

SINOPSIS

Manajemen sumber daya insani merupakan kunci utama dalam membangun organisasi yang tidak hanya unggul secara kinerja, tetapi juga berlandaskan nilai-nilai moral dan spiritual. Dalam perspektif bisnis Islam, manusia dipandang sebagai amanah yang harus dikelola melalui prinsip keadilan, profesionalisme, integritas, dan akhlak mulia.

Buku **Manajemen Sumber Daya Insani: Konsep dan Praktik dalam Bisnis Islam** mengulas secara sistematis konsep, fungsi, dan praktik pengelolaan sumber daya insani dengan mengintegrasikan teori manajemen modern dan nilai-nilai Islam. Pembahasan mencakup perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan talenta, kepemimpinan, motivasi, manajemen kinerja, kompensasi, budaya organisasi, hingga tantangan pengelolaan sumber daya insani di era digital, UMKM, dan startup.

MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI

Konsep dan Praktik Dalam Bisnis Islam



Fatkhur Rohman Albanjari
Nugraheni Fitroh Rezqi Syakarna

MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI

Konsep dan Praktik dalam Bisnis Islam

Penerbit:



MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI

Konsep dan Praktik dalam Bisnis Islam

Fatkhur Rohman Albanjari
Nugraheni Fitroh Rezqi Syakarna

Editor: Maulana Paramaditya Ananta

Penerbit:
NAJAH
Jl. Sidomulyo, RT.04/RW.01, Babadan, Ponorogo,
Jawa Timur 66229
Web. najahaoofficial.id
Email. info@najahaoofficial.id
No Hp. 081-328-000-521
Anggota IKAPI

Hak cipta dilindungi undang-undang pada penulis
ISBN: 978-634-96682-6-2
2026

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku **“Manajemen Sumber Daya Insani: Konsep dan Praktik dalam Bisnis Islam”** ini dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'alaihi wa sallam yang telah memberikan teladan dalam membangun kehidupan yang berlandaskan nilai-nilai kejujuran, amanah, profesionalisme, dan keadilan.

Manajemen sumber daya insani merupakan aspek strategis dalam mewujudkan organisasi yang unggul dan berkelanjutan. Dalam perspektif Islam, pengelolaan sumber daya insani tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja, tetapi juga pada pembentukan karakter, akhlak, dan tanggung jawab sebagai amanah dari Allah. Oleh karena itu, buku ini disusun dengan mengintegrasikan konsep-konsep manajemen modern dan nilai-nilai Islam sebagai landasan dalam pengelolaan sumber daya insani.

Buku ini membahas berbagai aspek penting manajemen sumber daya insani, mulai dari konsep dasar, perspektif Islam, pembangunan karakter, etika bisnis, perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kepemimpinan, motivasi, manajemen kinerja, kompensasi, budaya organisasi, hingga tantangan pengelolaan sumber daya insani pada era digital, UMKM, dan startup. Pada bagian akhir disajikan model integratif manajemen sumber daya insani berbasis karakter sebagai pendekatan yang relevan dalam menjawab kebutuhan organisasi masa kini.

Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa, dosen, peneliti, praktisi, serta para pengelola organisasi yang ingin mengembangkan sumber daya insani secara profesional dengan tetap berpegang pada nilai-nilai Islam. Semoga buku ini memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, dunia pendidikan, serta praktik bisnis yang berorientasi pada kemaslahatan.

Ponorogo, Agustus 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Insani.....	1
BAB 2 Perspektif Islam Tentang Sumber Daya Insani.....	14
BAB 3 Karakter Sebagai Fondasi Kualitas Sumber Daya Insani.....	28
BAB 4 Etika Bisnis dan Moralitas Kerja	36
BAB 5 Manajemen Perencanaan Sumber Daya Insani.....	45
BAB 6 Analisis Jabatan dan Desain Pekerjaan	56
BAB 7 Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Karakter	63
BAB 8 Orientasi dan Internalisasi Budaya Organisasi.....	70
BAB 9 Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani	81
BAB 10 Optimalisasi Manajemen Talenta Kontemporer	88
BAB 11 Kepemimpinan Berbasis Karakter	100
BAB 12 Motivasi dan Keterlibatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)	110
BAB 13 Manajemen Kinerja	117
BAB 14 Sistem Kompensasi dan Keadilan Upah	128
BAB 15 Manajemen Disiplin dan Penegakan Aturan	144
BAB 16 Hubungan Industrial dan Resolusi Konflik.....	153
BAB 17 Komunikasi Organisasi yang Efektif.....	161
BAB 18 Budaya Organisasi dan Spiritualitas Kerja.....	172
BAB 19 Manajemen Sumber Daya Insani di Era Digital.....	181
BAB 20 Manajemen Sumber Daya Insani pada UMKM dan Start Up ..	189
BAB 21 Pengukuran Kualitas Karakter Sumber Daya Insani	197
BAB 22 Model Integratif Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Karakter.....	205

BAB

1

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI

A. Pendahuluan

Perkembangan dunia bisnis saat ini berlangsung sangat cepat dan kompetitif seiring dengan kemajuan teknologi, globalisasi, serta perubahan perilaku pasar. Dalam kondisi tersebut, perusahaan tidak hanya dituntut untuk memiliki modal dan teknologi yang unggul, tetapi juga harus mampu mengelola sumber daya insani secara efektif dan strategis. Sumber daya insani menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi karena manusia merupakan penggerak seluruh aktivitas bisnis yang ada di dalamnya.

Dalam perspektif manajemen modern, pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai fungsi strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, dalam perspektif Islam, manusia tidak hanya diposisikan sebagai faktor produksi, tetapi sebagai amanah Allah SWT yang memiliki tanggung jawab moral, spiritual, dan sosial dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Oleh karena itu, Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) hadir sebagai pendekatan yang mengintegrasikan nilai-nilai profesionalisme dan nilai-nilai syariah dalam pengelolaan manusia di dunia bisnis.

