter terhadap Organisasi

Rekrutmen berbasis karakter memberikan dampak positif terhadap stabilitas organisasi. Karyawan yang memiliki karakter baik cenderung lebih mudah beradaptasi, memiliki loyalitas tinggi, serta

mampu menjaga hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, organisasi juga dapat mengurangi biaya yang timbul akibat konflik internal, pelanggaran etika, maupun pergantian tenaga kerja yang tinggi. Pendekatan ini membantu organisasi membangun budaya kerja yang profesional sekaligus beretika.

7. Tantangan dalam Penerapan Rekrutmen Berbasis Karakter

Meskipun memiliki banyak manfaat, penerapan rekrutmen berbasis karakter juga menghadapi beberapa tantangan. Penilaian karakter seringkali bersifat subjektif sehingga memerlukan instrumen seleksi yang terstandar. Selain itu, proses seleksi berbasis karakter biasanya membutuhkan waktu lebih lama dibanding seleksi berbasis kompetensi teknis saja. Tantangan lain adalah kebutuhan melatih tim rekrutmen agar mampu menilai aspek karakter secara objektif. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem seleksi yang terstruktur dan berbasis data untuk mendukung implementasi rekrutmen berbasis karakter.

C. Seleksi Berbasis Integritas

Seleksi tenaga kerja merupakan tahap penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menentukan kualitas individu yang akan menjadi bagian dari organisasi. Dalam praktik konvensional, seleksi seringkali menitikberatkan pada kompetensi teknis, pengalaman kerja, serta kemampuan akademik kandidat. Namun, pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa keberhasilan kerja jangka panjang tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh integritas individu. Integritas mencakup kejujuran, tanggung jawab, konsistensi perilaku, serta komitmen terhadap nilai organisasi. Oleh karena itu, seleksi berbasis integritas menjadi pendekatan strategis untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang diterima tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki karakter moral yang kuat. Dalam perspektif perencanaan SDM berbasis nilai dan pendekatan ASWAJA, integritas menjadi fondasi penting karena berkaitan dengan amanah, keadilan, serta tanggung jawab sosial dalam menjalankan pekerjaan.

1. Pengertian Seleksi Berbasis Integritas

Seleksi berbasis integritas dapat diartikan sebagai proses evaluasi kandidat yang menitikberatkan pada penilaian kejujuran, etika kerja, tanggung jawab, serta konsistensi perilaku kandidat dalam berbagai situasi kerja. Pendekatan ini tidak menggantikan penilaian kompetensi teknis, tetapi melengkapinya agar organisasi memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kualitas kandidat. Armstrong menjelaskan bahwa proses seleksi yang efektif harus mempertimbangkan kesesuaian perilaku kandidat dengan nilai organisasi untuk memastikan keberlanjutan kinerja jangka panjang (Armstrong, 2020). Dengan demikian, integritas menjadi indikator penting dalam menentukan kelayakan kandidat.

2. Tujuan Seleksi Berbasis Integritas

Seleksi berbasis integritas memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, mencegah masuknya individu yang berpotensi melakukan pelanggaran etika atau penyalahgunaan wewenang. Kedua, memastikan bahwa karyawan mampu menjalankan tugas dengan tanggung jawab dan profesionalitas tinggi. Ketiga, menjaga reputasi organisasi karena integritas karyawan berpengaruh langsung terhadap citra organisasi di mata publik. Keempat, mendukung pembentukan budaya kerja yang transparan dan beretika. Dengan tujuan tersebut, seleksi berbasis integritas menjadi bagian penting dalam strategi manajemen risiko organisasi.

3. Indikator Integritas dalam Proses Seleksi

Pada praktik seleksi, terdapat beberapa indikator integritas yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian. Indikator pertama adalah kejujuran dalam penyampaian informasi mengenai pengalaman kerja, pendidikan, maupun kemampuan profesional. Indikator kedua adalah tanggung jawab, yaitu kesediaan kandidat menyelesaikan tugas secara konsisten. Indikator ketiga adalah konsistensi perilaku antara pernyataan dan tindakan kandidat dalam pengalaman kerja sebelumnya. Indikator keempat adalah kepatuhan terhadap aturan dan standar etika profesional. Penilaian indikator ini membantu organisasi memperoleh gambaran mengenai karakter moral kandidat.

4. Metode Penilaian Integritas dalam Seleksi

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai integritas kandidat. Wawancara berbasis perilaku (*behavioral interview*) digunakan untuk mengevaluasi bagaimana kandidat menghadapi dilema etika dalam pengalaman kerja sebelumnya. Tes integritas atau psikometri dapat membantu mengidentifikasi kecenderungan perilaku seperti kejujuran, stabilitas emosi, serta tanggung jawab. Pemeriksaan referensi kerja juga menjadi metode penting untuk mengetahui reputasi kandidat dalam organisasi sebelumnya. Dessler menyatakan bahwa penggunaan berbagai metode seleksi secara kombinatorik membantu meningkatkan akurasi keputusan penerimaan karyawan (Dessler, 2020). Dengan demikian, penilaian integritas perlu dilakukan secara sistematis dan berbasis data.

5. Seleksi Berbasis Integritas dalam Perspektif Nilai Islam dan ASWAJA

Pada perspektif Islam, integritas merupakan bagian dari konsep amanah yang menuntut individu menjalankan tugas secara jujur dan bertanggung jawab. Pemilihan tenaga kerja yang memiliki amanah dianggap penting untuk menjaga keadilan serta keberlanjutan organisasi. Prinsip ini sejalan dengan nilai ASWAJA yang menekankan moderasi, keadilan, serta tanggung jawab sosial dalam kehidupan profesional. Oleh karena itu, seleksi berbasis integritas tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai langkah menjaga stabilitas moral organisasi.

6. Dampak Seleksi Berbasis Integritas terhadap Organisasi

Seleksi berbasis integritas memberikan berbagai manfaat bagi organisasi. Karyawan yang memiliki integritas tinggi cenderung lebih dapat dipercaya, memiliki loyalitas kuat, serta mampu menjaga hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, organisasi juga dapat mengurangi risiko kerugian akibat pelanggaran etika, konflik internal, maupun penyalahgunaan wewenang. Pendekatan ini membantu organisasi membangun sistem kerja yang stabil serta reputasi yang baik di mata masyarakat.

7. Tantangan dalam Penerapan Seleksi Berbasis Integritas

Penerapan seleksi berbasis integritas menghadapi beberapa tantangan. Integritas merupakan aspek yang sulit diukur secara langsung sehingga memerlukan instrumen seleksi yang terstandar. Selain itu, kandidat dapat memberikan jawaban yang disesuaikan dengan harapan organisasi sehingga penilaian perlu dilakukan melalui berbagai metode sekaligus. Tantangan lain adalah kebutuhan melatih tim rekrutmen agar mampu menilai integritas secara objektif dan profesional. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem seleksi yang komprehensif dan berbasis bukti untuk memastikan efektivitas proses seleksi.

D. Penempatan Tenaga Kerja

Penempatan tenaga kerja merupakan tahap penting dalam manajemen sumber daya manusia setelah proses rekrutmen dan seleksi dilakukan. Keputusan penempatan menentukan apakah individu yang telah diterima dapat bekerja secara optimal sesuai kompetensi, karakter, serta kebutuhan organisasi. Penempatan yang tidak tepat dapat menyebabkan rendahnya produktivitas, meningkatnya konflik kerja, serta pemborosan sumber daya organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa setiap tenaga kerja ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, pengalaman, serta potensi pengembangannya. Dalam perspektif perencanaan SDM berbasis nilai, penempatan tenaga kerja tidak hanya mempertimbangkan aspek teknis, tetapi juga kesesuaian nilai, integritas, serta kemampuan bekerja dalam budaya organisasi. Pendekatan ini penting agar organisasi mampu membangun sistem kerja yang efektif sekaligus stabil secara moral dan sosial.

1. Pengertian Penempatan Tenaga Kerja

Penempatan tenaga kerja dapat diartikan sebagai proses menentukan posisi kerja yang paling sesuai bagi karyawan berdasarkan kompetensi, kualifikasi, serta kebutuhan organisasi. Proses ini mencakup keputusan mengenai jabatan awal, unit kerja, serta tanggung jawab yang akan dijalankan oleh karyawan. Dessler menjelaskan bahwa penempatan yang efektif bertujuan memastikan adanya kesesuaian antara individu dan pekerjaan (*person-job fit*) sehingga karyawan dapat bekerja secara produktif sejak awal masa kerja (Dessler, 2020). Dengan demikian,

penempatan menjadi bagian penting dalam menjamin efektivitas operasional organisasi.

2. Tujuan Penempatan Tenaga Kerja

Penempatan tenaga kerja memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, memastikan bahwa karyawan bekerja pada posisi yang sesuai dengan keterampilan dan kompetensinya sehingga produktivitas kerja dapat maksimal. Kedua, membantu organisasi mengurangi risiko kesalahan kerja yang disebabkan oleh ketidaksesuaian kemampuan. Ketiga, meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa pekerjaannya sesuai dengan minat dan kemampuan. Keempat, mendukung efisiensi organisasi dengan memanfaatkan potensi tenaga kerja secara optimal. Dengan tujuan tersebut, penempatan tenaga kerja menjadi bagian strategis dalam pengelolaan SDM.

3. Prinsip Kesesuaian antara Individu dan Pekerjaan

Prinsip utama dalam penempatan tenaga kerja adalah kesesuaian antara individu dan pekerjaan. Organisasi perlu mempertimbangkan kompetensi teknis, pengalaman kerja, kemampuan komunikasi, serta karakter personal kandidat dalam menentukan posisi kerja. Selain itu, kesesuaian nilai individu dengan budaya organisasi juga penting untuk menjaga stabilitas hubungan kerja. Armstrong menyatakan bahwa kesesuaian antara individu, pekerjaan, dan organisasi merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja serta loyalitas karyawan (Armstrong, 2020). Dengan demikian, penempatan tidak boleh hanya berdasarkan kebutuhan posisi, tetapi juga berdasarkan potensi individu.

4. Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Penempatan

Beberapa faktor mempengaruhi keputusan penempatan tenaga kerja. Faktor pertama adalah kualifikasi pendidikan dan kompetensi profesional. Faktor kedua adalah pengalaman kerja serta keterampilan praktis yang dimiliki kandidat. Faktor ketiga adalah kondisi organisasi seperti kebutuhan unit kerja, struktur jabatan, serta rencana pengembangan organisasi. Faktor keempat adalah aspek psikologis seperti kemampuan bekerja dalam tim, kepemimpinan, serta stabilitas emosi. Pertimbangan berbagai faktor ini membantu organisasi membuat keputusan penempatan yang lebih objektif dan rasional.

5. Penempatan Tenaga Kerja dalam Perspektif Nilai Islam dan ASWAJA

Pada perspektif Islam, penempatan tenaga kerja harus mempertimbangkan prinsip kemampuan (*quwwah*) dan amanah (*amanah*). Individu yang memiliki kompetensi tinggi tetapi tidak memiliki integritas berisiko merusak organisasi, sementara individu yang amanah tetapi tidak memiliki kemampuan juga dapat menghambat operasional kerja. Oleh karena itu, penempatan harus memperhatikan keseimbangan antara profesionalitas dan moralitas. Dalam konteks nilai ASWAJA, prinsip moderasi dan keadilan juga menuntut organisasi menempatkan individu secara proporsional sesuai kemampuan dan tanggung jawabnya. Pendekatan ini membantu organisasi membangun sistem kerja yang adil dan berkelanjutan.

6. Program Orientasi Sebagai Bagian dari Penempatan

Penempatan tenaga kerja tidak berhenti pada penentuan jabatan, tetapi juga mencakup proses orientasi kerja. Program orientasi membantu karyawan memahami tugas, struktur organisasi, budaya kerja, serta standar profesional yang berlaku. Orientasi yang baik mempercepat adaptasi karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dalam waktu lebih singkat. Selain itu, orientasi juga berfungsi sebagai sarana memperkenalkan nilai organisasi serta etika kerja yang diharapkan.

7. Dampak Penempatan Tenaga Kerja yang Tepat

Penempatan tenaga kerja yang tepat memberikan dampak besar terhadap keberhasilan organisasi. Karyawan yang ditempatkan sesuai kompetensi cenderung memiliki kinerja lebih baik, motivasi kerja lebih tinggi, serta hubungan kerja yang lebih stabil. Selain itu, organisasi dapat mengurangi biaya pelatihan tambahan maupun risiko kesalahan kerja. Penempatan yang tepat juga membantu organisasi membangun sistem pengembangan karier yang lebih terstruktur karena potensi karyawan dapat diidentifikasi sejak awal.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian analisis kebutuhan sumber daya manusia dan tujuan utamanya dalam organisasi.
2. Uraikan langkah-langkah yang dilakukan dalam proses analisis kebutuhan SDM.
3. Mengapa rekrutmen berbasis karakter penting dalam memperoleh tenaga kerja yang berkualitas? Jelaskan.
4. Jelaskan perbedaan antara rekrutmen berbasis kompetensi dan rekrutmen berbasis karakter.
5. Apa yang dimaksud dengan seleksi berbasis integritas? Uraikan indikator yang dapat digunakan untuk menilainya.
6. Jelaskan metode atau alat yang dapat digunakan untuk menilai integritas calon karyawan dalam proses seleksi.
7. Mengapa penempatan tenaga kerja harus disesuaikan dengan kompetensi dan kepribadian karyawan? Jelaskan.
8. Jelaskan dampak negatif bagi organisasi jika proses rekrutmen dan seleksi tidak dilakukan secara objektif.
9. Bagaimana hubungan antara perencanaan kebutuhan SDM dengan keberhasilan penempatan tenaga kerja? Jelaskan.
10. Menurut Anda, bagaimana penerapan rekrutmen karakter, seleksi integritas, dan penempatan tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi? Jelaskan.



BAB VII

PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SDM

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan training dan *development*, memahami pengembangan kompetensi profesional, memahami pembinaan karakter dan etika kerja, serta memahami kepemimpinan berbasis nilai. Sehingga pembaca dapat merancang program pelatihan dan pengembangan, meningkatkan kompetensi profesional, membina karakter serta etika kerja, dan menerapkan kepemimpinan berbasis nilai dalam organisasi secara efektif.

Materi Pembelajaran

- Training dan *Development*
- Pengembangan Kompetensi Profesional
- Pembinaan Karakter dan Etika Kerja
- Kepemimpinan Berbasis Nilai
- Soal Latihan

A. Training dan *Development*

Training dan *development* merupakan dua komponen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kemampuan kerja, kualitas profesional, serta kesiapan individu menghadapi perubahan organisasi. Dalam lingkungan kerja modern yang terus berkembang, organisasi tidak cukup hanya merekrut tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga harus memastikan bahwa kompetensi tersebut terus diperbarui melalui program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Training biasanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis yang diperlukan untuk menjalankan tugas saat ini,

sedangkan *development* berorientasi pada pengembangan potensi jangka panjang seperti kepemimpinan, pemecahan masalah, serta kemampuan strategis. Oleh karena itu, training dan *development* menjadi investasi penting bagi organisasi karena berkontribusi langsung terhadap produktivitas, inovasi, serta keberlanjutan kinerja. Dalam perspektif MSDM berbasis nilai, pelatihan dan pengembangan juga mencakup pembentukan karakter, integritas, serta etika kerja sehingga tenaga kerja tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki tanggung jawab moral dalam menjalankan profesinya.

1. Pengertian Training dan *Development*

Training dapat diartikan sebagai proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan teknis karyawan agar mampu menjalankan pekerjaan secara efektif. *Development* merupakan proses yang lebih luas yang bertujuan meningkatkan kapasitas individu untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Noe menjelaskan bahwa training dan *development* merupakan aktivitas terencana yang dirancang untuk membantu karyawan memperoleh kompetensi yang dibutuhkan organisasi baik untuk kebutuhan saat ini maupun masa depan (Noe, 2017). Dengan demikian, kedua konsep ini saling melengkapi dalam pengelolaan SDM.

2. Tujuan Training dan *Development*

Training dan *development* memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, meningkatkan kemampuan teknis karyawan agar pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih efisien dan akurat. Kedua, membantu organisasi menyesuaikan kompetensi tenaga kerja dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja. Ketiga, mempersiapkan karyawan untuk promosi jabatan atau tanggung jawab baru. Keempat, meningkatkan motivasi kerja karena karyawan merasa mendapatkan kesempatan pengembangan diri. Dengan tujuan tersebut, program pelatihan menjadi bagian penting dari strategi organisasi dalam menjaga daya saing.

3. Jenis-jenis Program Training

Program training dalam organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa jenis. Training orientasi diberikan kepada karyawan baru untuk

memperkenalkan tugas, struktur organisasi, serta budaya kerja. Training teknis bertujuan meningkatkan keterampilan operasional yang berkaitan langsung dengan pekerjaan. Training *soft skills* berfokus pada kemampuan komunikasi, kerja sama tim, serta kepemimpinan. Selain itu, terdapat training berbasis teknologi yang bertujuan meningkatkan kemampuan penggunaan sistem digital dalam pekerjaan. Kombinasi berbagai jenis pelatihan membantu organisasi memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang lengkap.

4. Program *Development* Jangka Panjang

Berbeda dengan training yang berfokus pada kebutuhan langsung, program *development* lebih menekankan pada pengembangan potensi jangka panjang. Program ini mencakup pengembangan kepemimpinan, coaching dan mentoring, rotasi jabatan, serta pendidikan lanjutan. *Development* membantu organisasi mempersiapkan calon pemimpin masa depan serta menjaga keberlanjutan sistem manajemen. Armstrong menyatakan bahwa pengembangan karyawan merupakan investasi strategis yang membantu organisasi meningkatkan kualitas kepemimpinan dan stabilitas organisasi dalam jangka panjang (Armstrong, 2020).

5. Proses Penyusunan Program Training dan *Development*

Penyusunan program training dan *development* harus melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah analisis kebutuhan pelatihan yang bertujuan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi karyawan. Tahap kedua adalah perancangan materi dan metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tahap ketiga adalah pelaksanaan pelatihan melalui metode seperti workshop, pelatihan daring, simulasi kerja, maupun pembelajaran berbasis praktik. Tahap terakhir adalah evaluasi hasil pelatihan untuk menilai efektivitas program. Pendekatan sistematis ini membantu memastikan bahwa pelatihan memberikan dampak nyata terhadap kinerja organisasi.

6. Training dan *Development* dalam Perspektif Nilai Islam dan ASWAJA

Pada perspektif nilai Islam, pengembangan kemampuan manusia merupakan bagian dari upaya meningkatkan kualitas amanah dalam pekerjaan. Pelatihan tidak hanya bertujuan meningkatkan keterampilan

teknis, tetapi juga memperkuat integritas, tanggung jawab, serta etika profesional. Dalam konteks ASWAJA, pengembangan SDM juga menekankan keseimbangan antara kompetensi profesional dan karakter moral. Program pelatihan yang mengintegrasikan aspek teknis dan nilai membantu organisasi membangun tenaga kerja yang profesional sekaligus beretika.

7. Dampak Training dan *Development* terhadap Organisasi

Program training dan *development* yang efektif memberikan berbagai manfaat bagi organisasi. Karyawan yang terlatih cenderung memiliki kinerja lebih baik, tingkat kesalahan kerja lebih rendah, serta kemampuan adaptasi yang lebih tinggi terhadap perubahan. Selain itu, pelatihan juga membantu meningkatkan loyalitas karyawan karena mereka merasa dihargai dan mendapatkan kesempatan berkembang. Dalam jangka panjang, investasi dalam pengembangan SDM membantu organisasi menjaga daya saing serta keberlanjutan operasional.

B. Pengembangan Kompetensi Profesional

Pengembangan kompetensi profesional merupakan proses strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kemampuan individu agar mampu menjalankan tugas secara efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Dalam lingkungan kerja modern yang ditandai oleh perubahan teknologi, persaingan global, serta tuntutan inovasi, organisasi tidak cukup hanya memiliki tenaga kerja yang memenuhi standar minimum kompetensi. Organisasi harus secara aktif mengembangkan kemampuan profesional karyawan melalui program pembelajaran berkelanjutan, penguatan keterampilan teknis, serta peningkatan kapasitas kepemimpinan. Pengembangan kompetensi profesional tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas kerja individu, tetapi juga pada stabilitas organisasi, kualitas pelayanan, serta daya saing institusi dalam jangka panjang. Dalam perspektif MSDM berbasis nilai, pengembangan kompetensi profesional juga mencakup pembentukan integritas, etika kerja, serta tanggung jawab sosial sehingga kompetensi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga moral dan sosial.

1. Pengertian Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional dapat diartikan sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, serta perilaku yang memungkinkan individu menjalankan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Kompetensi mencakup kemampuan teknis, kemampuan komunikasi, pemecahan masalah, serta kemampuan bekerja dalam tim. Spencer dan Spencer menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu yang berhubungan langsung dengan kinerja efektif dalam pekerjaan (Spencer & Spencer, 1993). Dengan demikian, pengembangan kompetensi profesional bertujuan memastikan bahwa individu memiliki kapasitas kerja yang relevan dengan tuntutan organisasi.

2. Tujuan Pengembangan Kompetensi Profesional

Pengembangan kompetensi profesional memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, meningkatkan kualitas kinerja karyawan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif dan efisien. Kedua, membantu organisasi menyesuaikan kemampuan tenaga kerja dengan perkembangan teknologi dan perubahan sistem kerja. Ketiga, mempersiapkan karyawan untuk promosi jabatan atau tanggung jawab yang lebih besar. Keempat, meningkatkan motivasi kerja karena karyawan merasa mendapatkan kesempatan berkembang. Dengan tujuan tersebut, pengembangan kompetensi menjadi investasi strategis dalam pengelolaan SDM.

3. Komponen Utama Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional terdiri dari beberapa komponen penting. Komponen pertama adalah pengetahuan, yaitu pemahaman teoritis yang berkaitan dengan bidang pekerjaan. Komponen kedua adalah keterampilan, yaitu kemampuan praktis dalam menjalankan tugas kerja. Komponen ketiga adalah sikap profesional seperti disiplin, tanggung jawab, serta komitmen terhadap kualitas kerja. Komponen keempat adalah kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Pengembangan kompetensi harus mencakup seluruh komponen tersebut agar menghasilkan tenaga kerja yang siap menghadapi dinamika organisasi.

4. Metode Pengembangan Kompetensi Profesional

Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan untuk mengembangkan kompetensi profesional. Pelatihan formal melalui workshop atau kursus membantu meningkatkan pengetahuan teknis karyawan. Coaching dan mentoring membantu karyawan memperoleh pembelajaran langsung dari pengalaman praktis. Rotasi jabatan memungkinkan karyawan memahami berbagai fungsi organisasi sehingga memperluas wawasan kerja. Selain itu, pembelajaran berbasis teknologi seperti e-learning juga semakin banyak digunakan untuk mendukung pengembangan kompetensi secara fleksibel. Noe menyatakan bahwa penggunaan berbagai metode pembelajaran secara kombinatorial dapat meningkatkan efektivitas pengembangan SDM dalam organisasi (Noe, 2017).

5. Peran Organisasi dalam Pengembangan Kompetensi

Organisasi memiliki tanggung jawab menyediakan sistem pengembangan kompetensi yang terstruktur. Hal ini mencakup penyusunan standar kompetensi jabatan, program pelatihan berkelanjutan, serta sistem evaluasi kinerja yang mengidentifikasi kebutuhan pengembangan individu. Selain itu, organisasi juga perlu menyediakan jalur karier yang jelas agar karyawan memiliki motivasi untuk terus meningkatkan kompetensinya. Armstrong menjelaskan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan kompetensi karyawan cenderung memiliki produktivitas lebih tinggi serta stabilitas organisasi yang lebih kuat (Armstrong, 2020).

6. Pengembangan Kompetensi dalam Perspektif Nilai Islam dan ASWAJA

Pada perspektif nilai Islam, pengembangan kompetensi profesional merupakan bagian dari upaya meningkatkan kualitas amanah dalam menjalankan pekerjaan. Individu didorong untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar mampu memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat. Dalam konteks ASWAJA, pengembangan kompetensi juga harus menjaga keseimbangan antara profesionalitas dan integritas moral. Nilai moderasi, tanggung jawab, serta kerja sama menjadi bagian penting dalam pembentukan kompetensi profesional yang utuh. Dengan pendekatan ini, kompetensi tidak hanya berorientasi pada kemampuan teknis, tetapi juga pada kualitas karakter.

7. Dampak Pengembangan Kompetensi terhadap Organisasi

Pengembangan kompetensi profesional memberikan dampak signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, mampu beradaptasi dengan perubahan, serta memiliki potensi kepemimpinan yang lebih kuat. Selain itu, pengembangan kompetensi juga membantu organisasi mengurangi biaya akibat kesalahan kerja serta meningkatkan reputasi profesional. Dalam jangka panjang, sistem pengembangan kompetensi yang baik membantu organisasi menjaga daya saing serta keberlanjutan operasional.

C. Pembinaan Karakter dan Etika Kerja

Pembinaan karakter dan etika kerja merupakan bagian penting dalam pengembangan sumber daya manusia karena kualitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh perilaku, integritas, serta tanggung jawab moral individu dalam menjalankan pekerjaan. Dalam praktik manajemen modern, organisasi semakin menyadari bahwa pelanggaran etika kerja dapat menimbulkan dampak serius seperti konflik internal, kerugian finansial, serta rusaknya reputasi organisasi. Oleh karena itu, pembinaan karakter tidak dapat dipisahkan dari program pelatihan dan pengembangan SDM. Pembinaan ini bertujuan membentuk sikap profesional, disiplin, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja secara kolaboratif dalam lingkungan kerja yang kompleks. Dalam perspektif MSDM berbasis nilai dan pendekatan ASWAJA, pembinaan karakter memiliki dimensi yang lebih luas karena mencakup pembentukan integritas, amanah, moderasi, serta tanggung jawab sosial sehingga individu tidak hanya bekerja secara profesional tetapi juga beretika.

1. Pengertian Karakter dan Etika Kerja

Karakter kerja dapat diartikan sebagai kumpulan nilai, sikap, dan kebiasaan yang mempengaruhi perilaku individu dalam menjalankan tugas profesional. Etika kerja merujuk pada standar moral yang menjadi pedoman dalam menentukan tindakan yang benar dan salah dalam lingkungan kerja. Kedua aspek ini saling berkaitan karena karakter yang kuat akan mendukung penerapan etika kerja secara konsisten. Treviño dan Nelson menjelaskan bahwa etika organisasi berfungsi sebagai sistem

nilai yang membantu individu mengambil keputusan profesional secara bertanggung jawab (Treviño & Nelson, 2017). Dengan demikian, pembinaan karakter dan etika kerja menjadi fondasi dalam membangun profesionalitas SDM.

2. Tujuan Pembinaan Karakter dan Etika Kerja

Pembinaan karakter dan etika kerja memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, membangun integritas karyawan sehingga mampu menjalankan tugas dengan jujur dan bertanggung jawab. Kedua, menciptakan lingkungan kerja yang saling menghormati dan bebas dari perilaku diskriminatif atau konflik yang tidak produktif. Ketiga, meningkatkan kualitas hubungan industrial karena perilaku profesional membantu memperkuat kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Keempat, menjaga reputasi organisasi karena perilaku individu mencerminkan citra organisasi di mata publik. Dengan tujuan tersebut, pembinaan karakter menjadi bagian strategis dalam pengembangan SDM.

3. Nilai Dasar dalam Pembinaan Karakter Kerja

Pembinaan karakter kerja biasanya menekankan beberapa nilai dasar seperti kejujuran, disiplin, tanggung jawab, kerja sama, serta komitmen terhadap kualitas kerja. Kejujuran membantu membangun kepercayaan dalam organisasi, sementara disiplin memastikan pekerjaan dilakukan sesuai standar yang ditetapkan. Tanggung jawab mendorong individu menyelesaikan tugas secara profesional, sedangkan kerja sama membantu meningkatkan efektivitas tim. Nilai-nilai ini menjadi dasar dalam membangun budaya kerja yang stabil dan profesional.

4. Metode Pembinaan Karakter dan Etika Kerja

Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan untuk membina karakter dan etika kerja. Pelatihan etika profesional membantu karyawan memahami standar perilaku yang diharapkan dalam organisasi. Program mentoring memungkinkan karyawan belajar langsung dari senior yang memiliki pengalaman kerja dan integritas tinggi. Selain itu, budaya organisasi yang konsisten dalam menerapkan nilai juga menjadi metode efektif dalam pembinaan karakter. Studi kasus etika kerja dan simulasi pengambilan keputusan juga dapat digunakan untuk melatih kemampuan karyawan menghadapi dilema moral dalam pekerjaan. Pendekatan

kombinatif ini membantu memastikan pembinaan karakter tidak hanya bersifat teoritis tetapi juga praktis.

5. Peran Kepemimpinan dalam Pembinaan Karakter

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam pembinaan karakter karena perilaku pemimpin menjadi contoh langsung bagi anggota organisasi. Pemimpin yang menunjukkan integritas, transparansi, serta keadilan akan mendorong anggota organisasi meniru perilaku tersebut. Sebaliknya, ketidakkonsistenan pemimpin dalam menerapkan nilai etika dapat melemahkan program pembinaan karakter. Northouse menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis nilai memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan budaya organisasi serta perilaku anggota (Northouse, 2018). Oleh karena itu, pembinaan karakter harus didukung oleh keteladanan kepemimpinan.

6. Pembinaan Karakter dalam Perspektif Nilai Islam dan ASWAJA

Pada perspektif nilai Islam, karakter kerja berkaitan erat dengan konsep amanah, ihsan, serta tanggung jawab sosial. Individu didorong bekerja secara profesional karena pekerjaan dipandang sebagai amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Dalam konteks ASWAJA, pembinaan karakter juga menekankan nilai moderasi (*tawassuth*), keseimbangan (*tawazun*), toleransi (*tasamuh*), serta keadilan (*ta'adul*) dalam interaksi kerja. Pendekatan ini membantu organisasi membangun tenaga kerja yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki kesadaran moral dan sosial.

7. Dampak Pembinaan Karakter terhadap Organisasi

Pembinaan karakter dan etika kerja yang efektif memberikan dampak signifikan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki karakter kuat cenderung lebih disiplin, loyal, serta mampu menjaga hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, organisasi dapat mengurangi risiko konflik, pelanggaran etika, maupun kerugian akibat penyalahgunaan wewenang. Dalam jangka panjang, pembinaan karakter membantu organisasi membangun reputasi profesional serta stabilitas budaya kerja yang berkelanjutan.

D. Kepemimpinan Berbasis Nilai

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi karena pemimpin berperan dalam menentukan arah, membangun budaya kerja, serta mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Dalam perkembangan manajemen modern, kepemimpinan tidak lagi dipahami hanya sebagai kemampuan mengatur pekerjaan, tetapi juga sebagai kemampuan membangun sistem nilai yang menjadi pedoman perilaku organisasi. Oleh karena itu, konsep kepemimpinan berbasis nilai menjadi semakin penting karena menekankan bahwa pemimpin harus mampu mengintegrasikan profesionalitas dengan integritas moral dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan berbasis nilai berfokus pada pembentukan visi yang berlandaskan prinsip etika, keadilan, serta tanggung jawab sosial sehingga organisasi tidak hanya mengejar hasil kerja, tetapi juga menjaga kualitas hubungan kerja dan reputasi institusi. Dalam perspektif MSDM berbasis nilai dan pendekatan ASWAJA, kepemimpinan berbasis nilai menekankan moderasi, keseimbangan, keadilan, serta tanggung jawab amanah sehingga pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai teladan moral bagi anggota organisasi.

1. Pengertian Kepemimpinan Berbasis Nilai

Kepemimpinan berbasis nilai dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang menjadikan prinsip moral, etika, serta visi organisasi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan anggota organisasi. Pemimpin tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga memastikan bahwa proses kerja berlangsung secara adil dan profesional. Northouse menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu membangun kepercayaan melalui konsistensi nilai, integritas, serta keteladanan perilaku pemimpin (Northouse, 2018). Dengan demikian, kepemimpinan berbasis nilai berfungsi sebagai fondasi dalam membangun budaya organisasi yang stabil.

2. Tujuan Kepemimpinan Berbasis Nilai

Kepemimpinan berbasis nilai memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, membangun kepercayaan anggota organisasi terhadap manajemen melalui perilaku yang konsisten dan transparan. Kedua, menciptakan lingkungan kerja yang adil dan profesional sehingga

konflik kerja dapat diminimalkan. Ketiga, memperkuat budaya organisasi karena nilai yang dijalankan pemimpin akan menjadi pedoman perilaku anggota. Keempat, meningkatkan stabilitas organisasi dalam jangka panjang karena keputusan yang berbasis nilai cenderung lebih berkelanjutan. Dengan tujuan tersebut, kepemimpinan berbasis nilai menjadi bagian penting dalam pengembangan SDM.

3. Karakteristik Pemimpin Berbasis Nilai

Pemimpin berbasis nilai memiliki beberapa karakteristik utama. Karakteristik pertama adalah integritas, yaitu konsistensi antara ucapan dan tindakan dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Karakteristik kedua adalah keadilan, yaitu kemampuan memperlakukan anggota organisasi secara objektif dan proporsional. Karakteristik ketiga adalah tanggung jawab, yaitu kesediaan mengambil keputusan serta mempertanggungjawabkan hasilnya. Karakteristik keempat adalah kemampuan membangun komunikasi terbuka sehingga anggota organisasi merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kerja. Karakteristik ini membantu menciptakan kepemimpinan yang stabil dan dipercaya.

4. Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan SDM

Kepemimpinan berbasis nilai memiliki peran besar dalam pengembangan SDM karena pemimpin menentukan arah pelatihan, budaya kerja, serta sistem evaluasi kinerja dalam organisasi. Pemimpin yang konsisten menerapkan nilai profesional dan etika akan mendorong anggota organisasi meningkatkan kualitas kerja mereka. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam memberikan umpan balik, mentoring, serta dukungan pengembangan karier bagi karyawan. Armstrong menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap efektivitas pengelolaan SDM serta stabilitas organisasi (Armstrong, 2020). Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan menjadi bagian penting dalam strategi organisasi.

5. Kepemimpinan Berbasis Nilai dalam Perspektif Islam dan ASWAJA

Pada perspektif Islam, kepemimpinan dipandang sebagai amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab, keadilan, serta kepedulian terhadap kesejahteraan anggota. Pemimpin tidak hanya

bertanggung jawab terhadap hasil kerja organisasi, tetapi juga terhadap kualitas hubungan sosial dan moral dalam organisasi. Dalam konteks ASWAJA, kepemimpinan berbasis nilai juga menekankan prinsip moderasi (*tawassuth*), keseimbangan (*tawazun*), toleransi (*tasamuh*), serta keadilan (*ta'adul*). Nilai-nilai ini membantu pemimpin menjaga stabilitas organisasi sekaligus memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak merugikan pihak tertentu. Pendekatan ini menjadikan kepemimpinan sebagai sarana membangun organisasi yang profesional sekaligus beretika.

6. Strategi Membangun Kepemimpinan Berbasis Nilai

Organisasi dapat membangun kepemimpinan berbasis nilai melalui beberapa strategi. Pertama, menyusun standar kompetensi kepemimpinan yang mencakup aspek moral dan profesional. Kedua, menyediakan program pelatihan kepemimpinan yang menekankan integritas, komunikasi, serta pengambilan keputusan etis. Ketiga, menerapkan sistem evaluasi kepemimpinan yang tidak hanya menilai hasil kerja tetapi juga perilaku dan kualitas hubungan kerja. Keempat, membangun budaya organisasi yang mendukung transparansi serta tanggung jawab sosial. Strategi ini membantu memastikan bahwa kepemimpinan berbasis nilai dapat diterapkan secara konsisten.

7. Dampak Kepemimpinan Berbasis Nilai terhadap Organisasi

Kepemimpinan berbasis nilai memberikan dampak besar terhadap keberhasilan organisasi. Anggota organisasi yang dipimpin oleh pemimpin berintegritas cenderung memiliki motivasi kerja lebih tinggi, loyalitas lebih kuat, serta hubungan kerja yang lebih harmonis. Selain itu, organisasi juga dapat mengurangi risiko konflik internal serta meningkatkan reputasi profesional. Dalam jangka panjang, kepemimpinan berbasis nilai membantu organisasi membangun stabilitas budaya kerja serta keberlanjutan kinerja.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian training dan *development* serta perbedaannya dalam pengelolaan SDM.
2. Mengapa program pelatihan penting bagi peningkatan kinerja karyawan? Jelaskan.

3. Uraikan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam merancang program pelatihan yang efektif.
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kompetensi profesional dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
5. Bagaimana organisasi dapat mengembangkan kompetensi profesional karyawan secara berkelanjutan? Jelaskan.
6. Jelaskan pentingnya pembinaan karakter dalam dunia kerja modern.
7. Berikan contoh penerapan etika kerja yang mencerminkan nilai tanggung jawab dan integritas.
8. Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan berbasis nilai? Jelaskan karakteristik utamanya.
9. Bagaimana seorang pemimpin dapat membangun budaya kerja yang beretika dan profesional? Jelaskan.
10. Menurut Anda, bagaimana hubungan antara pelatihan, kompetensi, karakter, dan kepemimpinan dalam meningkatkan keberhasilan organisasi? Jelaskan.



BAB VIII

MANAJEMEN KINERJA DAN PRODUKTIVITAS

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan konsep kinerja dalam perspektif MSDM, memahami penilaian kinerja berbasis nilai, memahami motivasi kerja spiritual, serta memahami profesionalisme dan amanah. Sehingga pembaca dapat menjelaskan konsep kinerja dalam MSDM, menerapkan penilaian kinerja berbasis nilai, membangun motivasi kerja spiritual, serta menjalankan tugas secara profesional dan amanah dalam organisasi.

Materi Pembelajaran

- Konsep Kinerja dalam Perspektif MSDM
- Penilaian Kinerja Berbasis Nilai
- Motivasi Kerja Spiritual
- Profesionalisme dan Amanah
- Soal Latihan

A. Konsep Kinerja dalam Perspektif MSDM

Kinerja merupakan salah satu konsep utama dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi serta efektivitas penggunaan tenaga kerja. Dalam praktik organisasi modern, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis atau teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kualitas kinerja individu dan tim dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, manajemen kinerja menjadi sistem penting yang membantu organisasi mengukur, mengelola, serta meningkatkan kontribusi tenaga kerja secara berkelanjutan. Kinerja tidak hanya dipahami sebagai hasil kerja semata,

tetapi juga mencakup proses kerja, perilaku profesional, serta kemampuan individu dalam mencapai target organisasi. Dalam perspektif MSDM berbasis nilai, kinerja juga harus mempertimbangkan aspek integritas, tanggung jawab, serta kontribusi sosial sehingga pencapaian kerja tidak hanya berorientasi pada output, tetapi juga pada kualitas moral dan profesionalitas individu.