MSDI menjadi sangat penting karena mampu mengarahkan organisasi untuk tidak hanya berorientasi pada keuntungan (*profit oriented*), tetapi juga pada keberkahan (*barakah*), keadilan, dan kemaslahatan. Dengan demikian, MSDI tidak hanya berperan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan, tetapi juga dalam membangun budaya kerja yang etis, harmonis, dan berkelanjutan.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya manusia dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam perspektif Islam, manusia tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi, tetapi sebagai amanah Allah SWT yang memiliki potensi intelektual, spiritual, dan sosial yang harus dikembangkan secara optimal.

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan tenaga kerja untuk mencapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Definisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada kepentingan organisasi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan individu yang terlibat di dalamnya.

Sementara itu, MSDM merupakan fungsi strategis yang mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, kompensasi, hingga kesejahteraan karyawan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, MSDM tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai bagian integral dari strategi organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Dalam ekonomi Islam, istilah *sumber daya insani* lebih banyak digunakan dibandingkan *sumber daya manusia* karena menempatkan manusia sebagai subjek pembangunan yang memiliki dimensi material dan spiritual sekaligus. Pengelolaan manusia tidak hanya diarahkan pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada pembentukan akhlak, amanah, keadilan, dan tanggung jawab sebagai hamba serta khalifah Allah SWT di muka bumi.

Konsep MSDI dalam Islam berlandaskan pada ajaran Al-Qur'an yang menekankan pentingnya kompetensi dan amanah dalam menjalankan pekerjaan. Allah SWT berfirman: *"Sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya."* (QS. Al-Qashash [28]: 26).

Ayat tersebut menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya insani harus mempertimbangkan dua aspek utama, yaitu kompetensi (*al-quwwah*) dan integritas atau amanah (*al-amanah*). Kedua aspek ini menjadi fondasi utama dalam proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan penilaian kinerja karyawan dalam organisasi maupun bisnis syariah.

Selain itu, Rasulullah SAW bersabda: *"Apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya."* (HR. Bukhari No. 6496).

Hadis tersebut menunjukkan pentingnya profesionalisme dan penempatan seseorang sesuai kompetensi yang dimiliki. Oleh karena itu, MSDI tidak hanya bertujuan memperoleh tenaga kerja yang mampu bekerja secara produktif, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu memiliki kapasitas dan moralitas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya.

Dalam dunia bisnis modern, sumber daya insani merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Perusahaan dapat memiliki modal besar, teknologi canggih, dan sistem yang baik, namun tanpa sumber daya insani yang kompeten, tujuan bisnis sulit

tercapai. Oleh karena itu, kualitas sumber daya insani menjadi faktor utama dalam menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif perusahaan.

Konsep tersebut sejalan dengan pendekatan *Resource-Based View* (RBV) yang menempatkan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Karyawan yang memiliki kompetensi, kreativitas, dan komitmen tinggi mampu menciptakan inovasi, meningkatkan kualitas layanan, serta menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan sehingga berkontribusi terhadap keberhasilan bisnis jangka panjang.

Dengan demikian, MSDI dapat dipahami sebagai suatu proses pengelolaan manusia secara menyeluruh yang tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas organisasi, tetapi juga membentuk insan yang profesional, amanah, berintegritas, dan berorientasi pada kemaslahatan. Dalam konteks bisnis syariah, MSDI menjadi instrumen strategis untuk mencapai keberhasilan usaha yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan (*profit*), tetapi juga keberkahan (*barakah*) dan kesejahteraan bersama (*falah*).

C. Karakteristik MSDI dalam Perspektif Syariah dalam Bisnis

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) dalam perspektif syariah memiliki karakteristik yang membedakannya dari manajemen sumber daya manusia konvensional. Jika MSDM konvensional umumnya berfokus pada pencapaian produktivitas, efisiensi, dan keuntungan organisasi, maka MSDI syariah mengintegrasikan tujuan bisnis dengan nilai-nilai spiritual, etika, dan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya insani tidak hanya bertujuan meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga mewujudkan kemaslahatan dan keberkahan dalam aktivitas bisnis.

Dalam praktik bisnis, karakteristik MSDI syariah mampu menciptakan budaya organisasi yang kuat, meningkatkan loyalitas karyawan, memperkuat reputasi perusahaan, serta mendorong keberlanjutan usaha. Nilai tauhid, amanah, keadilan, profesionalisme, dan masalah dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, penerapan MSDI syariah tidak hanya relevan bagi lembaga keuangan syariah, tetapi juga bagi berbagai jenis bisnis yang ingin membangun organisasi yang produktif, etis, dan berkelanjutan.

1. Berlandaskan Prinsip Tauhid

Karakteristik utama MSDI syariah adalah berlandaskan prinsip tauhid, yaitu keyakinan bahwa seluruh aktivitas manusia, termasuk bekerja dan berbisnis, merupakan bentuk pengabdian kepada Allah SWT. Dalam konteks bisnis, setiap individu dituntut untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran bahwa pekerjaannya akan dipertanggungjawabkan

tidak hanya kepada organisasi tetapi juga kepada Allah SWT. Allah SWT berfirman: *"Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku."* (QS. Adz-Dzariyat [51]: 56).

Prinsip tauhid mendorong karyawan dan manajemen untuk bekerja secara profesional, jujur, dan menghindari praktik-praktik bisnis yang bertentangan dengan syariat Islam seperti kecurangan, manipulasi, dan eksploitasi.

2. Menjunjung Nilai Amanah

Amanah merupakan salah satu karakteristik penting dalam MSDI syariah. Setiap individu yang diberikan tugas dalam organisasi harus melaksanakan tanggung jawabnya dengan penuh kejujuran, integritas, dan komitmen. Amanah menjadi fondasi dalam proses rekrutmen, penempatan, maupun penilaian kinerja karyawan.

Landasan konsep ini terdapat dalam QS. Al-Qashash [28]: 26: *"Sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil untuk bekerja ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya."* Ayat tersebut menegaskan bahwa dalam pengelolaan sumber daya insani, perusahaan tidak hanya mempertimbangkan kompetensi, tetapi juga integritas dan kepercayaan.

3. Menegakkan Keadilan (Al-'Adl)

MSDI syariah menempatkan keadilan sebagai prinsip utama dalam hubungan kerja. Keadilan harus diwujudkan dalam proses rekrutmen, pembagian tugas, pemberian kompensasi, promosi jabatan, maupun evaluasi kinerja. Setiap karyawan berhak memperoleh perlakuan yang sama sesuai kontribusi dan kompetensinya.

Menurut Dessler (2020), sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif harus menjamin adanya keadilan organisasi (*organizational justice*) karena berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Dalam Islam, konsep keadilan memiliki cakupan yang lebih luas karena mencakup tanggung jawab moral dan spiritual. Allah SWT berfirman: *"Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan..."* (QS. An-Nahl [16]: 90).

4. Mengutamakan Profesionalisme dan Kompetensi

Dalam bisnis syariah, kompetensi merupakan syarat penting dalam pengelolaan sumber daya insani. Setiap pekerjaan harus diberikan kepada orang yang memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang sesuai. Profesionalisme menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan, produktivitas, dan daya saing perusahaan. Rasulullah SAW bersabda: *"Apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka*

tunggulah kehancurannya." (HR. Bukhari No. 6496). Hadis tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya insani yang dimiliki.

5. Berorientasi pada Pengembangan Insan (*Human Development*)

MSDI syariah tidak hanya berfokus pada pemanfaatan tenaga kerja, tetapi juga pada pengembangan potensi manusia secara menyeluruh. Pengembangan tersebut meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, karakter, spiritualitas, dan kepemimpinan. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi investasi penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya insani.

Dalam perspektif bisnis, pengembangan sumber daya insani dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

6. Berorientasi pada *Maslahah* dan Keberlanjutan

Karakteristik lain MSDI syariah adalah orientasinya pada kemaslahatan (*maslahah*). Tujuan pengelolaan sumber daya insani tidak hanya untuk memperoleh keuntungan ekonomi, tetapi juga menciptakan manfaat bagi karyawan, perusahaan, masyarakat, dan lingkungan. Konsep ini sejalan dengan prinsip bisnis berkelanjutan (*sustainable business*) yang saat ini menjadi perhatian dunia usaha. Melalui pendekatan *maslahah*, perusahaan didorong untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, meningkatkan kesejahteraan karyawan, menjaga kelestarian lingkungan, serta memberikan kontribusi sosial kepada masyarakat.

7. Mengintegrasikan Tujuan Dunia dan Akhirat

Karakteristik yang paling membedakan MSDI syariah dengan MSDM konvensional adalah adanya integrasi antara tujuan duniawi dan ukhrawi. Keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari pencapaian laba, tetapi juga dari keberkahan usaha, etika bisnis, kesejahteraan karyawan, serta kontribusi terhadap masyarakat. Konsep ini dikenal dengan istilah *falah*, yaitu keberhasilan yang mencakup kesejahteraan material dan spiritual. Dengan demikian, MSDI syariah menjadi instrumen untuk mewujudkan organisasi yang tidak hanya unggul secara ekonomi, tetapi juga bertanggung jawab secara moral dan sosial.

D. Tujuan MSDI dalam Bisnis

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi bisnis. Dalam perspektif modern, MSDI bertujuan untuk memastikan tersedianya

sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sementara itu, dalam perspektif syariah, tujuan MSDI tidak hanya berorientasi pada peningkatan produktivitas dan keuntungan perusahaan, tetapi juga diarahkan pada pembentukan insan yang berakhlak, profesional, amanah, serta mampu memberikan manfaat bagi masyarakat. Oleh karena itu, MSDI menjadi instrumen penting dalam menciptakan keseimbangan antara tujuan ekonomi, sosial, dan spiritual dalam aktivitas bisnis.

1. Memperoleh dan Mempertahankan Sumber Daya Insani yang Kompeten

Salah satu tujuan utama MSDI adalah memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten sesuai kebutuhan bisnis. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, perusahaan membutuhkan individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan adaptasi yang tinggi. Oleh karena itu, MSDI berperan dalam merancang sistem perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, dan seleksi yang mampu menghasilkan karyawan berkualitas.

Dalam perspektif Islam, proses pemilihan tenaga kerja tidak hanya mempertimbangkan aspek kompetensi (*al-quwwah*), tetapi juga integritas dan amanah (*al-amanah*). Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam QS. Al-Qashash [28]: 26 yang menekankan pentingnya kekuatan dan kepercayaan sebagai dasar dalam memilih pekerja. Dengan demikian, organisasi tidak hanya memperoleh tenaga kerja yang cakap secara teknis, tetapi juga memiliki karakter yang baik dan dapat dipercaya.

2. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Organisasi

Tujuan berikutnya adalah meningkatkan produktivitas individu maupun organisasi. Produktivitas merupakan indikator penting dalam mengukur efektivitas penggunaan sumber daya organisasi. MSDI berupaya meningkatkan produktivitas melalui pengelolaan kinerja, pemberian motivasi, pengembangan kompetensi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif mampu meningkatkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan kinerja yang terstruktur. Dalam konteks bisnis, peningkatan produktivitas akan berdampak pada efisiensi operasional, peningkatan kualitas produk atau layanan, serta pertumbuhan keuntungan perusahaan. Dalam perspektif syariah, produktivitas juga dipandang sebagai bagian dari implementasi nilai *ihsan*, yaitu melakukan pekerjaan dengan kualitas terbaik sebagai bentuk tanggung jawab kepada Allah SWT dan organisasi.

3. Mengembangkan Kompetensi dan Potensi Karyawan

MSDI bertujuan mengembangkan kemampuan, keterampilan, dan potensi karyawan agar mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Pengembangan sumber daya insani dilakukan melalui berbagai program seperti pelatihan, pendidikan, pembinaan *karier*, *coaching*, *mentoring*, dan pengembangan kepemimpinan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan investasi jangka panjang yang dapat meningkatkan kualitas tenaga kerja sekaligus memperkuat daya saing organisasi. Dalam bisnis modern, kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, digitalisasi, dan inovasi menjadi kebutuhan yang sangat penting. Oleh karena itu, organisasi perlu terus meningkatkan kapasitas sumber daya insaninya agar mampu menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan. Dalam perspektif Islam, pengembangan kompetensi juga merupakan bentuk pengembangan potensi manusia sebagai khalifah di muka bumi yang dituntut untuk terus belajar dan memperbaiki kualitas diri.

4. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Harmonis dan Produktif

Tujuan MSDI tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pekerjaan, tetapi juga menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi, kenyamanan, kolaborasi, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hubungan kerja yang baik akan mengurangi konflik, meningkatkan komunikasi, serta memperkuat budaya organisasi. Dalam perspektif Islam, hubungan kerja harus dibangun berdasarkan prinsip ukhuwah, keadilan, saling menghormati, dan kerja sama dalam kebaikan (*ta'awun*). Oleh karena itu, MSDI berperan dalam membangun budaya kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga mencerminkan nilai-nilai etika dan kemanusiaan.

5. Meningkatkan Kepuasan, Kesejahteraan, dan Loyalitas Karyawan

Karyawan merupakan aset penting yang menentukan keberlangsungan bisnis. Oleh karena itu, MSDI bertujuan menciptakan kepuasan kerja melalui sistem kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, penghargaan atas prestasi, serta perlindungan terhadap hak-hak karyawan.

Organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan cenderung memiliki tingkat loyalitas dan retensi yang lebih tinggi. Kepuasan kerja yang baik juga berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas, kreativitas, dan komitmen organisasi.

Dalam Islam, kesejahteraan pekerja merupakan bagian dari tanggung jawab moral perusahaan. Rasulullah SAW bersabda: "*Berikanlah upah pekerja sebelum kering keringatnya.*" (HR. Ibnu Majah No. 2443). Hadis tersebut menunjukkan pentingnya perlindungan hak-hak pekerja sebagai bagian dari praktik MSDI yang berkeadilan.

6. Mendukung Pencapaian Tujuan dan Keunggulan Kompetitif Bisnis

MSDI bertujuan mendukung pencapaian tujuan bisnis melalui pengelolaan sumber daya insani yang efektif. Dalam teori *Resource-Based View* (RBV), sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila memiliki karakteristik bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*).

Karyawan yang kompeten, inovatif, dan memiliki komitmen tinggi mampu menciptakan diferensiasi produk, meningkatkan kualitas layanan, serta memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan pasar. Oleh karena itu, MSDI menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan bisnis dalam jangka panjang.

7. Mewujudkan Praktik Bisnis yang Sesuai dengan Nilai-Nilai Islam

Dalam bisnis syariah, tujuan MSDI tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan (*profit maximization*), tetapi juga memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. MSDI berperan dalam membangun budaya kerja yang berlandaskan nilai tauhid, amanah, keadilan, ihsan, dan tanggung jawab sosial.

Penerapan nilai-nilai tersebut akan mendorong terciptanya praktik bisnis yang etis, transparan, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, keberhasilan bisnis tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari sejauh mana organisasi mampu memberikan manfaat bagi karyawan, masyarakat, dan lingkungan.

8. Mencapai Falah dan Keberlanjutan Bisnis

Tujuan tertinggi MSDI dalam perspektif Islam adalah mewujudkan *falah*, yaitu keberhasilan yang mencakup aspek material dan spiritual. Organisasi tidak hanya mengejar pertumbuhan ekonomi, tetapi juga keberkahan usaha, kesejahteraan karyawan, serta kemaslahatan masyarakat. Konsep ini sejalan dengan paradigma *sustainable business* yang menekankan keseimbangan antara keuntungan ekonomi, tanggung jawab sosial, dan kelestarian lingkungan.

Dengan pengelolaan sumber daya insani yang baik, perusahaan dapat membangun organisasi yang adaptif, inovatif, beretika, dan berkelanjutan sehingga mampu bertahan dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan bisnis.

E. Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) memiliki fungsi yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan organisasi bisnis. Fungsi-fungsi tersebut merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk memastikan bahwa sumber daya insani dapat dikelola secara efektif sehingga mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam perspektif bisnis syariah, fungsi MSDI tidak hanya berorientasi pada peningkatan produktivitas dan keuntungan perusahaan, tetapi juga pada pembentukan sumber daya insani yang profesional, amanah, dan berakhlak mulia.

Seluruh fungsi MSDI saling berkaitan dan membentuk suatu sistem yang mendukung keberhasilan bisnis. Perencanaan SDI memastikan tersedianya tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi, rekrutmen dan seleksi memperoleh individu yang berkualitas, pelatihan dan pengembangan meningkatkan kompetensi, manajemen kinerja mengoptimalkan kontribusi karyawan, kompensasi menjaga motivasi kerja, serta hubungan kerja menciptakan lingkungan yang harmonis. Apabila seluruh fungsi tersebut dijalankan secara efektif, organisasi akan memiliki sumber daya insani yang unggul sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

1. Perencanaan Sumber Daya Insani (*Human Resource Planning*)

Perencanaan sumber daya insani merupakan proses mengidentifikasi dan menentukan kebutuhan tenaga kerja organisasi baik dalam jumlah maupun kualitas sesuai dengan tujuan dan strategi bisnis yang telah ditetapkan. Fungsi ini bertujuan memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat pada waktu yang tepat dan pada posisi yang tepat (*the right person in the right place at the right time*).

Perencanaan SDI menjadi sangat penting karena lingkungan bisnis terus mengalami perubahan akibat perkembangan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja, memprediksi ketersediaan sumber daya manusia, serta menyusun strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah strategis untuk menyelaraskan kebutuhan tenaga kerja dengan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang organisasi. Dalam konteks bisnis syariah, perencanaan SDI juga harus mempertimbangkan

aspek kompetensi, moralitas, dan kesesuaian individu dengan nilai-nilai Islam yang dianut organisasi.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan fungsi MSDI yang bertujuan memperoleh calon karyawan terbaik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rekrutmen dilakukan untuk menarik sebanyak mungkin kandidat potensial, sedangkan seleksi bertujuan memilih individu yang paling sesuai berdasarkan kompetensi, pengalaman, karakter, dan nilai-nilai yang dibutuhkan perusahaan.