1. Pengertian Kinerja dalam MSDM

Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja mencerminkan hasil kerja sekaligus perilaku kerja yang ditunjukkan dalam proses pelaksanaan tugas. Armstrong menjelaskan bahwa kinerja merupakan kombinasi antara hasil yang dicapai dan perilaku yang ditunjukkan individu dalam menjalankan pekerjaan sesuai tujuan organisasi (Armstrong, 2020). Dengan demikian, kinerja bukan hanya tentang apa yang dihasilkan, tetapi juga bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan.

2. Komponen Utama Kinerja

Pada perspektif MSDM, kinerja terdiri dari beberapa komponen penting. Komponen pertama adalah hasil kerja (*output*), yaitu pencapaian target yang dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif. Komponen kedua adalah proses kerja, yaitu cara individu menjalankan tugas sesuai prosedur dan standar profesional. Komponen ketiga adalah perilaku kerja seperti disiplin, tanggung jawab, kerja sama, serta komunikasi. Komponen keempat adalah kemampuan adaptasi terhadap perubahan organisasi. Kombinasi seluruh komponen ini menentukan kualitas kinerja individu secara menyeluruh.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi kompetensi, motivasi kerja, pengalaman, serta kondisi psikologis individu. Faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, kepemimpinan, sistem kompensasi, serta budaya organisasi. Dessler menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, serta dukungan lingkungan kerja yang tersedia dalam organisasi (Dessler, 2020). Oleh karena itu, peningkatan

kinerja tidak hanya bergantung pada individu, tetapi juga pada sistem manajemen organisasi.

4. Hubungan Kinerja dengan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan sistem yang dirancang untuk memastikan bahwa kinerja individu dan tim selaras dengan tujuan strategis organisasi. Sistem ini mencakup penetapan target kerja, pemantauan kinerja, pemberian umpan balik, serta evaluasi hasil kerja secara berkala. Melalui manajemen kinerja yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan tenaga kerja serta merancang program pengembangan yang tepat. Pendekatan ini membantu organisasi menjaga stabilitas produktivitas sekaligus meningkatkan kualitas kerja secara berkelanjutan.

5. Pengukuran Kinerja dalam Organisasi

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari manajemen kinerja karena membantu organisasi menilai kontribusi individu secara objektif. Pengukuran dapat dilakukan melalui indikator kuantitatif seperti produktivitas kerja, kualitas hasil, serta pencapaian target waktu. Selain itu, indikator kualitatif seperti kemampuan komunikasi, kerja sama tim, serta kepatuhan terhadap standar kerja juga perlu diperhatikan. Penggunaan indikator yang seimbang membantu organisasi memperoleh gambaran kinerja yang lebih akurat dan adil.

6. Konsep Kinerja dalam Perspektif Nilai Islam dan ASWAJA

Pada perspektif nilai Islam, kinerja tidak hanya dinilai dari hasil kerja, tetapi juga dari niat, kejujuran, serta tanggung jawab individu dalam menjalankan tugas. Pekerjaan dipandang sebagai amanah yang harus dilaksanakan secara profesional dan penuh tanggung jawab. Dalam konteks ASWAJA, konsep kinerja juga menekankan moderasi, keseimbangan, serta keadilan dalam menjalankan pekerjaan sehingga pencapaian target tidak mengorbankan etika kerja maupun hubungan sosial. Pendekatan ini membantu organisasi membangun sistem kerja yang produktif sekaligus beretika.

7. Dampak Kinerja terhadap Produktivitas Organisasi

Kinerja individu yang baik memiliki dampak langsung terhadap produktivitas organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi

cenderung menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, menyelesaikan tugas tepat waktu, serta mampu mendukung kerja tim secara efektif. Selain itu, kinerja yang baik juga membantu organisasi meningkatkan kualitas pelayanan serta menjaga reputasi profesional. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja menjadi bagian penting dalam strategi organisasi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

B. Penilaian Kinerja Berbasis Nilai

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat mengetahui tingkat produktivitas karyawan, kualitas hasil kerja, serta area yang memerlukan pengembangan lebih lanjut. Dalam praktik konvensional, penilaian kinerja seringkali berfokus pada pencapaian target kerja yang bersifat kuantitatif seperti volume pekerjaan, kualitas hasil, serta efisiensi waktu. Namun, perkembangan organisasi modern menunjukkan bahwa keberhasilan kerja tidak hanya ditentukan oleh hasil, tetapi juga oleh proses kerja, perilaku profesional, serta kesesuaian tindakan individu dengan nilai organisasi. Oleh karena itu, konsep penilaian kinerja berbasis nilai menjadi semakin penting karena membantu organisasi menilai karyawan secara lebih komprehensif. Dalam perspektif MSDM berbasis nilai dan pendekatan ASWAJA, penilaian kinerja tidak hanya mengukur hasil kerja, tetapi juga integritas, tanggung jawab, kerja sama, serta kepatuhan terhadap etika profesional sehingga sistem evaluasi menjadi lebih adil dan berkelanjutan.

1. Pengertian Penilaian Kinerja Berbasis Nilai

Penilaian kinerja berbasis nilai dapat diartikan sebagai proses evaluasi kinerja karyawan yang tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga mempertimbangkan perilaku kerja, integritas, serta kesesuaian tindakan individu dengan nilai organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan kerja harus diukur secara menyeluruh agar organisasi memperoleh gambaran yang akurat mengenai kontribusi individu. Armstrong menjelaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif harus mengintegrasikan pengukuran hasil kerja dengan penilaian perilaku serta kompetensi individu (Armstrong, 2020). Dengan

demikian, penilaian kinerja berbasis nilai membantu organisasi membangun sistem evaluasi yang lebih objektif.

2. Tujuan Penilaian Kinerja Berbasis Nilai

Penilaian kinerja berbasis nilai memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, memastikan bahwa karyawan tidak hanya mengejar target kerja, tetapi juga menjalankan tugas secara profesional dan etis. Kedua, membantu organisasi membangun budaya kerja yang konsisten dengan nilai institusi. Ketiga, memberikan dasar yang lebih adil dalam pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, maupun pemberian reward. Keempat, meningkatkan motivasi kerja karena karyawan memahami bahwa perilaku profesional juga dihargai dalam sistem evaluasi. Dengan tujuan tersebut, penilaian berbasis nilai menjadi instrumen penting dalam pengelolaan SDM modern.

3. Komponen Penilaian Kinerja Berbasis Nilai

Penilaian kinerja berbasis nilai biasanya mencakup beberapa komponen utama. Komponen pertama adalah hasil kerja yang diukur melalui pencapaian target serta kualitas pekerjaan. Komponen kedua adalah proses kerja seperti kepatuhan terhadap prosedur, efisiensi, serta kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu. Komponen ketiga adalah perilaku profesional seperti disiplin, kerja sama, komunikasi, serta tanggung jawab. Komponen keempat adalah integritas dan kepatuhan terhadap standar etika organisasi. Kombinasi komponen ini membantu organisasi menilai kinerja secara menyeluruh.

4. Metode Penilaian Kinerja Berbasis Nilai

Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja berbasis nilai. Metode penilaian berbasis indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) digunakan untuk mengukur hasil kerja secara objektif. Penilaian perilaku kerja dapat dilakukan melalui observasi langsung, laporan kinerja, maupun umpan balik dari atasan dan rekan kerja. Metode *360-degree feedback* juga semakin banyak digunakan karena memungkinkan evaluasi karyawan dari berbagai perspektif. Dessler menyatakan bahwa penggunaan berbagai metode evaluasi secara kombinatorial dapat meningkatkan akurasi penilaian kinerja karyawan (Dessler, 2020). Dengan demikian, penilaian berbasis nilai memerlukan sistem evaluasi yang terstruktur.

5. Penilaian Kinerja dalam Perspektif Nilai Islam dan ASWAJA

Pada perspektif Islam, kinerja individu tidak hanya dinilai dari hasil kerja, tetapi juga dari kejujuran, tanggung jawab, serta kesungguhan dalam menjalankan tugas. Pekerjaan dipandang sebagai amanah yang harus dilaksanakan dengan profesional dan penuh integritas. Dalam konteks ASWAJA, penilaian kinerja juga menekankan prinsip moderasi, keseimbangan, toleransi, serta keadilan dalam hubungan kerja. Oleh karena itu, sistem penilaian berbasis nilai membantu organisasi menjaga keseimbangan antara produktivitas dan etika kerja sehingga lingkungan kerja tetap harmonis.

6. Tantangan dalam Penerapan Penilaian Berbasis Nilai

Penerapan penilaian kinerja berbasis nilai menghadapi beberapa tantangan. Aspek perilaku dan integritas seringkali lebih sulit diukur dibanding hasil kerja yang bersifat kuantitatif. Selain itu, risiko subjektivitas dalam penilaian perilaku juga perlu diantisipasi melalui penggunaan indikator yang jelas dan sistem evaluasi yang transparan. Tantangan lain adalah kebutuhan melatih pimpinan agar mampu melakukan evaluasi secara objektif dan konsisten. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan standar penilaian yang terukur dan berbasis data untuk menjaga keadilan sistem evaluasi.

7. Dampak Penilaian Kinerja Berbasis Nilai terhadap Organisasi

Penilaian kinerja berbasis nilai memberikan dampak positif terhadap organisasi. Sistem evaluasi yang adil membantu meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen serta memperkuat motivasi kerja. Selain itu, organisasi dapat membangun budaya kerja yang profesional dan beretika karena karyawan memahami bahwa perilaku kerja menjadi bagian dari penilaian. Dalam jangka panjang, pendekatan ini membantu organisasi menjaga stabilitas produktivitas sekaligus reputasi profesional.

C. Motivasi Kerja Spiritual

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang menentukan tingkat kinerja, produktivitas, serta komitmen karyawan dalam organisasi. Dalam pendekatan manajemen konvensional, motivasi kerja sering dikaitkan dengan faktor eksternal seperti gaji, bonus, promosi,

maupun lingkungan kerja. Namun, perkembangan kajian organisasi modern menunjukkan bahwa motivasi yang bersumber dari aspek internal dan spiritual memiliki pengaruh yang lebih kuat dan berkelanjutan terhadap perilaku kerja individu. Motivasi kerja spiritual merujuk pada dorongan kerja yang berasal dari kesadaran nilai, makna pekerjaan, serta keyakinan moral bahwa pekerjaan merupakan bagian dari tanggung jawab hidup yang harus dijalankan secara profesional. Pendekatan ini membantu individu bekerja tidak hanya untuk kepentingan material, tetapi juga untuk mencapai kepuasan batin dan tujuan hidup yang lebih luas. Dalam perspektif MSDM berbasis nilai dan pendekatan ASWAJA, motivasi kerja spiritual menjadi penting karena membantu membangun tenaga kerja yang disiplin, bertanggung jawab, serta memiliki kesadaran etika dalam menjalankan tugas organisasi.

1. Pengertian Motivasi Kerja Spiritual

Motivasi kerja spiritual dapat diartikan sebagai dorongan internal yang muncul dari kesadaran nilai, keyakinan moral, serta tujuan hidup individu yang memberikan makna pada pekerjaan yang dijalankan. Motivasi ini berbeda dari motivasi ekstrinsik karena tidak hanya bergantung pada imbalan materi, tetapi pada kepuasan batin serta kesadaran tanggung jawab moral. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja (Robbins & Judge, 2017). Dalam konteks spiritual, proses tersebut diperkuat oleh nilai moral dan makna hidup yang dimiliki individu.

2. Karakteristik Motivasi Kerja Spiritual

Motivasi kerja spiritual memiliki beberapa karakteristik utama. Pertama, orientasi pada makna pekerjaan, yaitu individu melihat pekerjaan sebagai sarana memberikan manfaat bagi diri sendiri dan masyarakat. Kedua, kesadaran tanggung jawab moral sehingga pekerjaan dijalankan secara jujur dan profesional. Ketiga, ketekunan kerja karena individu memiliki komitmen internal yang kuat terhadap tugasnya. Keempat, stabilitas motivasi karena dorongan kerja tidak hanya bergantung pada kondisi eksternal seperti bonus atau penghargaan. Karakteristik ini membantu organisasi membangun tenaga kerja yang konsisten dan berkomitmen tinggi.

3. Faktor yang Membentuk Motivasi Kerja Spiritual

Motivasi kerja spiritual dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor pertama adalah nilai pribadi individu yang berkaitan dengan keyakinan moral dan tujuan hidup. Faktor kedua adalah budaya organisasi yang mendukung integritas, tanggung jawab, serta makna kerja. Faktor ketiga adalah kepemimpinan yang memberikan teladan moral dan dukungan psikologis kepada anggota organisasi. Faktor keempat adalah lingkungan kerja yang menghargai kontribusi sosial serta keseimbangan kehidupan kerja. Kombinasi faktor ini membantu membangun sistem kerja yang mendorong motivasi internal karyawan.

4. Hubungan Motivasi Spiritual dengan Kinerja dan Produktivitas

Motivasi kerja spiritual memiliki hubungan erat dengan peningkatan kinerja dan produktivitas. Individu yang bekerja dengan kesadaran nilai cenderung memiliki disiplin tinggi, loyalitas kuat, serta kemampuan menghadapi tekanan kerja dengan lebih stabil. Selain itu, motivasi spiritual juga membantu individu menjaga kualitas kerja karena mereka memandang pekerjaan sebagai tanggung jawab moral. Luthans menyatakan bahwa motivasi internal yang kuat dapat meningkatkan komitmen organisasi serta kualitas perilaku kerja individu (Luthans, 2011). Dengan demikian, motivasi spiritual menjadi faktor penting dalam stabilitas kinerja jangka panjang.

5. Motivasi Kerja Spiritual dalam Perspektif Islam dan ASWAJA

Pada perspektif Islam, pekerjaan dipandang sebagai bagian dari ibadah yang harus dilakukan dengan niat baik, profesionalitas, serta tanggung jawab. Keseluruhan aktivitas kerja memiliki nilai moral sehingga individu didorong bekerja secara jujur dan optimal. Dalam konteks ASWAJA, motivasi kerja spiritual juga berkaitan dengan prinsip moderasi, keseimbangan, serta tanggung jawab sosial. Individu tidak hanya bekerja untuk kepentingan pribadi, tetapi juga untuk kemaslahatan organisasi dan masyarakat. Pendekatan ini membantu organisasi membangun sistem kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga bermakna.

6. Strategi Organisasi dalam Membangun Motivasi Kerja Spiritual

Organisasi dapat membangun motivasi kerja spiritual melalui beberapa strategi. Pertama, membangun budaya kerja yang menekankan

integritas, tanggung jawab, serta makna pekerjaan. Kedua, menyediakan kepemimpinan yang memberi teladan moral serta komunikasi yang menghargai kontribusi karyawan. Ketiga, menciptakan sistem penghargaan yang tidak hanya berbasis hasil kerja tetapi juga perilaku profesional. Keempat, menyediakan program pengembangan karakter dan keseimbangan kehidupan kerja. Strategi ini membantu organisasi membangun motivasi internal yang lebih stabil.

7. Dampak Motivasi Kerja Spiritual terhadap Organisasi

Motivasi kerja spiritual memberikan dampak besar terhadap stabilitas organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi spiritual cenderung memiliki komitmen tinggi, hubungan kerja yang harmonis, serta risiko konflik yang lebih rendah. Selain itu, organisasi juga dapat membangun reputasi profesional yang baik karena tenaga kerjanya menunjukkan perilaku etis dan tanggung jawab sosial. Dalam jangka panjang, motivasi kerja spiritual membantu organisasi menjaga keberlanjutan kinerja serta stabilitas budaya kerja.

D. Profesionalisme dan Amanah

Profesionalisme dan amanah merupakan dua konsep penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena keduanya berkaitan langsung dengan kualitas kinerja, kepercayaan organisasi, serta stabilitas hubungan kerja. Profesionalisme mencerminkan kemampuan individu menjalankan pekerjaan sesuai standar kompetensi, prosedur, serta etika profesi yang berlaku. Sementara itu, amanah merujuk pada tanggung jawab moral untuk menjalankan tugas secara jujur, konsisten, serta dapat dipercaya. Dalam organisasi modern, keberhasilan kerja tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh integritas serta komitmen individu terhadap tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, profesionalisme dan amanah menjadi fondasi penting dalam membangun sistem kerja yang produktif sekaligus beretika. Dalam perspektif MSDM berbasis nilai dan pendekatan ASWAJA, profesionalisme harus berjalan seiring dengan amanah sehingga pencapaian kinerja tidak hanya memenuhi target organisasi, tetapi juga menjaga kualitas moral dan tanggung jawab sosial dalam pekerjaan.

1. Pengertian Profesionalisme dalam Kerja

Profesionalisme dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku kerja yang menunjukkan kompetensi, tanggung jawab, serta kepatuhan terhadap standar etika profesi. Profesionalisme mencakup kemampuan teknis, kedisiplinan, kualitas komunikasi, serta komitmen terhadap hasil kerja yang berkualitas. Armstrong menjelaskan bahwa profesionalisme merupakan kombinasi antara kompetensi, perilaku etis, serta tanggung jawab dalam menjalankan peran organisasi secara konsisten (Armstrong, 2020). Dengan demikian, profesionalisme bukan hanya soal keterampilan, tetapi juga soal sikap kerja yang mencerminkan kualitas individu.

2. Pengertian Amanah dalam Perspektif Kerja

Amanah dalam konteks kerja merujuk pada tanggung jawab moral untuk menjalankan tugas secara jujur, adil, serta dapat dipercaya. Individu yang memiliki amanah tidak hanya menyelesaikan pekerjaan sesuai target, tetapi juga menjaga integritas dalam setiap proses kerja. Amanah mencerminkan kesadaran bahwa pekerjaan merupakan tanggung jawab yang harus dipertanggungjawabkan baik secara profesional maupun moral. Konsep ini menekankan pentingnya konsistensi perilaku, kejujuran, serta kepatuhan terhadap aturan organisasi.

3. Hubungan Profesionalisme dan Amanah

Profesionalisme dan amanah merupakan dua konsep yang saling melengkapi. Profesionalisme memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan kompetensi dan standar kualitas yang tinggi, sedangkan amanah memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan integritas dan tanggung jawab moral. Individu yang profesional tetapi tidak amanah berisiko menyalahgunakan kemampuan untuk kepentingan pribadi. Sebaliknya, individu yang amanah tetapi tidak profesional dapat menghambat efektivitas organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa pengembangan SDM mencakup kedua aspek tersebut secara seimbang.

4. Indikator Profesionalisme dan Amanah dalam Organisasi

Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai profesionalisme dan amanah karyawan. Indikator profesionalisme

meliputi kualitas kerja, kedisiplinan, kemampuan komunikasi, serta kepatuhan terhadap standar kerja. Indikator amanah meliputi kejujuran, tanggung jawab, konsistensi perilaku, serta kemampuan menjaga kepercayaan organisasi. Penggunaan indikator yang jelas membantu organisasi menilai kualitas karyawan secara lebih objektif dan adil.