Keberhasilan suatu bisnis sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya insani yang direkrut. Kesalahan dalam proses seleksi dapat menyebabkan rendahnya produktivitas, tingginya tingkat turnover, serta meningkatnya biaya organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan sistem seleksi yang objektif dan transparan.

Dalam perspektif Islam, proses rekrutmen harus berlandaskan prinsip kompetensi (*al-quwwah*) dan amanah (*al-amanah*) sebagaimana dijelaskan dalam QS. Al-Qashash [28]: 26. Artinya, perusahaan tidak hanya memilih individu yang memiliki kemampuan teknis, tetapi juga integritas dan tanggung jawab moral yang baik.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan fungsi MSDI yang bertujuan meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, serta sikap kerja karyawan agar mampu menjalankan tugas secara efektif. Pelatihan biasanya berorientasi pada peningkatan kemampuan untuk pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan lebih menekankan pada persiapan karyawan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Dalam era transformasi digital, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kompetensi karyawannya agar mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pasar. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan dan pengembangan menjadi salah satu strategi penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, motivasi, dan kepuasan karyawan. Dalam perspektif syariah, pengembangan sumber daya insani juga merupakan bentuk ikhtiar untuk mengoptimalkan potensi manusia sebagai khalifah Allah SWT yang bertugas memakmurkan bumi melalui aktivitas ekonomi yang produktif dan bermanfaat.

4. Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengukuran, evaluasi, dan pengembangan kinerja karyawan untuk memastikan bahwa hasil kerja yang dicapai sesuai dengan tujuan organisasi. Fungsi ini membantu perusahaan menilai kontribusi setiap individu terhadap pencapaian target bisnis serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Proses manajemen kinerja biasanya meliputi penetapan target kerja, pemantauan pelaksanaan pekerjaan, evaluasi hasil kerja, pemberian umpan balik, dan penyusunan rencana pengembangan karyawan. Melalui sistem ini, organisasi dapat meningkatkan produktivitas sekaligus mendorong budaya kerja yang berorientasi pada hasil.

Dalam perspektif Islam, penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif, adil, dan transparan tanpa diskriminasi. Prinsip keadilan (*al-'adl*) menjadi landasan utama agar setiap individu memperoleh penilaian sesuai dengan kontribusi dan prestasinya. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana pengembangan sumber daya insani secara berkelanjutan.

5. Kompensasi dan Penghargaan

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan. Kompensasi dapat berupa gaji, upah, bonus, tunjangan, insentif, maupun fasilitas lainnya. Sementara itu, penghargaan (*reward*) merupakan bentuk pengakuan terhadap prestasi dan kontribusi karyawan yang dapat bersifat finansial maupun nonfinansial.

Fungsi kompensasi bertujuan menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan.

Dalam perspektif Islam, pemberian kompensasi harus didasarkan pada prinsip keadilan dan kelayakan. Rasulullah SAW bersabda: *"Berikanlah upah pekerja sebelum kering keringatnya."* (HR. Ibnu Majah No. 2443). Hadis tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kewajiban untuk memenuhi hak-hak pekerja secara tepat waktu dan proporsional sesuai dengan kontribusi yang diberikan.

6. Pemeliharaan Hubungan Kerja (*Employee Relations*)

Pemeliharaan hubungan kerja merupakan fungsi MSDI yang bertujuan menciptakan hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Hubungan kerja yang baik akan

meningkatkan kepercayaan, komunikasi, kerja sama, serta komitmen organisasi sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif.

Fungsi ini mencakup berbagai aktivitas seperti komunikasi organisasi, penyelesaian konflik, perlindungan hak-hak pekerja, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta pembangunan budaya organisasi yang positif. Organisasi yang mampu menjaga hubungan kerja secara baik umumnya memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas karyawan yang lebih tinggi.

Dalam perspektif syariah, hubungan kerja harus dibangun atas dasar ukhuwah (persaudaraan), keadilan, musyawarah, dan saling menghormati. Hubungan yang harmonis antara pemimpin dan karyawan akan menciptakan suasana kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi sekaligus meningkatkan kesejahteraan seluruh pihak yang terlibat.

F. Simpulan

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) merupakan suatu sistem pengelolaan manusia dalam organisasi yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pengendalian, serta evaluasi sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Dalam konteks bisnis, MSDI memiliki peran yang sangat penting karena manusia merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Dalam perspektif syariah, MSDI tidak hanya berorientasi pada peningkatan produktivitas dan keuntungan semata, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai Islam seperti tauhid, amanah, keadilan, profesionalisme, dan maslahah. Nilai-nilai tersebut menjadikan MSDI sebagai sistem pengelolaan yang tidak hanya bersifat ekonomis, tetapi juga etis dan spiritual.

Fungsi MSDI dalam bisnis mencakup perencanaan SDI, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan penghargaan, serta pemeliharaan hubungan kerja. Seluruh fungsi tersebut saling berkaitan dalam menciptakan sumber daya insani yang berkualitas, produktif, dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa MSDI merupakan faktor strategis dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Implementasi MSDI yang baik tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja bisnis, tetapi juga menciptakan organisasi yang berkelanjutan, beretika, dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah sehingga mampu mencapai keberhasilan dunia dan akhirat (*falah*).

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Jufriadi, J., & Megawati, L. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Rizky, G., Hildawati, H., Judijanto, L., Jumiono, A., Syafruddin, S., Kusmayadi, Y., ... & Wibowo, S. E. (2024). *Dasar-dasar manajemen sumber daya manusia: Konsep, teori, dan penerapannya dalam organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Susilowati, Sodikin, M., & Purnomo, Y. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.

BAB 2

PERSPEKTIF ISLAM TENTANG SUMBER DAYA INSANI

A. Pentingnya Sumber Daya Insani dalam Pembangunan Peradaban Islam

Dalam perspektif Islam, manusia merupakan unsur sentral dalam pembangunan peradaban. Keberhasilan suatu bangsa, organisasi, maupun sistem ekonomi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya alam dan modal finansial, tetapi juga oleh kualitas sumber daya insaninya. Islam memandang manusia sebagai makhluk yang memiliki dimensi fisik, intelektual, spiritual, dan sosial yang harus dikembangkan secara seimbang. Oleh karena itu, pembangunan sumber daya insani tidak sekadar berorientasi pada peningkatan keterampilan kerja, tetapi juga pada pembentukan akhlak, integritas, dan tanggung jawab moral.