5. Profesionalisme dan Amanah dalam Perspektif Islam dan ASWAJA

Pada perspektif Islam, pekerjaan dipandang sebagai amanah yang harus dijalankan dengan profesionalitas dan tanggung jawab penuh. Individu didorong untuk bekerja secara optimal karena setiap pekerjaan memiliki nilai moral dan sosial. Dalam konteks ASWAJA, konsep profesionalisme dan amanah juga berkaitan dengan prinsip moderasi, keseimbangan, serta keadilan dalam menjalankan tugas organisasi. Nilai-nilai ini membantu menjaga hubungan kerja yang harmonis sekaligus memastikan bahwa pencapaian target organisasi tidak mengabaikan etika kerja. Pendekatan ini menjadikan profesionalisme dan amanah sebagai fondasi penting dalam budaya organisasi berbasis nilai.

6. Strategi Organisasi dalam Membangun Profesionalisme dan Amanah

Organisasi dapat membangun profesionalisme dan amanah melalui beberapa strategi. Pertama, menyediakan program pelatihan yang tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis tetapi juga pembinaan etika kerja. Kedua, membangun sistem evaluasi kinerja yang menilai hasil kerja sekaligus perilaku profesional. Ketiga, menerapkan kepemimpinan yang konsisten menunjukkan integritas dan tanggung jawab. Keempat, menciptakan budaya organisasi yang menghargai transparansi serta kejujuran. Strategi ini membantu organisasi membentuk tenaga kerja yang kompeten sekaligus dapat dipercaya.

7. Dampak Profesionalisme dan Amanah terhadap Kinerja Organisasi

Profesionalisme dan amanah memiliki dampak besar terhadap keberhasilan organisasi. Karyawan yang profesional dan amanah cenderung menghasilkan kualitas kerja yang tinggi, menjaga hubungan kerja yang stabil, serta mampu meningkatkan kepercayaan publik

terhadap organisasi. Organisasi juga dapat mengurangi risiko konflik internal, pelanggaran etika, maupun kerugian akibat penyalahgunaan wewenang. Dalam jangka panjang, kombinasi profesionalisme dan amanah membantu organisasi membangun stabilitas budaya kerja serta keberlanjutan kinerja.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian kinerja dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Uraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi.
3. Jelaskan perbedaan antara penilaian kinerja konvensional dan penilaian kinerja berbasis nilai.
4. Mengapa sistem penilaian kinerja harus mempertimbangkan aspek etika dan perilaku kerja? Jelaskan.
5. Jelaskan pengertian motivasi kerja spiritual dan hubungannya dengan produktivitas karyawan.
6. Bagaimana organisasi dapat membangun motivasi kerja spiritual di lingkungan kerja? Jelaskan.
7. Apa yang dimaksud dengan profesionalisme dalam dunia kerja? Uraikan indikatornya.
8. Jelaskan makna amanah dalam pekerjaan serta dampaknya terhadap kualitas kinerja.
9. Bagaimana hubungan antara motivasi spiritual, profesionalisme, dan integritas dalam meningkatkan kinerja organisasi? Jelaskan.
10. Menurut Anda, bagaimana penerapan penilaian berbasis nilai dan sikap amanah dapat menciptakan budaya kerja yang berkelanjutan? Jelaskan.



BAB IX

SISTEM KOMPENSASI DAN KESEJAHTERAAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan prinsip kompensasi dalam islam, memahami keadilan dalam pemberian upah, memahami reward berbasis kinerja, serta memahami kesejahteraan dan keberkahan kerja. Sehingga pembaca dapat menjelaskan prinsip kompensasi dalam Islam, menerapkan keadilan dalam pemberian upah, mengelola reward berbasis kinerja, serta mewujudkan kesejahteraan dan keberkahan kerja dalam organisasi.

Materi Pembelajaran

- Prinsip Kompensasi dalam Islam
- Keadilan dalam Pemberian Upah
- Reward Berbasis Kinerja
- Kesejahteraan dan Keberkahan Kerja
- Soal Latihan

A. Prinsip Kompensasi dalam Islam

Kompensasi merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan kesejahteraan karyawan, motivasi kerja, serta stabilitas hubungan industrial dalam organisasi. Dalam perspektif Islam, kompensasi tidak hanya dipahami sebagai imbalan ekonomi atas pekerjaan, tetapi juga sebagai bentuk keadilan sosial, penghormatan terhadap martabat manusia, serta tanggung jawab moral organisasi terhadap pekerja. Prinsip kompensasi dalam Islam menekankan keseimbangan antara hak pekerja dan kewajiban pemberi kerja, sehingga sistem imbalan harus

dirancang secara adil, transparan, dan proporsional. Selain itu, kompensasi juga memiliki dimensi spiritual karena pekerjaan dipandang sebagai amanah yang harus dihargai secara layak. Oleh karena itu, sistem kompensasi dalam organisasi yang berbasis nilai Islam perlu memperhatikan prinsip etika, keadilan distributif, serta kemaslahatan bersama agar mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan.

1. Pengertian Kompensasi dalam Perspektif Islam

Pada konsep manajemen modern, kompensasi didefinisikan sebagai seluruh bentuk imbalan yang diterima pekerja sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi. Dalam perspektif Islam, kompensasi memiliki makna yang lebih luas karena mencakup kewajiban moral untuk memberikan upah secara layak dan tepat waktu. Islam memandang pekerjaan sebagai aktivitas yang memiliki nilai ibadah, sehingga penghargaan terhadap pekerja menjadi bagian dari prinsip keadilan sosial. Beekun menjelaskan bahwa etika kerja Islam menekankan keadilan dalam hubungan kerja serta kewajiban organisasi memberikan imbalan yang sesuai dengan kontribusi pekerja (Beekun, 1997). Dengan demikian, kompensasi dalam Islam bukan sekadar transaksi ekonomi, tetapi juga kewajiban etis.

2. Prinsip Keadilan dalam Pemberian Kompensasi

Prinsip utama kompensasi dalam Islam adalah keadilan. Keadilan menuntut agar pekerja memperoleh imbalan sesuai dengan tingkat usaha, tanggung jawab, serta kontribusinya terhadap organisasi. Sistem kompensasi yang tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan konflik industrial. Dalam teori keadilan distributif, keadilan dalam pemberian imbalan berpengaruh langsung terhadap motivasi dan loyalitas pekerja. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa struktur gaji, tunjangan, serta insentif disusun berdasarkan standar yang objektif dan transparan. Prinsip keadilan ini juga sejalan dengan nilai *ta'adul* dalam ASWAJA yang menekankan perlakuan proporsional terhadap setiap individu.

3. Prinsip Kelayakan dan Kesejahteraan Pekerja

Islam juga menekankan prinsip kelayakan dalam pemberian kompensasi. Upah yang diberikan harus mampu memenuhi kebutuhan

dasar pekerja sehingga memungkinkan mereka menjalani kehidupan yang layak. Prinsip ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi tidak boleh hanya mempertimbangkan kemampuan organisasi, tetapi juga kesejahteraan pekerja sebagai bagian dari tanggung jawab sosial. Chapra menyatakan bahwa sistem ekonomi Islam bertujuan menciptakan keseimbangan antara efisiensi ekonomi dan keadilan sosial agar kesejahteraan masyarakat dapat terjaga (Chapra, 2000). Oleh karena itu, kompensasi yang layak menjadi bagian dari upaya menjaga stabilitas sosial dalam organisasi.

4. Prinsip Transparansi dan Kesepakatan Kerja

Prinsip lain dalam kompensasi Islam adalah adanya kejelasan dan kesepakatan kerja sejak awal hubungan kerja dimulai. Hak dan kewajiban terkait upah, tunjangan, serta sistem penghargaan harus dijelaskan secara terbuka agar tidak menimbulkan perselisihan di kemudian hari. Transparansi ini membantu membangun kepercayaan antara pekerja dan organisasi serta mengurangi potensi konflik industrial. Dalam praktik MSDM modern, kontrak kerja yang jelas merupakan bagian penting dalam menjaga stabilitas hubungan kerja.

5. Prinsip Ketepatan Waktu Pembayaran

Islam juga menekankan pentingnya pembayaran kompensasi secara tepat waktu sebagai bentuk penghormatan terhadap pekerja. Penundaan pembayaran tanpa alasan yang jelas dapat dianggap sebagai bentuk ketidakadilan. Ketepatan waktu pembayaran membantu menjaga stabilitas ekonomi pekerja serta meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi. Dalam konteks manajemen modern, sistem pembayaran yang konsisten juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

6. Kompensasi Non Finansial dalam Perspektif Islam

Islam juga mengakui pentingnya kompensasi non finansial seperti penghargaan, pengakuan profesional, lingkungan kerja yang sehat, serta kesempatan pengembangan diri. Kompensasi non finansial membantu meningkatkan motivasi kerja serta rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam teori MSDM, penghargaan non finansial terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja serta komitmen

organisasi. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang ideal perlu menggabungkan aspek finansial dan non finansial secara seimbang.

7. Relevansi Prinsip Kompensasi Islam dalam Organisasi Modern

Prinsip kompensasi dalam Islam memiliki relevansi tinggi dalam organisasi modern karena menekankan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan pekerja. Sistem kompensasi yang adil, transparan, dan layak membantu organisasi membangun kepercayaan internal, meningkatkan produktivitas kerja, serta menjaga stabilitas hubungan industrial. Dalam konteks MSDM berbasis ASWAJA, prinsip kompensasi Islam juga mendukung pembentukan budaya kerja yang beretika, moderat, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.

B. Keadilan dalam Pemberian Upah

Keadilan dalam pemberian upah merupakan prinsip fundamental dalam sistem kompensasi karena berkaitan langsung dengan kesejahteraan pekerja, stabilitas hubungan industrial, serta keberlanjutan organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia, upah tidak hanya dipahami sebagai imbalan ekonomi atas pekerjaan, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi tenaga kerja serta pengakuan atas martabat manusia dalam dunia kerja. Sistem upah yang tidak adil berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, konflik organisasi, serta penurunan produktivitas. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem pengupahan disusun secara objektif, transparan, dan proporsional. Dalam perspektif Islam dan nilai ASWAJA, keadilan dalam pemberian upah memiliki dimensi moral yang kuat karena berkaitan dengan prinsip amanah, keseimbangan hak dan kewajiban, serta tanggung jawab sosial terhadap kesejahteraan pekerja.

1. Pengertian Keadilan dalam Sistem Pengupahan

Keadilan dalam pemberian upah dapat diartikan sebagai kondisi di mana pekerja menerima imbalan yang sebanding dengan kontribusi, tanggung jawab, serta tingkat kesulitan pekerjaan yang dijalankan. Konsep ini mencakup keadilan distributif, yaitu kesesuaian antara hasil kerja dan imbalan, serta keadilan prosedural, yaitu keadilan dalam proses penentuan upah. Adams melalui teori *equity* menjelaskan bahwa persepsi

keadilan dalam imbalan kerja sangat memengaruhi motivasi dan perilaku karyawan dalam organisasi (Adams, 1965). Dengan demikian, keadilan upah tidak hanya berdampak pada kesejahteraan ekonomi, tetapi juga pada stabilitas psikologis tenaga kerja.

2. Prinsip Kesesuaian antara Kontribusi dan Imbalan

Salah satu aspek utama dalam keadilan pengupahan adalah kesesuaian antara kontribusi kerja dan imbalan yang diterima. Pekerja yang memiliki tanggung jawab lebih besar atau tingkat kompetensi lebih tinggi secara wajar memperoleh kompensasi yang lebih besar. Prinsip ini membantu menjaga keseimbangan organisasi sekaligus mendorong peningkatan kinerja. Dalam praktik MSDM modern, sistem evaluasi jabatan digunakan untuk memastikan bahwa struktur upah disusun berdasarkan tingkat tanggung jawab, risiko pekerjaan, serta kompetensi yang dibutuhkan. Pendekatan ini membantu organisasi menjaga objektivitas dalam sistem pengupahan.

3. Keadilan Internal dan Eksternal dalam Pengupahan

Keadilan pengupahan juga mencakup dua dimensi utama, yaitu keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan internal berkaitan dengan kesesuaian struktur gaji antarposisi dalam organisasi sehingga tidak terjadi ketimpangan yang tidak rasional. Keadilan eksternal berkaitan dengan kesesuaian tingkat upah organisasi dengan standar pasar tenaga kerja. Milkovich dan Newman menjelaskan bahwa sistem kompensasi yang efektif harus mampu menjaga keseimbangan antara keadilan internal organisasi dan daya saing eksternal di pasar tenaga kerja (Milkovich & Newman, 2020). Dengan menjaga kedua aspek ini, organisasi dapat mempertahankan tenaga kerja berkualitas sekaligus menjaga stabilitas hubungan kerja.

4. Transparansi dalam Penetapan Upah

Transparansi menjadi faktor penting dalam menjaga keadilan pengupahan. Karyawan perlu memahami dasar penetapan gaji, kriteria kenaikan upah, serta sistem insentif yang berlaku dalam organisasi. Transparansi membantu mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen. Sistem pengupahan yang tidak transparan seringkali memicu persepsi diskriminasi meskipun secara administratif telah sesuai aturan. Oleh karena itu, organisasi perlu

memastikan bahwa kebijakan pengupahan disampaikan secara jelas dan dapat diakses oleh seluruh anggota.

5. Keadilan Upah dalam Perspektif Islam

Pada perspektif Islam, keadilan dalam pemberian upah memiliki posisi yang sangat penting karena berkaitan dengan hak pekerja yang harus dipenuhi secara layak. Islam menekankan bahwa pekerja berhak menerima upah sesuai dengan usaha dan kontribusinya, serta harus dibayarkan tanpa penundaan yang tidak sah. Siddiqi menjelaskan bahwa sistem ekonomi Islam menempatkan keadilan sosial sebagai prinsip utama dalam hubungan kerja sehingga pemberian upah harus menjamin kesejahteraan pekerja dan keluarganya (Siddiqi, 2001). Prinsip ini sejalan dengan nilai *ta'adul* dalam ASWAJA yang menekankan perlakuan adil terhadap setiap individu.

6. Dampak Keadilan Upah terhadap Organisasi

Keadilan dalam pemberian upah memiliki dampak langsung terhadap kinerja organisasi. Sistem upah yang adil meningkatkan motivasi kerja, loyalitas karyawan, serta kualitas hubungan industrial. Sebaliknya, ketidakadilan pengupahan dapat menimbulkan konflik, penurunan produktivitas, bahkan meningkatnya tingkat pergantian karyawan. Oleh karena itu, kebijakan pengupahan tidak boleh hanya mempertimbangkan aspek biaya organisasi, tetapi juga harus memperhatikan stabilitas sosial dan psikologis tenaga kerja.

7. Tantangan dalam Mewujudkan Keadilan Pengupahan

Pada praktik organisasi modern, mewujudkan keadilan pengupahan tidak selalu mudah. Perbedaan struktur organisasi, keterbatasan anggaran, serta dinamika pasar tenaga kerja seringkali mempengaruhi kebijakan pengupahan. Selain itu, persepsi keadilan bersifat subjektif sehingga organisasi perlu mengelola komunikasi secara efektif agar kebijakan pengupahan dapat dipahami secara rasional. Pendekatan evaluasi jabatan, survei gaji pasar, serta sistem penilaian kinerja yang objektif menjadi instrumen penting dalam menjaga keadilan pengupahan.

C. Reward Berbasis Kinerja

Reward berbasis kinerja merupakan sistem penghargaan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pencapaian kerja, kontribusi terhadap organisasi, serta kualitas hasil pekerjaan yang ditunjukkan dalam periode tertentu. Dalam manajemen sumber daya manusia modern, sistem reward berbasis kinerja dipandang sebagai instrumen penting untuk meningkatkan motivasi kerja, produktivitas, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sistem ini membantu memastikan bahwa penghargaan tidak diberikan secara merata tanpa mempertimbangkan kontribusi individu, tetapi disesuaikan dengan hasil kerja yang nyata. Dalam konteks organisasi berbasis nilai, reward berbasis kinerja juga harus dirancang secara adil, transparan, serta selaras dengan prinsip etika kerja agar tidak menimbulkan persaingan yang tidak sehat. Dalam perspektif MSDM berbasis ASWAJA, reward berbasis kinerja perlu memperhatikan keseimbangan antara pencapaian hasil, integritas kerja, serta kontribusi sosial dalam organisasi sehingga penghargaan tidak hanya mendorong produktivitas, tetapi juga profesionalitas dan tanggung jawab moral.

1. Pengertian Reward Berbasis Kinerja

Reward berbasis kinerja dapat diartikan sebagai sistem kompensasi tambahan yang diberikan kepada individu atau kelompok berdasarkan hasil kerja yang dapat diukur melalui indikator tertentu. Reward dapat berupa bonus finansial, kenaikan gaji, insentif, maupun penghargaan non finansial seperti promosi jabatan atau pengakuan profesional. Dessler menjelaskan bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja membantu organisasi menghubungkan hasil kerja dengan kompensasi sehingga karyawan memiliki motivasi untuk mencapai target organisasi (Dessler, 2020). Dengan demikian, reward berbasis kinerja menjadi bagian penting dari strategi manajemen kinerja.

2. Tujuan Penerapan Reward Berbasis Kinerja

Penerapan reward berbasis kinerja memiliki beberapa tujuan utama. Pertama, meningkatkan motivasi kerja karena karyawan melihat hubungan langsung antara usaha dan penghargaan yang diterima. Kedua, mendorong peningkatan produktivitas organisasi melalui kompetisi kerja yang sehat. Ketiga, membantu organisasi mempertahankan tenaga

kerja berkualitas dengan memberikan penghargaan yang sesuai kontribusi. Keempat, memperkuat budaya profesional karena karyawan terdorong bekerja berdasarkan standar kinerja yang jelas. Armstrong menyatakan bahwa sistem reward yang efektif harus mampu mendukung strategi organisasi sekaligus meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan bersama (Armstrong, 2020).

3. Jenis Reward Berbasis Kinerja

Reward berbasis kinerja dapat dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu reward finansial dan reward non finansial. Reward finansial meliputi bonus, insentif kinerja, pembagian keuntungan, serta kenaikan gaji berbasis prestasi. Reward non finansial meliputi penghargaan formal, kesempatan pengembangan karier, fleksibilitas kerja, serta pengakuan profesional. Kedua jenis reward ini perlu dikombinasikan secara seimbang karena tidak semua karyawan termotivasi oleh faktor finansial semata. Dalam praktik MSDM modern, reward non finansial seringkali memiliki pengaruh jangka panjang terhadap loyalitas karyawan.

4. Prinsip Keadilan dan Objektivitas dalam Sistem Reward

Sistem reward berbasis kinerja harus dirancang berdasarkan prinsip keadilan dan objektivitas. Penilaian kinerja harus menggunakan indikator yang jelas, terukur, serta dapat diverifikasi agar tidak menimbulkan persepsi diskriminasi. Selain itu, proses evaluasi harus transparan sehingga karyawan memahami bagaimana penghargaan diberikan. Teori keadilan organisasi menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam pemberian penghargaan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja serta komitmen organisasi (Colquitt et al., 2013). Oleh karena itu, sistem reward harus memiliki prosedur evaluasi yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan.

5. Hubungan Reward Berbasis Kinerja dengan Manajemen Kinerja

Reward berbasis kinerja tidak dapat dipisahkan dari sistem manajemen kinerja organisasi. Organisasi perlu memiliki indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) yang jelas untuk menilai kontribusi individu maupun tim. Sistem penilaian harus dilakukan secara berkala melalui evaluasi kerja, laporan kinerja, serta

umpan balik dari atasan dan rekan kerja. Tanpa sistem manajemen kinerja yang baik, reward berbasis kinerja berisiko menjadi subjektif dan tidak efektif. Oleh karena itu, integrasi antara sistem evaluasi dan sistem reward menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi.