Konsep pembangunan manusia dalam Islam berakar pada fungsi manusia sebagai *abdullah* (hamba Allah) dan *khalifatullah fil ardh* (wakil Allah di bumi). Sebagai khalifah, manusia memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya secara produktif dan berkeadilan demi terciptanya kemaslahatan bersama. Oleh sebab itu, pengembangan sumber daya insani menjadi salah satu prasyarat penting dalam mewujudkan pembangunan ekonomi Islam yang berkelanjutan dan berorientasi pada kesejahteraan dunia serta akhirat.

Penelitian bibliometrik terkini menunjukkan bahwa kajian mengenai *Islamic Human Capital* mengalami perkembangan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini menunjukkan meningkatnya perhatian akademisi terhadap pentingnya pengembangan manusia berbasis nilai-nilai Islam sebagai fondasi pembangunan ekonomi dan sosial umat.

B. Peran Manusia sebagai Faktor Utama Keberhasilan Organisasi dan Ekonomi

Dalam teori manajemen modern, sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis yang menentukan daya saing organisasi. Namun, Islam memandang manusia bukan sekadar faktor produksi, melainkan amanah yang harus dikelola dan dikembangkan secara optimal. Kualitas sumber daya insani yang baik akan

menghasilkan produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya kualitas sumber daya insani dapat menjadi hambatan utama dalam mencapai tujuan organisasi maupun pembangunan ekonomi.

Islam mengajarkan bahwa setiap individu memiliki potensi (*fitrah*) yang dapat dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pembinaan moral. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis karyawan, tetapi juga oleh nilai-nilai seperti amanah, kejujuran, tanggung jawab, dan profesionalisme (*itqan*). Dalam konteks ini, pengelolaan sumber daya insani harus mampu mengintegrasikan aspek kompetensi dan spiritualitas agar tercipta keseimbangan antara pencapaian kinerja dan tanggung jawab etis.

Pendekatan *Islamic Human Resource Management* (IHRM) menekankan bahwa tujuan pengelolaan sumber daya insani bukan hanya meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga mewujudkan kesejahteraan individu dan masyarakat secara menyeluruh. Pendekatan ini menjadikan manusia sebagai subjek pembangunan yang harus dihormati martabatnya, bukan sekadar instrumen pencapaian keuntungan ekonomi.

C. Perbedaan Konsep Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Insani

Istilah sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya insani (SDI) sering digunakan secara bergantian, meskipun keduanya memiliki perbedaan mendasar. Dalam paradigma konvensional, SDM umumnya dipahami sebagai faktor produksi yang berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi melalui optimalisasi produktivitas dan efisiensi kerja. Fokus utama pendekatan ini terletak pada pengembangan kompetensi teknis, keterampilan, dan pencapaian target organisasi.

Sebaliknya, konsep sumber daya insani dalam Islam memiliki cakupan yang lebih luas. SDI tidak hanya menekankan aspek kemampuan fisik dan intelektual, tetapi juga mencakup dimensi spiritual, moral, dan sosial. Manusia dipandang sebagai makhluk yang memiliki tanggung jawab kepada Allah, sesama manusia, dan lingkungan. Dengan demikian, keberhasilan pengembangan SDI tidak hanya diukur melalui indikator kinerja ekonomi, tetapi juga melalui kualitas akhlak, integritas, dan kontribusi terhadap kemaslahatan masyarakat.

Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa konsep SDI lebih bersifat holistik karena mengintegrasikan tujuan duniawi dan ukhrawi. Pendekatan ini selaras dengan konsep *maqashid syariah* yang menempatkan perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta sebagai tujuan utama pembangunan manusia.

D. Relevansi Perspektif Islam dalam Pengembangan SDI Kontemporer

Perkembangan teknologi digital, globalisasi ekonomi, dan disrupsi dunia kerja telah menciptakan tantangan baru dalam pengelolaan SDI. Organisasi modern tidak hanya membutuhkan tenaga kerja yang kompeten secara teknis, tetapi juga individu yang memiliki integritas, kemampuan beradaptasi, dan kesadaran etis yang tinggi. Dalam situasi tersebut, perspektif Islam menawarkan kerangka pengembangan SDI yang komprehensif melalui integrasi antara kompetensi profesional dan nilai-nilai spiritual.

Penerapan prinsip-prinsip syariah dalam manajemen sumber daya insani dinilai mampu membangun budaya kerja yang lebih etis, produktif, dan berkelanjutan. Konsep *maqashid syariah* memberikan landasan normatif bagi organisasi untuk mengembangkan kebijakan yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga pada kesejahteraan manusia dan keberlanjutan sosial.

Selain itu, meningkatnya perhatian akademik terhadap kajian *Islamic Human Resource Management* menunjukkan bahwa pendekatan Islam semakin relevan dalam menjawab berbagai tantangan pengelolaan sumber daya insani pada era digital. Nilai-nilai seperti amanah, ihsan, adil, dan tanggung jawab sosial dapat menjadi fondasi penting dalam membentuk sumber daya insani yang unggul, berkarakter, dan mampu berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi Islam yang berkelanjutan.

E. Konsep Sumber Daya Insani dalam Islam

Sumber daya insani (SDI) dalam perspektif Islam merupakan konsep yang lebih komprehensif dibandingkan sumber daya manusia (SDM) dalam paradigma konvensional. SDI tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja atau faktor produksi yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga sebagai individu yang memiliki dimensi spiritual, moral, intelektual, dan sosial yang saling terintegrasi. Dalam Islam, manusia diciptakan dengan berbagai potensi yang harus dikembangkan secara optimal untuk mencapai kesejahteraan dunia dan kebahagiaan akhirat. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya insani tidak hanya berorientasi pada peningkatan produktivitas dan kompetensi kerja, tetapi juga pada pembentukan akhlak, integritas, dan tanggung jawab kepada Allah SWT. Konsep SDI dalam Islam menempatkan manusia sebagai aset strategis yang memiliki nilai intrinsik dan tujuan hidup yang melampaui kepentingan ekonomi semata. Dengan demikian, karakteristik utama sumber daya insani dalam Islam mencakup keseimbangan antara kompetensi profesional, spiritualitas, etika, dan kontribusi sosial yang berlandaskan nilai-nilai syariah.