6. Reward Berbasis Kinerja dalam Perspektif Nilai Islam dan ASWAJA

Pada perspektif Islam, pemberian reward berbasis kinerja sejalan dengan prinsip keadilan dan penghargaan terhadap usaha manusia. Islam mendorong pemberian penghargaan yang proporsional terhadap kontribusi kerja sekaligus menekankan pentingnya niat baik, integritas, serta tanggung jawab sosial. Dalam konteks ASWAJA, reward berbasis kinerja harus tetap memperhatikan prinsip moderasi dan keseimbangan agar tidak menciptakan persaingan yang merusak solidaritas organisasi. Oleh karena itu, indikator kinerja tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga perilaku etis, kerja sama tim, serta kontribusi terhadap lingkungan kerja.

7. Tantangan dalam Penerapan Reward Berbasis Kinerja

Meskipun memiliki banyak manfaat, penerapan reward berbasis kinerja juga menghadapi beberapa tantangan. Penentuan indikator kinerja yang tidak tepat dapat menyebabkan sistem penghargaan tidak mencerminkan kontribusi sebenarnya. Selain itu, sistem reward yang terlalu menekankan hasil individu berpotensi melemahkan kerja sama tim. Tantangan lain adalah keterbatasan anggaran organisasi yang dapat membatasi pemberian insentif finansial. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem reward yang realistis, seimbang, serta selaras dengan budaya kerja organisasi.

D. Kesejahteraan dan Keberkahan Kerja

Kesejahteraan kerja merupakan salah satu tujuan utama dalam sistem manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan kualitas hidup pekerja, stabilitas hubungan industrial, serta keberlanjutan organisasi. Dalam perspektif manajemen modern, kesejahteraan kerja biasanya diukur melalui tingkat pendapatan, keamanan kerja, lingkungan kerja yang sehat, serta kesempatan pengembangan karier. Namun, dalam perspektif Islam, kesejahteraan

kerja tidak hanya mencakup aspek material, tetapi juga aspek spiritual yang dikenal dengan konsep keberkahan kerja. Keberkahan kerja merujuk pada kondisi di mana pekerjaan memberikan manfaat yang luas, membawa ketenangan batin, serta menghasilkan dampak positif bagi individu maupun masyarakat. Oleh karena itu, konsep kesejahteraan dan keberkahan kerja dalam organisasi berbasis nilai ASWAJA menekankan keseimbangan antara pencapaian ekonomi, kualitas moral, serta kemaslahatan sosial agar sistem kerja tidak hanya produktif tetapi juga bermakna.

1. Pengertian Kesejahteraan Kerja

Kesejahteraan kerja dapat diartikan sebagai kondisi terpenuhinya kebutuhan ekonomi, sosial, dan psikologis pekerja yang memungkinkan mereka menjalankan tugas secara optimal. Dalam MSDM, kesejahteraan mencakup gaji yang layak, tunjangan kesehatan, jaminan sosial, keselamatan kerja, serta lingkungan kerja yang kondusif. Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa program kesejahteraan karyawan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas organisasi (Mathis & Jackson, 2019). Dengan demikian, kesejahteraan bukan hanya manfaat tambahan, tetapi bagian strategis dari pengelolaan SDM.

2. Konsep Keberkahan Kerja dalam Perspektif Islam

Pada perspektif Islam, keberkahan kerja memiliki makna lebih luas dibanding kesejahteraan material. Keberkahan berkaitan dengan nilai moral pekerjaan, kehalalan sumber penghasilan, serta manfaat sosial yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut. Pekerjaan yang dilakukan dengan niat baik, cara yang benar, dan tujuan yang bermanfaat diyakini membawa keberkahan bagi individu maupun organisasi. Beekun menjelaskan bahwa etika kerja Islam menekankan integritas, tanggung jawab, serta orientasi pada kemaslahatan sebagai faktor penting dalam menciptakan keberhasilan yang berkelanjutan (Beekun, 1997). Oleh karena itu, keberkahan kerja menjadi indikator kualitas kerja yang tidak hanya diukur dari hasil ekonomi.

3. Hubungan antara Kesejahteraan Material dan Spiritual

Kesejahteraan kerja yang ideal harus mencakup keseimbangan antara aspek material dan spiritual. Aspek material memastikan

kebutuhan hidup pekerja terpenuhi sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan fokus. Sementara itu, aspek spiritual memberikan makna dan kepuasan batin yang membantu pekerja menjaga motivasi jangka panjang. Dalam organisasi berbasis nilai ASWAJA, keseimbangan ini sejalan dengan prinsip *tawazun* yang menekankan harmoni antara kebutuhan duniawi dan tanggung jawab moral. Pendekatan keseimbangan ini membantu organisasi membangun sistem kerja yang stabil serta berorientasi jangka panjang.

4. Peran Organisasi dalam Meningkatkan Kesejahteraan Kerja

Organisasi memiliki tanggung jawab menyediakan sistem kesejahteraan yang mencakup kompensasi layak, jaminan kesehatan, keselamatan kerja, serta lingkungan kerja yang aman dan inklusif. Selain itu, organisasi juga perlu menyediakan program pengembangan karier, pelatihan, serta dukungan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Program kesejahteraan yang komprehensif membantu mengurangi stres kerja serta meningkatkan kualitas hubungan industrial. Dalam praktik MSDM modern, organisasi yang memiliki sistem kesejahteraan baik cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.

5. Budaya Kerja Sebagai Faktor Keberkahan Organisasi

Keberkahan kerja tidak hanya ditentukan oleh individu, tetapi juga oleh budaya organisasi secara keseluruhan. Budaya kerja yang menjunjung kejujuran, tanggung jawab, kerja sama, serta kepedulian sosial akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Dalam perspektif ASWAJA, nilai moderasi dan keadilan membantu organisasi menjaga keseimbangan antara target kinerja dan kesejahteraan pekerja. Budaya kerja yang sehat membantu organisasi mencapai produktivitas tinggi tanpa mengorbankan nilai etika dan kemanusiaan.

6. Dampak Kesejahteraan dan Keberkahan terhadap Kinerja Organisasi

Kesejahteraan dan keberkahan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang merasa sejahtera secara ekonomi dan psikologis cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, loyalitas yang kuat, serta komitmen terhadap organisasi. Selain itu, keberkahan kerja juga menciptakan reputasi organisasi yang baik

karena menunjukkan tanggung jawab sosial terhadap tenaga kerja. Pendekatan ini membantu organisasi membangun stabilitas jangka panjang serta meningkatkan kepercayaan publik.

7. Tantangan dalam Mewujudkan Kesejahteraan dan Keberkahan Kerja

Pada praktik organisasi modern, mewujudkan kesejahteraan dan keberkahan kerja menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan anggaran, tekanan target kinerja, serta dinamika pasar tenaga kerja. Selain itu, keberkahan kerja yang bersifat spiritual seringkali sulit diukur secara kuantitatif sehingga kurang mendapat perhatian dalam kebijakan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan indikator kesejahteraan yang mencakup aspek material, psikologis, serta etika kerja agar sistem kesejahteraan dapat berjalan secara seimbang.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian kompensasi dalam perspektif Islam dan tujuan pemberiannya dalam organisasi.
2. Uraikan prinsip-prinsip dasar kompensasi yang sesuai dengan nilai keadilan dalam Islam.
3. Mengapa keadilan dalam pemberian upah sangat penting bagi stabilitas organisasi? Jelaskan.
4. Jelaskan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan upah yang adil bagi karyawan.
5. Apa yang dimaksud dengan sistem reward berbasis kinerja? Jelaskan manfaatnya bagi organisasi.
6. Bagaimana organisasi dapat menerapkan sistem penghargaan yang objektif dan transparan? Jelaskan.
7. Jelaskan hubungan antara kompensasi yang layak dengan motivasi kerja karyawan.
8. Apa yang dimaksud dengan kesejahteraan kerja dalam perspektif manajemen sumber daya manusia?
9. Jelaskan konsep keberkahan kerja dalam Islam dan hubungannya dengan etika profesional.
10. Menurut Anda, bagaimana penerapan kompensasi yang adil dan sistem reward yang tepat dapat meningkatkan kinerja serta loyalitas karyawan? Jelaskan.



BAB X

HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN BUDAYA ORGANISASI

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan komunikasi organisasi, memahami penyelesaian konflik kerja, memahami etika hubungan kerja, serta memahami budaya organisasi berbasis ASWAJA. Sehingga pembaca dapat membangun komunikasi organisasi yang efektif, menyelesaikan konflik kerja secara bijaksana, menerapkan etika hubungan kerja yang profesional, serta mengembangkan budaya organisasi berbasis nilai ASWAJA yang harmonis dan berkelanjutan.

Materi Pembelajaran

- Komunikasi Organisasi
- Penyelesaian Konflik Kerja
- Etika Hubungan Kerja
- Budaya Organisasi Berbasis ASWAJA
- Soal Latihan

A. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran informasi, gagasan, dan pesan antara individu maupun kelompok dalam lingkungan kerja yang bertujuan mendukung koordinasi, pengambilan keputusan, serta pembentukan hubungan kerja yang harmonis. Dalam konteks hubungan industrial, komunikasi memiliki peran strategis karena menjadi sarana utama dalam membangun kepercayaan antara

manajemen, karyawan, serta pemangku kepentingan lainnya. Tanpa komunikasi yang efektif, organisasi berisiko mengalami kesalahpahaman, konflik internal, serta penurunan produktivitas kerja. Oleh karena itu, komunikasi organisasi tidak hanya dipahami sebagai aktivitas teknis penyampaian informasi, tetapi sebagai sistem sosial yang membentuk budaya kerja, kualitas hubungan industrial, serta stabilitas organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, komunikasi yang baik juga berfungsi sebagai instrumen internalisasi nilai organisasi sehingga perilaku kerja anggota dapat selaras dengan tujuan organisasi.

1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai proses sistematis dalam menyampaikan dan menerima pesan yang berkaitan dengan aktivitas organisasi, baik secara formal maupun informal. Proses ini mencakup komunikasi vertikal antara pimpinan dan bawahan, komunikasi horizontal antarpegawai, serta komunikasi eksternal dengan pihak di luar organisasi. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa komunikasi organisasi berfungsi sebagai mekanisme koordinasi yang memungkinkan anggota organisasi memahami tugas, peran, serta tujuan bersama (Robbins & Judge, 2017). Dengan demikian, komunikasi menjadi elemen fundamental dalam memastikan organisasi dapat berfungsi secara efektif.

2. Fungsi Komunikasi dalam Hubungan Industrial

Pada hubungan industrial, komunikasi memiliki beberapa fungsi utama. Pertama, fungsi informatif, yaitu menyampaikan kebijakan, aturan kerja, serta perubahan organisasi kepada karyawan. Kedua, fungsi koordinatif, yaitu memastikan aktivitas kerja antar unit berjalan selaras. Ketiga, fungsi motivasional, yaitu memberikan umpan balik yang mendorong kinerja karyawan. Keempat, fungsi integratif, yaitu membangun rasa kebersamaan dan solidaritas dalam organisasi. Menurut DeNisi dan Griffin, komunikasi yang efektif dalam hubungan kerja dapat meningkatkan kepuasan karyawan serta mengurangi konflik industrial (DeNisi & Griffin, 2008). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi bukan hanya alat administratif, tetapi juga strategi manajerial.

3. Pola Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi umumnya berlangsung melalui beberapa pola. Komunikasi vertikal terjadi dari pimpinan ke bawahan atau sebaliknya, biasanya terkait instruksi kerja, laporan kinerja, atau evaluasi. Komunikasi horizontal berlangsung antarpegawai pada level yang sama untuk mendukung koordinasi tugas. Selain itu, terdapat komunikasi diagonal yang melibatkan unit berbeda dalam struktur organisasi untuk mempercepat aliran informasi. Setiap pola komunikasi memiliki fungsi penting dalam menjaga kelancaran operasional organisasi. Organisasi yang mampu mengelola berbagai pola komunikasi secara efektif cenderung memiliki sistem kerja yang lebih efisien serta konflik internal yang lebih rendah.

4. Komunikasi Formal dan Informal

Komunikasi dalam organisasi juga dapat dibedakan menjadi komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal mengikuti struktur organisasi dan biasanya dilakukan melalui rapat resmi, surat keputusan, atau sistem informasi perusahaan. Komunikasi informal berlangsung melalui interaksi sosial sehari-hari seperti diskusi ringan atau jaringan pertemanan di tempat kerja. Meskipun komunikasi formal penting untuk menjaga struktur organisasi, komunikasi informal seringkali lebih efektif dalam membangun hubungan kerja yang harmonis. Kedua bentuk komunikasi ini perlu dikelola secara seimbang agar organisasi memiliki sistem informasi yang jelas sekaligus hubungan sosial yang kuat.

5. Komunikasi Sebagai Pembentuk Budaya Organisasi

Komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam membentuk budaya kerja. Nilai organisasi, norma perilaku, serta standar profesional biasanya disampaikan melalui komunikasi yang berulang dan konsisten. Ketika pesan organisasi disampaikan secara jelas dan dipraktikkan oleh pimpinan, anggota organisasi akan lebih mudah memahami serta menerapkan nilai tersebut dalam pekerjaan. Schein menyatakan bahwa budaya organisasi berkembang melalui proses komunikasi yang menanamkan asumsi dasar dan nilai bersama kepada anggota organisasi (Schein, 2010). Oleh karena itu, komunikasi bukan hanya sarana operasional, tetapi juga alat pembentukan identitas organisasi.

6. Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Nilai dan Etika Kerja

Pada perspektif MSDM berbasis nilai, komunikasi organisasi harus mencerminkan prinsip transparansi, keadilan, serta penghormatan terhadap anggota organisasi. Komunikasi yang terbuka membantu menciptakan kepercayaan, sementara komunikasi yang adil mencegah munculnya konflik akibat informasi yang tidak merata. Selain itu, komunikasi yang beretika juga membantu organisasi menjaga reputasi serta stabilitas hubungan industrial. Dalam konteks nilai ASWAJA, komunikasi yang baik mencerminkan prinsip moderasi, musyawarah, dan tanggung jawab sosial dalam interaksi kerja.

7. Tantangan Komunikasi Organisasi Modern

Pada organisasi modern, komunikasi menghadapi berbagai tantangan seperti digitalisasi kerja, komunikasi lintas budaya, serta meningkatnya kompleksitas struktur organisasi. Penggunaan teknologi komunikasi mempercepat penyampaian informasi, tetapi juga berpotensi menimbulkan kesalahpahaman jika tidak dikelola dengan baik. Selain itu, komunikasi daring dapat mengurangi interaksi sosial langsung yang biasanya memperkuat hubungan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi komunikasi yang adaptif dengan memanfaatkan teknologi sekaligus menjaga kualitas hubungan interpersonal.

B. Penyelesaian Konflik Kerja

Konflik kerja merupakan fenomena yang hampir tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi karena adanya perbedaan kepentingan, persepsi, nilai, maupun keterbatasan sumber daya. Dalam konteks hubungan industrial, konflik dapat muncul antara karyawan dan manajemen, antarpegawai, maupun antarunit kerja yang memiliki tujuan berbeda. Konflik tidak selalu bersifat negatif, karena dalam beberapa kondisi konflik dapat mendorong inovasi dan perbaikan sistem kerja. Namun, konflik yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menurunkan produktivitas, merusak hubungan kerja, serta melemahkan stabilitas organisasi. Oleh karena itu, penyelesaian konflik kerja menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk menjaga keseimbangan hubungan industrial serta memastikan keberlanjutan organisasi. Dalam perspektif nilai etika organisasi dan pendekatan

ASWAJA, penyelesaian konflik menekankan prinsip musyawarah, keadilan, moderasi, serta penghormatan terhadap martabat setiap individu.

1. Pengertian Konflik Kerja

Konflik kerja dapat didefinisikan sebagai proses ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan segera mempengaruhi sesuatu yang menjadi kepentingannya dalam lingkungan kerja. Konflik dapat terjadi karena perbedaan tujuan, perbedaan persepsi terhadap tugas, keterbatasan sumber daya, atau masalah komunikasi. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa konflik organisasi merupakan interaksi yang muncul akibat ketidaksesuaian kepentingan atau interpretasi antar individu maupun kelompok dalam organisasi (Robbins & Judge, 2017). Dengan demikian, konflik merupakan bagian dari dinamika organisasi yang perlu dikelola secara sistematis.

2. Jenis Konflik dalam Lingkungan Kerja

Konflik kerja dapat dibedakan menjadi beberapa jenis. Pertama, konflik tugas, yaitu konflik yang berkaitan dengan perbedaan pandangan mengenai pekerjaan atau metode penyelesaian tugas. Kedua, konflik hubungan, yaitu konflik yang muncul akibat masalah emosional atau interpersonal. Ketiga, konflik proses, yaitu konflik yang berkaitan dengan pembagian tanggung jawab dan prosedur kerja. Dari ketiga jenis tersebut, konflik tugas seringkali masih dapat memberikan dampak positif jika dikelola secara konstruktif, sedangkan konflik hubungan cenderung berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Pemahaman terhadap jenis konflik membantu manajemen menentukan strategi penyelesaian yang tepat.

3. Penyebab Konflik Kerja

Konflik kerja dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain komunikasi yang tidak efektif, ketidakjelasan pembagian tugas, perbedaan nilai atau latar belakang budaya, serta sistem penghargaan yang dianggap tidak adil. Selain itu, tekanan target kerja dan kompetisi internal juga dapat memperbesar potensi konflik. De Dreu dan Gelfand menyatakan bahwa konflik organisasi sering muncul ketika struktur kerja tidak memberikan kejelasan peran atau ketika sumber daya

organisasi terbatas (De Dreu & Gelfand, 2008). Oleh karena itu, penyelesaian konflik tidak cukup hanya menangani gejala, tetapi juga harus memperbaiki sistem organisasi yang menjadi akar masalah.

4. Strategi Penyelesaian Konflik Kerja

Terdapat beberapa strategi utama dalam penyelesaian konflik kerja. Pertama, strategi kolaborasi, yaitu mencari solusi bersama yang menguntungkan semua pihak. Strategi ini dianggap paling efektif karena menjaga hubungan kerja jangka panjang. Kedua, strategi kompromi, yaitu masing-masing pihak mengurangi tuntutan untuk mencapai kesepakatan. Ketiga, strategi akomodasi, yaitu salah satu pihak mengalah untuk menjaga hubungan kerja. Keempat, strategi kompetisi, yaitu satu pihak memenangkan konflik melalui otoritas formal. Kelima, strategi menghindar, yaitu menunda penyelesaian konflik hingga situasi lebih kondusif. Thomas dan Kilmann menjelaskan bahwa efektivitas strategi konflik bergantung pada situasi, kepentingan organisasi, serta hubungan jangka panjang antar pihak (Thomas & Kilmann, 2008).

5. Peran Komunikasi dalam Penyelesaian Konflik

Komunikasi yang efektif menjadi faktor utama dalam penyelesaian konflik kerja. Dialog terbuka membantu setiap pihak memahami perspektif lawan konflik serta mengurangi kesalahpahaman. Komunikasi juga berfungsi sebagai sarana negosiasi dan pencarian solusi bersama. Organisasi perlu menyediakan mekanisme komunikasi formal seperti mediasi internal, forum musyawarah, maupun sistem pengaduan karyawan untuk menangani konflik secara sistematis. Tanpa komunikasi yang baik, konflik kecil dapat berkembang menjadi masalah besar yang mengganggu stabilitas organisasi.