Hakikat manusia dalam Islam menjadi fondasi utama dalam memahami konsep sumber daya insani. Al-Qur'an menjelaskan bahwa

manusia merupakan makhluk terbaik yang diciptakan Allah SWT dalam bentuk yang paling sempurna (*ahsani taqwim*) sebagaimana dinyatakan dalam QS. At-Tin ayat 4. Kesempurnaan tersebut tercermin melalui kemampuan manusia untuk berpikir, belajar, berkreasi, serta membedakan antara yang baik dan yang buruk. Selain itu, manusia memiliki dua fungsi utama dalam kehidupan, yaitu sebagai *abdullah* (hamba Allah) dan *khalifatullah fil ardh* (khalifah di bumi). Sebagai hamba Allah, manusia berkewajiban menjalankan seluruh aktivitas kehidupannya dalam kerangka pengabdian kepada-Nya. Sementara itu, sebagai khalifah, manusia memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara adil, produktif, dan berkelanjutan demi kemaslahatan bersama. Fungsi kekhalifahan menempatkan manusia sebagai agen pembangunan yang bertanggung jawab terhadap terciptanya keseimbangan antara tujuan ekonomi, sosial, dan spiritual dalam kehidupan bermasyarakat.

Untuk menjalankan fungsi tersebut, Allah SWT membekali manusia dengan berbagai potensi dasar yang menjadi modal utama dalam pengembangan sumber daya insani. Potensi tersebut meliputi potensi jasmani, akal, ruhani, dan sosial. Potensi jasmani memungkinkan manusia melakukan aktivitas fisik dan bekerja secara produktif untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Potensi akal berfungsi sebagai sarana berpikir, menganalisis, dan mengembangkan ilmu pengetahuan serta inovasi. Potensi ruhani menjadi landasan bagi pembentukan keimanan, ketakwaan, dan kesadaran moral dalam setiap tindakan. Sementara itu, potensi sosial memungkinkan manusia berinteraksi, bekerja sama, dan membangun hubungan yang harmonis dengan sesama anggota masyarakat. Pengembangan sumber daya insani yang efektif harus memperhatikan seluruh dimensi tersebut secara seimbang agar tercipta manusia yang tidak hanya unggul secara intelektual dan profesional, tetapi juga memiliki karakter moral dan spiritual yang kuat. Dengan demikian, konsep sumber daya insani dalam Islam bertujuan membentuk insan yang mampu menjalankan perannya sebagai hamba Allah dan khalifah di bumi secara optimal.

F. Landasan Sumber Daya Insani dalam Islam

Sumber daya insani dalam Islam berlandaskan pada ajaran Al-Qur'an dan Hadist yang memandang manusia tidak hanya sebagai faktor produksi, tetapi sebagai makhluk mulia yang memiliki tanggung jawab spiritual, sosial, dan ekonomi. Dalam Al-Qur'an, manusia ditempatkan sebagai *khalifah* di muka bumi (QS. Al-Baqarah: 30), yaitu wakil Allah yang bertugas mengelola dan memakmurkan bumi sesuai dengan nilai-nilai syariah. Konsep khalifah menegaskan bahwa setiap individu memiliki peran strategis dalam menciptakan kemaslahatan dan menjaga keseimbangan kehidupan. Selain itu,

manusia juga memikul amanah, yaitu tanggung jawab moral untuk menjalankan tugas secara jujur, adil, dan profesional. Amanah menjadi fondasi utama dalam pengelolaan sumber daya insani karena setiap pekerjaan akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Dalam konteks ekonomi dan organisasi, konsep *khalifah* dan amanah mendorong individu untuk bekerja secara produktif, berintegritas, serta berorientasi pada kemanfaatan Bersama.

Selain itu, Al-Qur'an memberikan dorongan kuat terhadap kerja dan produktivitas sebagai bagian dari ibadah. Allah SWT berfirman dalam QS. At-Taubah ayat 105, "Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu," yang menunjukkan bahwa bekerja merupakan aktivitas yang bernilai spiritual sekaligus sosial. Landasan ini diperkuat oleh berbagai hadis Nabi Muhammad SAW yang menegaskan keutamaan bekerja, larangan bermalas-malasan, serta pentingnya memperoleh penghasilan dari usaha sendiri. Islam juga mengajarkan profesionalisme (*itqan*), yaitu melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh, berkualitas, dan penuh tanggung jawab. Di samping itu, pengembangan sumber daya insani tidak dapat dipisahkan dari kewajiban menuntut ilmu, karena ilmu menjadi sarana utama untuk meningkatkan kompetensi, inovasi, dan kualitas kerja. Oleh karena itu, perspektif Islam memandang sumber daya insani sebagai individu yang memiliki keseimbangan antara kompetensi intelektual, spiritualitas, moralitas, dan produktivitas kerja dalam rangka mencapai kesejahteraan dunia dan akhirat.

Pandangan yang lebih komprehensif mengenai sumber daya insani dalam Islam dikemukakan oleh M. Umer Chapra yang menegaskan bahwa pembangunan manusia merupakan tujuan utama pembangunan ekonomi Islam. Menurut Chapra, manusia tidak hanya diposisikan sebagai pelaku ekonomi, tetapi juga sebagai subjek pembangunan yang harus memperoleh kesempatan untuk mengembangkan potensi spiritual, intelektual, moral, dan sosialnya secara seimbang. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya insani tidak cukup berorientasi pada peningkatan keterampilan dan produktivitas semata, melainkan harus diarahkan pada pencapaian *maqāsid al-syarī'ah* yang mencakup perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Dalam perspektif ini, kualitas sumber daya insani diukur tidak hanya berdasarkan kemampuan menghasilkan output ekonomi, tetapi juga berdasarkan kontribusinya terhadap keadilan, kesejahteraan, dan kemaslahatan masyarakat. Konsep tersebut menunjukkan bahwa pembangunan sumber daya insani merupakan bagian integral dari pembangunan peradaban Islam yang berkelanjutan.