6. Penyelesaian Konflik dalam Perspektif Nilai Etika dan ASWAJA

Pada perspektif nilai etika organisasi dan ASWAJA, penyelesaian konflik harus didasarkan pada prinsip keadilan (*ta'adul*), moderasi (*tawassuth*), serta musyawarah untuk mencapai kesepakatan bersama. Pendekatan ini menekankan penyelesaian konflik melalui dialog, penghormatan terhadap hak masing-masing pihak, serta pencarian solusi yang tidak merugikan secara berlebihan. Nilai toleransi (*tasamuh*) juga penting dalam menerima perbedaan pandangan sebagai

bagian dari dinamika organisasi. Pendekatan berbasis nilai ini membantu menciptakan penyelesaian konflik yang tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga menjaga hubungan sosial dalam organisasi.

7. Dampak Penyelesaian Konflik yang Efektif

Penyelesaian konflik yang dilakukan secara tepat dapat memberikan dampak positif bagi organisasi. Konflik yang terselesaikan dengan baik dapat meningkatkan kepercayaan antarpegawai, memperbaiki sistem komunikasi, serta memperkuat kerja sama tim. Selain itu, penyelesaian konflik juga membantu organisasi mengidentifikasi kelemahan struktural yang sebelumnya tidak terlihat. Dengan demikian, konflik tidak selalu menjadi ancaman, tetapi dapat menjadi peluang perbaikan organisasi apabila dikelola secara profesional.

C. Etika Hubungan Kerja

Etika hubungan kerja merupakan seperangkat prinsip moral yang mengatur interaksi antara individu maupun kelompok dalam lingkungan organisasi, termasuk hubungan antara manajemen dan karyawan, antarpegawai, serta antara organisasi dan pemangku kepentingan lainnya. Dalam konteks hubungan industrial, etika memiliki peran penting karena tidak semua persoalan kerja dapat diatur secara rinci melalui aturan formal. Nilai etika membantu memastikan bahwa setiap tindakan dalam organisasi dilakukan dengan mempertimbangkan keadilan, tanggung jawab, serta penghormatan terhadap martabat manusia. Tanpa etika hubungan kerja yang kuat, organisasi berisiko mengalami konflik internal, penurunan kepercayaan, serta lemahnya budaya kerja. Oleh karena itu, etika hubungan kerja tidak hanya menjadi aspek normatif, tetapi juga faktor strategis dalam menjaga stabilitas organisasi serta meningkatkan kualitas kinerja jangka panjang. Dalam perspektif MSDM berbasis nilai ASWAJA, etika hubungan kerja berkaitan erat dengan prinsip kejujuran, amanah, keadilan, moderasi, serta tanggung jawab sosial.

1. Pengertian Etika Hubungan Kerja

Etika hubungan kerja dapat didefinisikan sebagai standar perilaku moral yang mengatur bagaimana individu dan organisasi harus

bertindak dalam hubungan profesional. Etika ini mencakup kejujuran dalam komunikasi, tanggung jawab terhadap tugas, penghormatan terhadap hak pekerja, serta komitmen terhadap keadilan organisasi. Treviño dan Nelson menjelaskan bahwa etika organisasi merupakan sistem nilai yang membimbing pengambilan keputusan individu sehingga tindakan yang dilakukan tidak hanya legal secara administratif, tetapi juga benar secara moral (Treviño & Nelson, 2017). Dengan demikian, etika hubungan kerja menjadi pedoman penting dalam menentukan perilaku profesional.

2. Prinsip Dasar Etika dalam Hubungan Kerja

Terdapat beberapa prinsip utama dalam etika hubungan kerja. Prinsip pertama adalah kejujuran, yang menuntut keterbukaan dalam komunikasi dan pelaporan kerja. Prinsip kedua adalah tanggung jawab, yaitu kesediaan menjalankan tugas sesuai standar profesional. Prinsip ketiga adalah keadilan, yang memastikan perlakuan organisasi terhadap karyawan dilakukan secara proporsional tanpa diskriminasi. Prinsip keempat adalah penghormatan terhadap martabat manusia, yaitu menjaga hubungan kerja yang bebas dari intimidasi atau perlakuan tidak manusiawi. Menurut De George, etika bisnis yang kuat harus menjamin keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan individu (De George, 2010). Prinsip-prinsip tersebut menjadi fondasi dalam membangun hubungan kerja yang sehat.

3. Etika Hubungan antara Manajemen dan Karyawan

Hubungan antara manajemen dan karyawan merupakan aspek paling penting dalam hubungan industrial. Manajemen memiliki kewajiban menyediakan lingkungan kerja yang aman, sistem kompensasi yang adil, serta kesempatan pengembangan profesional bagi karyawan. Sebaliknya, karyawan memiliki kewajiban menjalankan tugas dengan profesional, menjaga loyalitas organisasi, serta mematuhi aturan kerja. Hubungan yang didasarkan pada etika akan menciptakan kepercayaan dua arah sehingga konflik kerja dapat diminimalkan. Dessler menegaskan bahwa hubungan kerja yang berbasis kepercayaan dan keadilan akan meningkatkan komitmen karyawan serta produktivitas organisasi (Dessler, 2020).

4. Etika Hubungan Antarpegawai

Etika juga penting dalam hubungan antarpegawai. Lingkungan kerja yang sehat memerlukan sikap saling menghormati, kerja sama tim, serta komunikasi yang konstruktif. Perilaku seperti diskriminasi, pelecehan, maupun sabotase kerja bertentangan dengan prinsip etika organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang mendorong solidaritas dan profesionalitas antarpegawai. Hubungan kerja yang harmonis tidak hanya meningkatkan kenyamanan kerja, tetapi juga memperkuat efektivitas tim dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Peran Organisasi dalam Membangun Sistem Etika Kerja

Organisasi memiliki tanggung jawab membangun sistem etika kerja melalui kebijakan formal, kode etik, serta program pelatihan etika profesional. Kode etik berfungsi sebagai pedoman tertulis mengenai perilaku yang diharapkan dalam organisasi. Selain itu, pelatihan etika membantu anggota memahami bagaimana menerapkan prinsip moral dalam situasi kerja nyata. Sistem pelaporan pelanggaran juga perlu disediakan agar organisasi dapat menangani masalah etika secara objektif. Dengan sistem yang jelas, etika hubungan kerja tidak hanya menjadi nilai normatif, tetapi juga bagian dari struktur organisasi.

6. Etika Hubungan Kerja dalam Perspektif Nilai ASWAJA

Pada perspektif nilai ASWAJA, etika hubungan kerja menekankan keseimbangan antara hak dan kewajiban, keadilan dalam perlakuan, serta sikap moderat dalam menyelesaikan persoalan kerja. Prinsip musyawarah menjadi dasar dalam pengambilan keputusan bersama, sementara nilai toleransi membantu menjaga hubungan kerja dalam lingkungan yang beragam. Selain itu, konsep amanah mendorong setiap individu menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, sedangkan nilai ihsan menekankan pentingnya bekerja secara profesional dan optimal. Pendekatan nilai ini membantu organisasi membangun hubungan kerja yang tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga kuat secara moral.

7. Tantangan Etika Hubungan Kerja di Era Modern

Di era modern, etika hubungan kerja menghadapi berbagai tantangan seperti meningkatnya tekanan target kerja, sistem kerja digital, serta hubungan kerja fleksibel yang sering mengurangi interaksi

langsung antarpegawai. Selain itu, globalisasi tenaga kerja membawa keberagaman nilai yang dapat mempengaruhi persepsi etika dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat sistem etika kerja melalui kebijakan yang adaptif serta komunikasi yang konsisten. Pendekatan ini penting agar etika tetap menjadi dasar hubungan kerja meskipun lingkungan organisasi terus berubah.

D. Budaya Organisasi Berbasis ASWAJA

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi anggota dalam menjalankan aktivitas kerja. Budaya tidak hanya memengaruhi cara organisasi beroperasi, tetapi juga menentukan kualitas hubungan kerja, stabilitas organisasi, serta keberlanjutan kinerja jangka panjang. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia berbasis nilai Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA), budaya organisasi dipahami sebagai mekanisme internalisasi nilai moderasi, keseimbangan, toleransi, keadilan, serta tanggung jawab sosial dalam praktik kerja sehari-hari. Budaya organisasi berbasis ASWAJA tidak sekadar menambahkan simbol religius dalam lingkungan kerja, tetapi membangun sistem kerja yang mencerminkan nilai etika, profesionalitas, serta kemaslahatan bersama. Oleh karena itu, pembentukan budaya organisasi berbasis ASWAJA menjadi strategi penting dalam menciptakan hubungan industrial yang harmonis serta sistem manajemen yang berkelanjutan.

1. Pengertian Budaya Organisasi Berbasis Nilai

Budaya organisasi berbasis nilai dapat diartikan sebagai pola bersama yang membentuk cara anggota organisasi berpikir, bertindak, serta berinteraksi berdasarkan prinsip tertentu yang disepakati bersama. Dalam teori organisasi, budaya berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang mengarahkan perilaku anggota tanpa harus selalu menggunakan aturan formal. Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari asumsi dasar, nilai yang dianut, serta praktik nyata yang terlihat dalam perilaku kerja sehari-hari (Schein, 2010). Dalam konteks ASWAJA, nilai dasar tersebut mencakup moderasi, keseimbangan, toleransi, serta keadilan sebagai prinsip utama dalam interaksi organisasi.

2. Nilai Inti ASWAJA Sebagai Fondasi Budaya Organisasi

Budaya organisasi berbasis ASWAJA berakar pada beberapa nilai inti. Prinsip *tawassuth* (moderat) mendorong organisasi menghindari sikap ekstrem dalam pengambilan keputusan serta menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan anggota. Prinsip *tawazun* (seimbang) menekankan pentingnya keseimbangan antara orientasi kinerja dan tanggung jawab sosial. Prinsip *tasamuh* (toleran) membantu organisasi mengelola keberagaman latar belakang anggota secara harmonis. Prinsip *ta'adul* (adil) memastikan setiap anggota memperoleh perlakuan yang proporsional sesuai kontribusinya. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai kerangka etis dalam membentuk perilaku organisasi yang stabil dan inklusif.

3. Proses Pembentukan Budaya Organisasi Berbasis ASWAJA

Pembentukan budaya organisasi berbasis ASWAJA tidak terjadi secara instan, tetapi melalui proses yang sistematis. Tahap pertama adalah perumusan nilai organisasi yang jelas dalam visi, misi, serta kebijakan formal. Tahap kedua adalah internalisasi nilai melalui pelatihan, komunikasi organisasi, serta pembinaan kepemimpinan. Tahap ketiga adalah implementasi nilai dalam praktik kerja seperti sistem evaluasi, mekanisme penghargaan, serta standar perilaku profesional. Robbins dan Judge menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat terbentuk melalui konsistensi antara nilai yang dideklarasikan dan praktik nyata dalam sistem kerja (Robbins & Judge, 2017). Oleh karena itu, konsistensi kebijakan menjadi faktor penting dalam keberhasilan pembentukan budaya.

4. Peran Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Berbasis ASWAJA

Kepemimpinan memiliki peran utama dalam membangun budaya organisasi karena pemimpin berfungsi sebagai teladan nilai bagi anggota organisasi. Pemimpin yang konsisten menunjukkan integritas, keadilan, serta keterbukaan komunikasi akan memperkuat penerimaan nilai organisasi. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara ucapan dan tindakan pemimpin dapat melemahkan budaya kerja. Northouse menjelaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai mampu meningkatkan kepercayaan anggota serta memperkuat komitmen terhadap organisasi (Northouse, 2018). Dalam konteks ASWAJA, kepemimpinan teladan menjadi sarana

utama dalam menanamkan nilai moderasi dan keadilan dalam praktik organisasi.

5. Dampak Budaya Organisasi Berbasis ASWAJA terhadap Hubungan Industrial

Budaya organisasi berbasis ASWAJA memiliki dampak positif terhadap hubungan industrial. Nilai toleransi membantu mengurangi konflik antarpegawai, sementara nilai keadilan meningkatkan kepercayaan terhadap kebijakan organisasi. Prinsip musyawarah dalam pengambilan keputusan juga membantu menciptakan komunikasi yang lebih partisipatif. Selain itu, budaya berbasis nilai membantu organisasi membangun lingkungan kerja yang lebih stabil karena anggota bekerja berdasarkan kesadaran moral, bukan hanya kepatuhan administratif. Lingkungan kerja yang stabil ini pada akhirnya meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja karyawan.

6. Tantangan dalam Membangun Budaya Berbasis Nilai

Meskipun memiliki banyak manfaat, pembentukan budaya organisasi berbasis ASWAJA juga menghadapi tantangan. Salah satu tantangan utama adalah perbedaan latar belakang nilai anggota organisasi yang dapat mempengaruhi persepsi terhadap budaya kerja. Selain itu, tekanan target kinerja dan persaingan organisasi seringkali membuat nilai etika terabaikan. Tantangan lain adalah kebutuhan menjaga konsistensi budaya ketika terjadi perubahan kepemimpinan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa budaya berbasis nilai tidak bergantung pada individu tertentu, tetapi menjadi bagian dari sistem organisasi secara permanen.

7. Relevansi Budaya Organisasi Berbasis ASWAJA dalam Organisasi Modern

Pada organisasi modern yang menghadapi perubahan cepat, budaya berbasis ASWAJA memiliki relevansi tinggi karena menawarkan pendekatan moderat dan adaptif terhadap perubahan. Nilai keseimbangan membantu organisasi menjaga stabilitas dalam menghadapi tekanan ekonomi, sementara nilai toleransi mendukung pengelolaan tenaga kerja yang beragam. Dengan budaya yang kuat, organisasi memiliki pedoman moral dalam menghadapi krisis serta mampu menjaga reputasi jangka panjang. Oleh karena itu, budaya

organisasi berbasis ASWAJA tidak hanya relevan dalam lembaga keagamaan, tetapi juga memiliki nilai universal dalam tata kelola organisasi profesional.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian komunikasi organisasi dan perannya dalam meningkatkan efektivitas kerja.
2. Uraikan faktor-faktor yang dapat menghambat komunikasi dalam organisasi.
3. Mengapa komunikasi yang efektif penting dalam membangun kerja sama tim? Jelaskan.
4. Jelaskan pengertian konflik kerja serta penyebab umum terjadinya konflik dalam organisasi.
5. Uraikan langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan konflik kerja secara konstruktif.
6. Jelaskan pentingnya etika hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan.
7. Berikan contoh perilaku yang mencerminkan etika profesional dalam lingkungan kerja.
8. Apa yang dimaksud dengan budaya organisasi berbasis ASWAJA? Jelaskan karakteristik utamanya.
9. Bagaimana nilai moderasi, toleransi, dan keadilan dalam ASWAJA dapat memperkuat hubungan kerja? Jelaskan.
10. Menurut Anda, bagaimana komunikasi yang baik, etika kerja, dan penyelesaian konflik yang tepat dapat menciptakan organisasi yang harmonis dan berkelanjutan? Jelaskan.



BAB XI

IMPLEMENTASI PRAKTIK

MSDM BERBASIS

ASWAJA

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan model penerapan di organisasi, memahami studi kasus institusi, memahami tantangan implementasi modern, serta memahami strategi penguatan sistem SDM. Sehingga pembaca dapat menerapkan model pengelolaan SDM dalam organisasi, menganalisis studi kasus institusi, menghadapi tantangan implementasi modern, serta merancang strategi penguatan sistem SDM secara efektif dan berkelanjutan.

Materi Pembelajaran

- Model Penerapan di Organisasi
- Studi Kasus Institusi
- Tantangan Implementasi Modern
- Strategi Penguatan Sistem SDM
- Soal Latihan

A. Model Penerapan di Organisasi

Penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbasis nilai Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA) memerlukan model operasional yang mampu menerjemahkan prinsip normatif menjadi praktik organisasi yang konkret. Nilai seperti moderasi (*tawassuth*), keseimbangan (*tawazun*), toleransi (*tasamuh*), keadilan (*ta'adul*), amanah, serta tanggung jawab sosial tidak cukup hanya dipahami secara

konseptual, tetapi harus diintegrasikan ke dalam sistem pengelolaan SDM secara menyeluruh. Model penerapan organisasi berfungsi sebagai kerangka kerja yang menghubungkan nilai dasar, kebijakan organisasi, serta perilaku kerja individu sehingga tercipta keselarasan antara tujuan organisasi dan etika profesional. Dalam praktik modern, organisasi yang mampu mengintegrasikan nilai moral ke dalam sistem manajemen cenderung memiliki stabilitas budaya kerja yang lebih kuat serta tingkat kepercayaan internal yang lebih tinggi. Oleh karena itu, model penerapan MSDM berbasis ASWAJA menjadi penting sebagai panduan sistematis dalam membangun organisasi yang profesional, beretika, dan berkelanjutan.

1. Model Berbasis Nilai Inti Organisasi

Model pertama dalam penerapan MSDM berbasis ASWAJA adalah pendekatan nilai inti organisasi (*core values approach*). Dalam model ini, organisasi menetapkan nilai ASWAJA sebagai fondasi utama dalam seluruh kebijakan dan prosedur kerja. Nilai tersebut diterjemahkan ke dalam standar perilaku, kode etik, serta pedoman operasional organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap keputusan organisasi memiliki landasan nilai yang jelas. Menurut Armstrong, organisasi yang memiliki nilai inti yang terintegrasi dalam sistem manajemen akan lebih mudah membangun budaya kerja yang konsisten dan berkelanjutan (Armstrong, 2020). Dengan demikian, model berbasis nilai inti menjadi dasar struktural dalam penerapan MSDM berbasis ASWAJA.

2. Model Integrasi Siklus MSDM

Model kedua adalah integrasi nilai ASWAJA ke dalam seluruh siklus MSDM, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karier. Pada tahap rekrutmen, organisasi menilai kesesuaian nilai kandidat dengan budaya organisasi. Pada tahap pelatihan, nilai ASWAJA diperkenalkan sebagai bagian dari pembentukan etika kerja. Dalam sistem penilaian kinerja, indikator perilaku seperti kejujuran, kerja sama, dan tanggung jawab dimasukkan sebagai bagian dari evaluasi. Pendekatan ini memastikan bahwa nilai tidak hanya diajarkan, tetapi juga menjadi bagian dari sistem pengelolaan SDM. Dessler menjelaskan bahwa efektivitas MSDM meningkat ketika kebijakan SDM selaras dengan nilai dan strategi organisasi (Dessler, 2020). Oleh karena itu, integrasi

siklus MSDM menjadi model penting dalam implementasi nilai secara operasional.

3. Model Kepemimpinan Berbasis Teladan Nilai

Model berikutnya menekankan peran kepemimpinan sebagai agen utama penerapan nilai organisasi. Dalam model ini, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan administratif, tetapi juga sebagai teladan moral yang mencerminkan nilai organisasi dalam perilaku sehari-hari. Kepemimpinan berbasis nilai membantu mempercepat internalisasi nilai karena anggota organisasi melihat contoh nyata dalam praktik kerja. Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan efektif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh konsistensi nilai yang ditunjukkan pemimpin dalam tindakan nyata (Yukl, 2013). Dalam konteks ASWAJA, model ini relevan karena nilai moral menjadi bagian integral dari kepemimpinan organisasi.

4. Model Budaya Organisasi Partisipatif

Model penerapan MSDM berbasis ASWAJA juga dapat dilakukan melalui pendekatan budaya organisasi partisipatif. Dalam model ini, seluruh anggota organisasi dilibatkan dalam proses pembentukan budaya nilai melalui musyawarah, dialog internal, serta kegiatan organisasi yang memperkuat solidaritas sosial. Partisipasi aktif membantu anggota merasa memiliki nilai organisasi sehingga penerapan nilai tidak dipandang sebagai kewajiban formal, tetapi sebagai komitmen bersama. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa budaya organisasi yang partisipatif cenderung menghasilkan komitmen kerja yang lebih tinggi serta konflik internal yang lebih rendah (Robbins & Judge, 2017). Dengan demikian, model partisipatif menjadi strategi efektif dalam memperkuat implementasi nilai ASWAJA.

5. Model Sistem Pengawasan Berbasis Etika

Model lain yang penting adalah penerapan sistem pengawasan berbasis etika. Dalam model ini, organisasi tidak hanya mengandalkan kontrol administratif, tetapi juga membangun mekanisme pengawasan moral yang menekankan integritas, transparansi, serta tanggung jawab profesional. Sistem audit internal, kode etik, serta mekanisme pelaporan pelanggaran menjadi bagian dari strategi menjaga konsistensi nilai

organisasi. Pendekatan ini membantu mencegah penyimpangan perilaku kerja sekaligus memperkuat kepercayaan internal. Dengan sistem pengawasan yang berbasis nilai, organisasi dapat menjaga stabilitas budaya kerja dalam jangka panjang.

6. Model Pengembangan Kompetensi Berbasis Nilai

Penerapan MSDM berbasis ASWAJA juga memerlukan model pengembangan kompetensi yang mengintegrasikan kemampuan teknis dengan karakter moral. Program pengembangan karyawan tidak hanya fokus pada keterampilan profesional, tetapi juga pada pembentukan integritas, kerja sama tim, serta tanggung jawab sosial. Kompetensi yang berbasis nilai membantu organisasi menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga memiliki komitmen etis terhadap organisasi. Pendekatan ini relevan dalam dunia kerja modern yang semakin menuntut keseimbangan antara profesionalitas dan integritas.

7. Relevansi Model Penerapan dalam Organisasi Modern

Pada organisasi modern yang menghadapi tekanan kompetisi global, model penerapan MSDM berbasis nilai ASWAJA memberikan keunggulan strategis karena mampu membangun kepercayaan internal, stabilitas budaya kerja, serta reputasi organisasi yang baik. Organisasi yang memiliki sistem nilai yang jelas cenderung lebih adaptif terhadap perubahan karena memiliki pedoman moral dalam menghadapi krisis. Dengan demikian, model penerapan MSDM berbasis ASWAJA tidak hanya relevan dalam organisasi berbasis keagamaan, tetapi juga memiliki nilai universal dalam membangun tata kelola organisasi yang profesional dan berkelanjutan.

B. Studi Kasus Institusi

Studi kasus institusi merupakan metode penting dalam memahami bagaimana konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbasis nilai Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA) diterapkan dalam praktik organisasi nyata. Pendekatan konseptual mengenai nilai moderasi, keseimbangan, toleransi, keadilan, serta amanah akan lebih mudah dipahami ketika dianalisis melalui pengalaman organisasi yang menerapkannya secara operasional. Studi kasus juga membantu mengidentifikasi faktor keberhasilan, tantangan implementasi, serta

strategi adaptasi yang digunakan organisasi dalam menerapkan nilai-nilai tersebut. Dalam konteks MSDM, studi kasus institusi memberikan gambaran bagaimana kebijakan SDM, budaya kerja, serta kepemimpinan organisasi dapat diselaraskan dengan nilai etika dan spiritual. Oleh karena itu, analisis studi kasus menjadi bagian penting dalam pembelajaran karena menghubungkan teori MSDM berbasis ASWAJA dengan praktik organisasi yang konkret.

1. Latar Belakang Institusi (Contoh Kasus Organisasi Pendidikan Berbasis Nilai)

Sebagai ilustrasi akademik, sebuah institusi pendidikan Islam modern (misalnya perguruan tinggi atau pesantren berbasis nilai moderasi) berupaya membangun sistem MSDM yang tidak hanya berorientasi pada kompetensi profesional, tetapi juga pada pembentukan karakter kerja Islami. Institusi tersebut menghadapi tantangan berupa keberagaman latar belakang tenaga pendidik, tuntutan kualitas akademik, serta kebutuhan menjaga identitas nilai organisasi. Oleh karena itu, manajemen institusi merumuskan kebijakan SDM yang mengintegrasikan nilai moderasi, tanggung jawab sosial, serta etika profesional dalam seluruh sistem pengelolaan tenaga kerja. Menurut Bush, lembaga pendidikan modern memerlukan sistem kepemimpinan dan manajemen yang mampu mengintegrasikan nilai organisasi dengan praktik administratif untuk menjaga stabilitas institusi (Bush, 2011). Pendekatan ini menjadi dasar dalam perumusan kebijakan SDM institusi tersebut.

2. Implementasi Nilai dalam Rekrutmen dan Seleksi

Pada praktiknya, institusi tersebut menerapkan sistem rekrutmen yang tidak hanya menilai kompetensi akademik kandidat, tetapi juga kesesuaian nilai dengan budaya organisasi. Proses seleksi mencakup wawancara berbasis nilai, penilaian komitmen terhadap etika kerja, serta evaluasi kemampuan bekerja dalam lingkungan kolaboratif. Pendekatan ini membantu organisasi memilih individu yang lebih mudah beradaptasi dengan budaya kerja berbasis nilai. Dalam teori MSDM, kesesuaian nilai antara individu dan organisasi terbukti meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi tingkat konflik internal (Chatman, 1991). Dengan demikian, rekrutmen berbasis nilai menjadi strategi awal dalam membangun sistem SDM yang stabil.

3. Penguatan Nilai Melalui Pelatihan dan Pembinaan

Institusi tersebut juga mengembangkan program pelatihan berkelanjutan yang bertujuan memperkuat internalisasi nilai organisasi. Program ini tidak hanya berisi pelatihan pedagogik atau teknis, tetapi juga pembinaan etika kerja, kepemimpinan moral, serta penguatan budaya moderasi. Kegiatan seperti workshop nilai organisasi, diskusi etika profesi, serta mentoring internal menjadi bagian dari strategi pembinaan SDM. Noe menjelaskan bahwa pelatihan yang efektif harus mencakup aspek keterampilan, sikap, serta nilai kerja agar menghasilkan perubahan perilaku yang berkelanjutan (Noe, 2017). Dengan pendekatan ini, nilai organisasi tidak hanya dipahami secara teoritis, tetapi juga dipraktikkan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

4. Kepemimpinan Sebagai Faktor Keberhasilan Implementasi

Salah satu faktor kunci keberhasilan institusi tersebut adalah konsistensi kepemimpinan dalam menunjukkan teladan nilai organisasi. Pimpinan lembaga secara aktif menunjukkan transparansi dalam pengambilan keputusan, keadilan dalam pembagian tugas, serta keterbukaan dalam komunikasi. Keteladanan ini membantu memperkuat kepercayaan anggota organisasi serta mempercepat internalisasi nilai. Dalam teori kepemimpinan organisasi, perilaku pemimpin memiliki pengaruh langsung terhadap pembentukan budaya kerja serta komitmen anggota (Northouse, 2018). Oleh karena itu, kepemimpinan berbasis nilai menjadi faktor utama dalam keberhasilan implementasi MSDM berbasis ASWAJA.

5. Integrasi Nilai dalam Sistem Penilaian Kinerja

Institusi tersebut juga memasukkan indikator perilaku berbasis nilai dalam sistem evaluasi kinerja. Penilaian tidak hanya mencakup pencapaian target kerja, tetapi juga aspek integritas, kerja sama tim, tanggung jawab, serta kontribusi sosial terhadap institusi. Sistem penghargaan diberikan kepada individu yang menunjukkan konsistensi nilai dalam praktik kerja. Pendekatan ini membantu memastikan bahwa nilai organisasi memiliki konsekuensi operasional dalam sistem kerja. Armstrong menegaskan bahwa sistem evaluasi yang mengintegrasikan nilai organisasi akan meningkatkan konsistensi perilaku serta kualitas budaya kerja (Armstrong, 2020).

6. Tantangan dalam Implementasi

Meskipun berhasil dalam banyak aspek, institusi tersebut juga menghadapi sejumlah tantangan. Perbedaan latar belakang pegawai sering menyebabkan perbedaan persepsi terhadap nilai organisasi. Selain itu, tekanan target kinerja akademik kadang membuat sebagian pegawai lebih fokus pada hasil teknis dibanding penerapan nilai. Tantangan lain adalah kebutuhan menjaga konsistensi nilai ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Oleh karena itu, institusi terus melakukan evaluasi budaya organisasi serta memperkuat sistem pelatihan nilai secara berkala.

7. Pelajaran Dari Studi Kasus

Dari studi kasus tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi MSDM berbasis nilai ASWAJA bergantung pada integrasi nilai dalam seluruh sistem organisasi, mulai dari rekrutmen, pelatihan, kepemimpinan, hingga evaluasi kinerja. Selain itu, konsistensi kebijakan dan keteladanan pimpinan menjadi faktor paling menentukan dalam menjaga keberlanjutan budaya nilai. Studi kasus ini menunjukkan bahwa nilai spiritual dan etika tidak menghambat professional.

C. Tantangan Implementasi Modern

Implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbasis nilai Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA) dalam organisasi modern menghadapi berbagai tantangan yang muncul akibat perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, serta meningkatnya kompleksitas sistem organisasi. Nilai seperti moderasi, keseimbangan, keadilan, toleransi, dan tanggung jawab moral seringkali harus dihadapkan pada tuntutan efisiensi, persaingan global, serta tekanan kinerja yang tinggi. Dalam praktik organisasi kontemporer, keberhasilan implementasi nilai tidak hanya ditentukan oleh komitmen normatif, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menyesuaikan nilai tersebut dengan dinamika sosial dan struktural yang terus berubah. Oleh karena itu, memahami tantangan implementasi modern menjadi penting agar organisasi mampu merancang strategi adaptasi yang tetap menjaga konsistensi nilai sekaligus mempertahankan efektivitas operasional. Analisis terhadap tantangan ini membantu organisasi mengantisipasi

hambatan serta memperkuat sistem penerapan nilai dalam jangka panjang.

1. Tantangan Globalisasi dan Kompetisi Organisasi

Salah satu tantangan utama dalam implementasi nilai berbasis ASWAJA adalah tekanan globalisasi yang mendorong organisasi untuk fokus pada efisiensi, produktivitas, dan daya saing pasar. Dalam situasi persaingan tinggi, organisasi seringkali lebih menekankan pencapaian target dibanding penguatan nilai etika kerja. Kondisi ini berpotensi menimbulkan konflik antara orientasi hasil dan komitmen moral organisasi. Menurut Ulrich, organisasi modern menghadapi tuntutan untuk menjadi cepat, fleksibel, dan kompetitif sehingga pengelolaan SDM harus mampu menyeimbangkan performa bisnis dengan nilai budaya organisasi (Ulrich, 2015). Tantangan ini menunjukkan bahwa implementasi nilai memerlukan strategi integrasi yang tidak menghambat kinerja organisasi.

2. Perubahan Teknologi dan Digitalisasi Kerja

Perkembangan teknologi digital juga menjadi tantangan besar dalam implementasi nilai organisasi. Sistem kerja berbasis teknologi, komunikasi daring, serta penggunaan kecerdasan buatan dalam pengelolaan SDM mengubah pola interaksi kerja menjadi lebih individual dan kurang berbasis relasi sosial langsung. Hal ini dapat melemahkan proses internalisasi nilai yang biasanya diperkuat melalui interaksi sosial intensif. Selain itu, digitalisasi mempercepat pengambilan keputusan sehingga seringkali mengurangi ruang refleksi etis dalam proses kerja. Cascio dan Montealegre menjelaskan bahwa transformasi digital menuntut organisasi menyesuaikan budaya kerja agar tetap menjaga nilai etika dalam sistem kerja berbasis teknologi (Cascio & Montealegre, 2016). Dengan demikian, organisasi perlu merancang mekanisme baru untuk menjaga implementasi nilai dalam lingkungan digital.

3. Keberagaman Latar Belakang Tenaga Kerja

Organisasi modern umumnya memiliki tenaga kerja dengan latar belakang budaya, pendidikan, serta orientasi nilai yang beragam. Keragaman ini menjadi kekuatan organisasi dalam meningkatkan inovasi, tetapi sekaligus menjadi tantangan dalam menyatukan nilai kerja

bersama. Tidak semua anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama terhadap nilai spiritual atau etika kerja Islami, sehingga proses internalisasi memerlukan pendekatan inklusif dan komunikatif. Dalam teori perilaku organisasi, keberagaman nilai individu dapat mempengaruhi kohesi tim serta efektivitas komunikasi jika tidak dikelola dengan baik (Robbins & Judge, 2017). Oleh karena itu, implementasi nilai ASWAJA harus dilakukan dengan pendekatan adaptif agar dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi.

4. Konflik Antara Budaya Lama dan Budaya Baru

Tantangan lain adalah adanya budaya kerja lama yang sudah terbentuk sebelum organisasi mencoba menerapkan nilai baru berbasis ASWAJA. Budaya kerja yang terlalu berorientasi pada hasil atau terlalu birokratis dapat menjadi hambatan dalam penerapan nilai moderasi, keadilan, dan musyawarah. Perubahan budaya organisasi biasanya membutuhkan waktu panjang karena melibatkan perubahan pola pikir dan kebiasaan kerja. Kotter menegaskan bahwa perubahan budaya organisasi merupakan proses jangka panjang yang membutuhkan kepemimpinan kuat serta strategi komunikasi yang konsisten (Kotter, 2012). Tanpa strategi perubahan yang jelas, implementasi nilai baru berisiko mengalami resistensi internal.

5. Tantangan Kepemimpinan dan Konsistensi Nilai

Implementasi nilai organisasi sangat bergantung pada konsistensi kepemimpinan. Dalam praktik modern, pergantian pimpinan atau perubahan struktur organisasi dapat mempengaruhi arah kebijakan nilai. Ketidakkonsistenan antara kebijakan formal dan perilaku pimpinan dapat melemahkan kepercayaan anggota organisasi terhadap nilai yang dicanangkan. Selain itu, pemimpin yang terlalu fokus pada target jangka pendek cenderung mengabaikan pembinaan nilai jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem kepemimpinan berbasis nilai tidak bergantung pada individu tertentu, tetapi menjadi bagian dari sistem organisasi secara permanen.

6. Tekanan Target Kinerja dan Efisiensi Ekonomi

Pada banyak organisasi modern, tekanan untuk mencapai target kinerja seringkali menjadi faktor yang menggeser prioritas nilai etika. Pegawai yang dihadapkan pada tuntutan produktivitas tinggi mungkin

memilih jalan pintas yang bertentangan dengan nilai organisasi. Situasi ini menunjukkan pentingnya keseimbangan antara sistem evaluasi kinerja dan sistem penguatan nilai. Jika indikator kinerja hanya berfokus pada hasil tanpa mempertimbangkan proses, implementasi nilai akan sulit bertahan dalam jangka panjang.

7. Adaptasi Nilai ASWAJA dalam Konteks Kontemporer

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, nilai ASWAJA memiliki keunggulan karena sifatnya yang moderat, seimbang, dan adaptif terhadap perubahan sosial. Prinsip moderasi memungkinkan organisasi menyesuaikan penerapan nilai dengan konteks modern tanpa kehilangan substansi moralnya. Adaptasi ini penting agar nilai tidak dipahami sebagai aturan kaku, tetapi sebagai kerangka etis yang fleksibel dan relevan. Dengan pendekatan adaptif, organisasi dapat menjaga keseimbangan antara tuntutan profesionalitas dan komitmen nilai spiritual.

D. Strategi Penguatan Sistem SDM

Penguatan sistem sumber daya manusia (SDM) merupakan langkah strategis dalam memastikan bahwa implementasi nilai organisasi tidak hanya bersifat normatif, tetapi benar-benar terintegrasi dalam praktik kerja sehari-hari. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbasis nilai Ahlussunah Wal Jama'ah (ASWAJA), penguatan sistem SDM memiliki makna yang lebih luas karena tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter profesional yang berlandaskan etika, moderasi, keseimbangan, serta tanggung jawab sosial. Sistem SDM yang kuat membantu organisasi menjaga konsistensi kebijakan, stabilitas budaya kerja, serta keberlanjutan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, strategi penguatan sistem SDM harus dirancang secara komprehensif mencakup aspek kebijakan, struktur organisasi, pengembangan kompetensi, serta mekanisme evaluasi yang berkelanjutan. Pendekatan sistematis ini penting agar nilai ASWAJA dapat berfungsi sebagai fondasi operasional dalam pengelolaan SDM modern.

1. Penyelarasan Kebijakan SDM dengan Nilai Organisasi

Strategi pertama dalam penguatan sistem SDM adalah memastikan bahwa seluruh kebijakan SDM selaras dengan nilai inti organisasi. Kebijakan mengenai rekrutmen, promosi jabatan, penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi harus mencerminkan prinsip keadilan, transparansi, dan tanggung jawab profesional. Kebijakan yang konsisten dengan nilai organisasi membantu membangun kepercayaan anggota terhadap sistem kerja. Armstrong menjelaskan bahwa sistem SDM yang efektif harus memiliki keselarasan antara strategi organisasi, budaya kerja, dan kebijakan pengelolaan karyawan (Armstrong, 2020). Dengan demikian, penyelarasan kebijakan menjadi fondasi awal dalam penguatan sistem SDM berbasis ASWAJA.

2. Penguatan Sistem Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi dan Nilai

Rekrutmen merupakan titik awal pembentukan kualitas SDM organisasi. Strategi penguatan sistem SDM perlu memastikan bahwa proses seleksi tidak hanya mengukur kemampuan teknis kandidat, tetapi juga kesesuaian nilai dan integritas profesional. Pendekatan ini membantu organisasi memperoleh tenaga kerja yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki komitmen terhadap budaya organisasi. Dalam teori MSDM, seleksi berbasis kompetensi dan nilai terbukti meningkatkan stabilitas kinerja serta mengurangi konflik internal (Dessler, 2020). Oleh karena itu, sistem rekrutmen harus dirancang sebagai mekanisme strategis dalam menjaga keberlanjutan nilai organisasi.

3. Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan

Penguatan sistem SDM juga memerlukan program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Program ini mencakup pelatihan teknis, pengembangan kepemimpinan, serta pembinaan etika kerja dan integritas profesional. Dalam konteks MSDM berbasis ASWAJA, pengembangan kompetensi harus mengintegrasikan aspek profesional dan moral secara seimbang. Noe menyatakan bahwa pengembangan SDM yang berkelanjutan membantu organisasi menjaga adaptabilitas terhadap perubahan sekaligus meningkatkan kualitas kinerja jangka panjang (Noe, 2017). Dengan pendekatan ini, organisasi

dapat memastikan bahwa SDM tetap relevan terhadap perkembangan lingkungan kerja modern.

4. Penguatan Sistem Kepemimpinan Berbasis Nilai

Kepemimpinan menjadi elemen penting dalam penguatan sistem SDM karena pemimpin berperan sebagai penggerak utama budaya organisasi. Strategi penguatan kepemimpinan mencakup pelatihan kepemimpinan berbasis nilai, sistem evaluasi kepemimpinan, serta mekanisme pembinaan calon pemimpin organisasi. Pemimpin yang memiliki integritas dan konsistensi nilai akan lebih mampu menjaga stabilitas sistem SDM serta meningkatkan kepercayaan anggota organisasi. Northouse menjelaskan bahwa kepemimpinan yang berbasis nilai memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi dan kualitas hubungan kerja (Northouse, 2018). Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kepemimpinan menjadi bagian penting dalam strategi penguatan SDM.

5. Sistem Penilaian Kinerja yang Komprehensif

Strategi penguatan sistem SDM juga harus mencakup sistem penilaian kinerja yang komprehensif dan berimbang. Evaluasi kinerja tidak hanya mengukur pencapaian target kerja, tetapi juga mempertimbangkan perilaku kerja, integritas, kerja sama tim, serta kontribusi terhadap budaya organisasi. Sistem evaluasi yang adil dan transparan membantu meningkatkan motivasi kerja serta menjaga konsistensi nilai dalam praktik organisasi. Selain itu, sistem penghargaan dan sanksi perlu dirancang secara proporsional agar anggota organisasi terdorong menerapkan nilai organisasi secara nyata.

6. Penguatan Komunikasi Organisasi dan Sistem Informasi SDM

Komunikasi organisasi yang efektif menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas sistem SDM. Organisasi perlu memiliki mekanisme komunikasi yang terbuka, transparan, serta memungkinkan adanya dialog antara pimpinan dan anggota. Selain itu, sistem informasi SDM berbasis teknologi juga perlu dikembangkan untuk mendukung pengelolaan data karyawan, evaluasi kinerja, serta perencanaan pengembangan SDM secara lebih akurat. Sistem informasi yang baik membantu organisasi mengambil keputusan SDM secara objektif dan berbasis data.

7. Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan

Strategi terakhir dalam penguatan sistem SDM adalah melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala. Organisasi perlu menilai efektivitas kebijakan SDM, kualitas pelatihan, serta konsistensi penerapan nilai organisasi dalam praktik kerja. Evaluasi dapat dilakukan melalui audit SDM, survei kepuasan karyawan, maupun analisis kinerja organisasi. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki sistem SDM agar tetap relevan dengan perkembangan organisasi. Pendekatan evaluatif ini memastikan bahwa sistem SDM tidak bersifat statis, tetapi terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian model penerapan sistem SDM dalam organisasi dan tujuan penggunaannya.
2. Uraikan langkah-langkah yang diperlukan untuk menerapkan kebijakan SDM secara efektif di organisasi.
3. Mengapa studi kasus institusi penting dalam memahami praktik pengelolaan SDM? Jelaskan.
4. Jelaskan bagaimana cara menganalisis studi kasus organisasi untuk menemukan solusi masalah SDM.
5. Sebutkan dan jelaskan tantangan utama implementasi sistem SDM pada era modern.
6. Bagaimana pengaruh perkembangan teknologi terhadap praktik pengelolaan SDM? Jelaskan.
7. Jelaskan pentingnya budaya organisasi dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan SDM.
8. Uraikan strategi yang dapat dilakukan organisasi untuk memperkuat sistem pengelolaan SDM.
9. Mengapa penguatan sistem SDM harus dilakukan secara berkelanjutan? Jelaskan.
10. Menurut Anda, bagaimana kombinasi model penerapan, analisis kasus, serta strategi penguatan SDM dapat meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi? Jelaskan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abou El Fadl, K. (2005). *The Great Theft: Wrestling Islam from the Extremists*. HarperOne.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*.
- Al-Ghazali. (2013). *Ihya' Ulum al-Din*. Cairo: Dar al-Hadith.
- Ali, A. J. (2005). *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Edward Elgar.
- Al-Mawardi. (1996). *Al-Ahkam al-Sultaniyyah*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.
- Al-Qaradawi, Y. (2010). *Fiqh al-Wasatiyyah al-Islamiyyah*. Cairo: Dar al-Shuruq.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Beekun, R. I. (1997). *Islamic Business Ethics*. IIIT.
- Beekun, R. I. (1997). *Islamic Business Ethics*. International Institute of Islamic Thought.
- Brown, J. A. C. (2014). *Misquoting Muhammad*. Oneworld Publications.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. Sage.
- Calder, N., Hooker, M., & Hallaq, W. (2016). *Classical Islamic Jurisprudence*. Cambridge University Press.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work. *Annual Review of Organizational Psychology*.
- Chapra, M. U. (2000). *The Future of Economics: An Islamic Perspective*. Islamic Foundation.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations. *Administrative Science Quarterly*.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. Lawrence Erlbaum.
- De George, R. T. (2010). *Business Ethics*. Pearson.
- DeNisi, A., & Griffin, R. W. (2008). *Human Resource Management*. Houghton Mifflin.

- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Esposito, J. L. (2011). *What Everyone Needs to Know About Islam* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Esposito, J. L. (2020). *Islam: The Straight Path* (5th ed.). Oxford University Press.
- Esposito, J. L., & Mogahed, D. (2007). *Who Speaks for Islam?*. Gallup Press.
- Feldman, N. (2008). *The Fall and Rise of the Islamic State*. Princeton University Press.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*.
- Hallaq, W. B. (2009). *An Introduction to Islamic Law*. Cambridge University Press.
- Hefner, R. W. (2011). *Shari'a Politics: Islamic Law and Society in the Modern World*. Indiana University Press.
- Ibn Ashur, M. T. (2006). *Treatise on Maqasid al-Shariah*. IIIT.
- Ibn Taymiyyah. (1998). *Al-Hisbah fi al-Islam*. Riyadh: Dar al-Fikr.
- Jackson, S. A. (2002). *On the Boundaries of Theological Tolerance in Islam*. Oxford University Press.
- Kamali, M. H. (2015). *The Middle Path of Moderation in Islam*. Oxford University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Harvard Business Press.
- Khadduri, M. (1984). *The Islamic Conception of Justice*. Johns Hopkins University Press.
- Khaliq, A. (2009). *Management from an Islamic Perspective*. Pearson.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Person–organization fit. *Personnel Psychology*.
- Lapidus, I. M. (2014). *A History of Islamic Societies* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management*. Cengage.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2020). *Compensation*. McGraw-Hill.
- Milliman, J., Czaplewski, A., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes. *Journal of Organizational Change Management*.

- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2021). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.
- Nasr, S. H. (2002). *The Heart of Islam*. HarperCollins.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage.
- Rahman, F. (2018). *Islam*. University of Chicago Press.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sardar, Z. (2011). *Reading the Qur'an*. Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Siddiqi, M. N. (2001). *Teaching Economics in Islamic Perspective*. Islamic Foundation.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2008). *Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP Inc.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing Business Ethics* (7th ed.). Wiley.
- Ulrich, D. (2015). *HR from the Outside In*. McGraw-Hill.
- Voll, J. O. (2015). *Islam: Continuity and Change in the Modern World* (2nd ed.). Syracuse University Press.
- Watt, W. M. (2017). *Islamic Philosophy and Theology*. Routledge.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.



GLOSARIUM

Adil	Perlakuan yang seimbang dan tidak diskriminatif terhadap seluruh sumber daya manusia.
Ahlussunnah wal Jama'ah	Manhaj keislaman yang berpegang pada Al-Qur'an, Sunnah, ijma', dan qiyas serta menekankan moderasi, keseimbangan, dan kebersamaan.
Akhlakul Karimah	Perilaku mulia yang menjadi landasan interaksi antarindividu dalam organisasi.
Akuntabilitas	Kewajiban mempertanggungjawabkan kinerja dan keputusan kepada pihak terkait.
Amanah	Sikap bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewenangan sebagai bentuk kepercayaan yang harus dijaga.
Disiplin Kerja	Kepatuhan terhadap aturan dan kesepakatan kerja yang telah ditetapkan.
Etos Kerja Islami	Semangat kerja yang dilandasi nilai ibadah, kejujuran, dan tanggung jawab.
Evaluasi Kinerja	Penilaian hasil kerja SDM secara objektif dan adil berdasarkan kriteria yang jelas.
I'tidal	Konsistensi dalam menegakkan kebenaran dan keadilan secara proporsional.
Ikhlas	Niat bekerja semata-mata karena Allah tanpa mengharapkan pujian atau kepentingan pribadi.

Integritas	Konsistensi antara nilai, perkataan, dan perbuatan dalam menjalankan tugas organisasi.
Keadaban Organisasi	Budaya kerja yang menjunjung tinggi akhlak, etika, dan sopan santun.
Kemaslahatan	Orientasi kebijakan dan keputusan pada kebaikan bersama.
Kepemimpinan Islami	Pola kepemimpinan yang meneladani akhlak Rasulullah dan berorientasi pada kemaslahatan.
Komitmen Organisasi	Kesungguhan individu untuk setia, berkontribusi, dan bertahan dalam organisasi.
Motivasi Spiritual	Dorongan kerja yang bersumber dari kesadaran ibadah dan tanggung jawab moral.
Musyawaharah	Proses pengambilan keputusan bersama dengan mengedepankan dialog dan kesepakatan.
Nilai Religius	Prinsip keagamaan yang menjadi dasar sikap, perilaku, dan pengambilan keputusan dalam organisasi.
Profesionalisme	Sikap bekerja sesuai kompetensi, keahlian, dan standar kerja yang telah ditetapkan.
Shiddiq	Keselarasan antara perkataan dan perbuatan dalam menjalankan tugas.
Ta'awun	Sikap saling membantu dan mendukung dalam mencapai tujuan bersama.
Tasamuh	Sikap saling menghormati perbedaan pendapat dan latar belakang dalam lingkungan kerja.

Tawasuth	Sikap tidak berlebihan dan tidak ekstrem dalam bersikap maupun mengambil keputusan.
Tawazun	Prinsip menjaga keseimbangan antara kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.
Transparansi	Keterbukaan dalam pengelolaan informasi, kebijakan, dan keputusan organisasi.



INDEKS

A

adil, vi, 4, 6, 7, 8, 15, 16, 22,
30, 37, 38, 40, 46, 47, 51, 52,
53, 54, 63, 64, 75, 81, 93,
100, 101, 102, 103, 107, 108,
110, 111, 112, 113, 115, 116,
121, 125, 126, 129, 132, 147,
154, 159
akuntabilitas, 52, 54, 159

B

budaya, i, vi, viii, 2, 3, 4, 5, 6,
7, 9, 10, 13, 16, 21, 23, 28,
29, 30, 31, 33, 36, 38, 40, 43,
44, 45, 47, 50, 52, 54, 55, 56,
57, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65,
66, 67, 68, 70, 72, 73, 74, 75,
77, 79, 80, 81, 85, 91, 92, 93,
94, 95, 96, 99, 102, 103, 104,
105, 106, 108, 109, 113, 116,
118, 120, 122, 123, 124, 125,
126, 128, 130, 131, 132, 133,
134, 136, 137, 138, 139, 140,
141, 142, 143, 144, 145, 146,
147, 148, 159

E

E-Business, v
etika, vi, vii, viii, 1, 2, 7, 9, 10,
13, 30, 33, 38, 39, 41, 42, 44,
46, 49, 50, 52, 55, 56, 58, 59,
60, 61, 62, 64, 66, 67, 70, 72,
73, 74, 75, 76, 77, 78, 81, 84,
86, 87, 90, 91, 92, 93, 94, 96,

100, 101, 102, 103, 104, 106,
107, 108, 109, 110, 111, 116,
119, 120, 121, 122, 125, 127,
128, 129, 130, 131, 133, 134,
136, 137, 138, 139, 140, 142,
143, 144, 145, 146, 155, 159
evaluasi, 13, 15, 21, 47, 53, 58,
60, 63, 67, 76, 86, 89, 94, 95,
99, 101, 102, 103, 108, 114,
115, 117, 123, 132, 137, 140,
141, 142, 144, 145, 146, 147,
159

I

ikhlas, 159
integritas, i, vii, 1, 2, 4, 5, 6, 8,
21, 50, 51, 52, 54, 59, 60, 61,
62, 63, 66, 70, 72, 73, 74, 76,
77, 78, 79, 80, 82, 84, 86, 87,
89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96,
98, 101, 102, 103, 104, 105,
106, 107, 108, 109, 116, 118,
119, 132, 138, 139, 141, 146,
147, 159

K

karakter, i, vi, vii, 2, 4, 7, 8, 9,
14, 30, 37, 38, 41, 51, 52, 54,
56, 59, 70, 72, 73, 74, 75, 76,
77, 79, 80, 81, 82, 84, 86, 89,
90, 91, 92, 96, 106, 138, 140,
145, 159
kepemimpinan, vi, vii, 5, 15,
18, 21, 26, 37, 39, 42, 46, 47,
50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60,

62, 63, 65, 66, 67, 80, 84, 85,
86, 87, 89, 92, 93, 94, 95, 96,
99, 105, 108, 132, 133, 137,
139, 140, 141, 142, 144, 146,
155, 159

keputusan, 4, 5, 8, 9, 16, 19, 21,
22, 32, 34, 35, 39, 42, 51, 53,
58, 59, 60, 62, 65, 71, 72, 78,
79, 80, 90, 91, 93, 94, 95,
102, 122, 124, 129, 130, 132,
133, 137, 141, 143, 147, 154,
155, 156, 159

kerja, i, vi, vii, viii, 1, 2, 3, 4, 5,
6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,
15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22,
33, 37, 39, 41, 44, 45, 47, 50,
52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59,
60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67,
68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76,
77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85,
86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93,
94, 95, 96, 98, 99, 100, 101,
102, 103, 104, 105, 106, 107,
108, 109, 110, 111, 112, 113,
114, 115, 116, 117, 118, 119,
120, 121, 122, 123, 124, 125,
126, 127, 128, 129, 130, 131,
132, 133, 134, 136, 137, 138,
139, 140, 141, 142, 143, 144,
145, 146, 147, 154, 155, 160

kinerja, i, vi, vii, viii, 2, 3, 6, 7,
10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17,
18, 19, 20, 21, 22, 39, 47, 55,
58, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67,
68, 72, 73, 77, 80, 81, 82, 84,
86, 87, 88, 89, 94, 95, 98, 99,
100, 101, 102, 103, 105, 106,
108, 109, 110, 114, 115, 116,
117, 118, 120, 121, 123, 126,
128, 131, 132, 133, 137, 141,
142, 143, 144, 145, 146, 147,
148, 154, 160

komitmen, 4, 6, 8, 13, 16, 48,
50, 52, 53, 58, 60, 61, 62, 63,
64, 66, 72, 74, 76, 88, 91,
103, 104, 105, 106, 107, 112,
116, 117, 120, 128, 129, 133,
138, 139, 140, 141, 142, 143,
145, 146, 160

kompetensi, vii, 2, 7, 9, 12, 13,
14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 53,
56, 59, 66, 70, 71, 72, 73, 75,
76, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86,
87, 88, 89, 90, 95, 96, 99,
101, 106, 107, 108, 114, 138,
140, 145, 146, 155, 160

komunikasi, viii, 8, 15, 16, 45,
53, 54, 57, 59, 60, 62, 64, 65,
67, 80, 85, 87, 94, 95, 99,
100, 102, 105, 107, 108, 115,
122, 123, 124, 125, 126, 127,
128, 129, 130, 131, 132, 133,
134, 141, 143, 144, 147, 160

M

manajemen, i, vi, 1, 3, 4, 6, 7,
8, 9, 10, 11, 15, 16, 17, 18,
20, 22, 23, 39, 42, 45, 48, 51,
52, 53, 54, 55, 56, 59, 62, 63,
65, 68, 70, 71, 73, 74, 76, 77,
79, 86, 87, 90, 91, 93, 98, 99,
100, 101, 103, 110, 111, 112,
113, 114, 115, 116, 117, 118,
121, 122, 125, 126, 128, 129,
131, 136, 137, 139, 140, 142,
145, 160

modern, i, v, viii, 1, 3, 4, 5, 6,
7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 18,
19, 20, 21, 22, 23, 33, 36, 37,
38, 39, 40, 42, 44, 45, 46, 47,
48, 50, 51, 52, 53, 54, 59, 61,
62, 64, 66, 68, 70, 71, 73, 74,
84, 87, 90, 93, 96, 98, 101,
102, 103, 106, 111, 112, 114,
115, 117, 118, 120, 121, 125,

130, 133, 136, 139, 140, 142,
143, 144, 145, 146, 148, 160,
163
motivasi, vii, 6, 8, 13, 15, 17,
18, 48, 53, 57, 64, 66, 68, 81,
85, 88, 89, 95, 98, 99, 102,
103, 104, 105, 106, 109, 110,
111, 112, 113, 115, 116, 119,
120, 121, 147, 160

O

organisasi, i, v, vi, vii, viii, 1, 2,
3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,
13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21,
22, 23, 25, 36, 37, 38, 39, 42,
44, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53,
54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61,
62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70,
71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78,
79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87,
88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95,
96, 98, 99, 100, 101, 102,
103, 104, 105, 106, 107, 108,
109, 110, 111, 112, 113, 114,
115, 116, 117, 118, 119, 120,
121, 122, 123, 124, 125, 126,
127, 128, 129, 130, 131, 132,
133, 134, 136, 137, 138, 139,
140, 141, 142, 143, 144, 145,
146, 147, 148, 154, 155, 156,
160, 163

P

pemimpin, 21, 32, 39, 42, 47,
50, 52, 53, 54, 60, 63, 66, 86,

92, 93, 94, 95, 96, 132, 137,
141, 144, 146, 160
produktivitas, i, 1, 2, 5, 12, 13,
14, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 42,
58, 61, 62, 71, 79, 84, 89,
100, 101, 103, 105, 109, 113,
115, 116, 119, 120, 122, 125,
129, 133, 142, 144, 160, 163

R

rekrutmen, i, vii, 2, 7, 10, 12,
13, 14, 19, 21, 22, 57, 61, 65,
70, 71, 73, 74, 75, 76, 78, 79,
81, 82, 137, 140, 142, 145,
146, 160

S

seleksi, vii, 10, 12, 13, 14, 58,
65, 70, 73, 75, 76, 77, 78, 79,
82, 140, 146, 160
spiritual, vi, vii, 1, 3, 4, 5, 8, 10,
27, 28, 30, 33, 35, 41, 42, 47,
49, 51, 53, 54, 55, 58, 60, 61,
62, 63, 64, 68, 98, 103, 104,
105, 106, 109, 110, 118, 119,
121, 139, 142, 143, 145, 151,
160, 163

T

teladan, vi, 37, 49, 51, 54, 55,
60, 93, 105, 132, 137, 141,
160
transparansi, 50, 54, 60, 63, 92,
95, 108, 124, 138, 141, 145,
160

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T, M.M.

Lahir di Temanggung Jawa Tengah, 14 Mei 1964. Lulus S3 di program studi ilmu ekonomi manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas HASANUDIN Makassar. Saat ini sebagai dosen di Universitas Wahid Hasyim Semarang pada program studi ilmu manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Buku Ajar

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS NILAI-NILAI Ahlussunnah Wal Jama'ah

Buku ajar "Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Ahlussunnah Wal Jama'ah" disusun untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada aspek profesional dan produktivitas, tetapi juga berlandaskan nilai moral dan spiritual Islam. Buku ajar ini membahas konsep-konsep MSDM modern dengan prinsip-prinsip Ahlussunnah Wal Jama'ah seperti moderasi, keseimbangan, toleransi, dan keadilan, sehingga pembaca dapat memahami bagaimana nilai keislaman dapat menjadi dasar dalam membangun sistem organisasi yang etis, harmonis, dan berkelanjutan.