Sejalan dengan itu, Yusuf Al-Qaradawi menekankan bahwa Islam memandang kerja sebagai bentuk ibadah dan manifestasi tanggung jawab manusia sebagai khalifah di muka bumi. Setiap individu dituntut untuk mengoptimalkan potensi yang dimilikinya melalui

penguasaan ilmu pengetahuan, peningkatan kompetensi, serta penguatan akhlak dan etika kerja. Profesionalisme dalam Islam tidak hanya tercermin dari kemampuan teknis, tetapi juga dari sikap amanah, kejujuran, kedisiplinan, dan komitmen terhadap nilai-nilai moral. Oleh karena itu, pengembangan SDI dalam perspektif Islam harus mengintegrasikan dimensi ruhani, intelektual, dan profesional secara harmonis agar tercipta insan yang unggul, produktif, dan mampu memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Dengan demikian, landasan SDI dalam Islam tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi, tetapi juga pada pembentukan insan kamil yang mampu menjalankan fungsi pengabdian kepada Allah SWT dan tanggung jawab sosial secara seimbang.

G. Nilai-Nilai Dasar Sumber Daya Insani

Sumber daya insani dalam perspektif Islam dibangun di atas seperangkat nilai fundamental yang membedakannya dari konsep sumber daya manusia konvensional. Nilai-nilai tersebut tidak hanya berfungsi sebagai pedoman moral, tetapi juga menjadi landasan dalam pengembangan kompetensi, perilaku kerja, dan pengambilan keputusan organisasi. Dalam kerangka Islam, manusia dipandang sebagai makhluk yang memiliki tanggung jawab spiritual dan sosial sehingga pengelolaan sumber daya insani harus mengintegrasikan aspek material dan nonmaterial secara seimbang. Nilai-nilai dasar yang menjadi fondasi sumber daya insani meliputi tauhid, amanah, ihsan, adil, syura, serta ukhuwah dan ta'awun. Nilai-nilai tersebut membentuk karakter individu yang tidak hanya profesional dan produktif, tetapi juga berintegritas serta berorientasi pada kemaslahatan bersama.

1. Tauhid

Tauhid merupakan nilai dasar yang menjadi fondasi seluruh aktivitas manusia, termasuk dalam pengelolaan sumber daya insani. Tauhid menanamkan keyakinan bahwa seluruh aktivitas kerja merupakan bagian dari ibadah kepada Allah SWT dan harus dilakukan sesuai dengan ketentuan syariah. Kesadaran tauhid mendorong individu untuk bekerja secara jujur, bertanggung jawab, dan menghindari berbagai bentuk penyimpangan karena meyakini adanya pengawasan Allah SWT dalam setiap tindakan. Dengan demikian, tauhid menjadi sumber motivasi intrinsik yang melahirkan etos kerja yang tinggi sekaligus menjaga keseimbangan antara tujuan duniawi dan ukhrawi.

2. Amanah

Amanah merupakan nilai yang mencerminkan tanggung jawab, kejujuran, dan komitmen dalam menjalankan tugas yang dipercayakan. Dalam konteks sumber daya insani, amanah menuntut setiap individu untuk melaksanakan pekerjaan secara

profesional dan menghindari penyalahgunaan wewenang. Nilai amanah juga menjadi dasar terbentuknya kepercayaan antara individu dan organisasi. Ketika amanah diterapkan secara konsisten, organisasi akan memiliki budaya kerja yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada keberlanjutan. Oleh karena itu, amanah tidak hanya dipahami sebagai kewajiban moral, tetapi juga sebagai modal sosial yang memperkuat efektivitas organisasi.

3. Ihsan

Ihsan berarti melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mencapai kualitas kerja yang optimal. Dalam perspektif Islam, ihsan tidak hanya berkaitan dengan hasil kerja, tetapi juga proses pelaksanaannya yang dilandasi keikhlasan dan kesadaran bahwa Allah SWT senantiasa mengawasi setiap perbuatan manusia. Nilai ihsan mendorong individu untuk terus meningkatkan kompetensi, produktivitas, kreativitas, dan inovasi. Organisasi yang menginternalisasikan nilai ihsan akan lebih mampu membangun budaya kerja unggul (*excellent culture*) yang mendukung pencapaian tujuan organisasi sekaligus memberikan manfaat bagi masyarakat.

4. Adil

Keadilan merupakan prinsip utama dalam Islam yang harus diterapkan dalam seluruh aspek pengelolaan sumber daya insani. Nilai adil mencakup perlakuan yang setara terhadap seluruh individu tanpa diskriminasi serta pemberian hak dan kewajiban secara proporsional. Dalam praktik organisasi, prinsip adil diwujudkan melalui sistem rekrutmen yang objektif, penilaian kinerja yang transparan, pemberian kompensasi yang layak, dan kesempatan pengembangan karier yang setara. Penerapan nilai keadilan akan meningkatkan motivasi kerja, loyalitas karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif bagi pertumbuhan organisasi.

5. Syura

Syura atau musyawarah merupakan mekanisme pengambilan keputusan yang menekankan partisipasi, keterbukaan, dan penghargaan terhadap berbagai pandangan. Dalam pengelolaan sumber daya insani, syura berfungsi sebagai sarana untuk membangun komunikasi yang efektif antara pimpinan dan anggota organisasi. Prinsip ini memungkinkan terciptanya keputusan yang lebih bijaksana karena mempertimbangkan berbagai perspektif dan kepentingan. Selain itu, syura juga memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi sehingga meningkatkan komitmen dan keterlibatan anggota dalam mencapai tujuan Bersama.

6. Ukhuwah dan Ta'awun

Ukhuwah dan ta'awun merupakan nilai sosial yang menekankan persaudaraan dan kerja sama dalam kehidupan bermasyarakat maupun organisasi. Ukhuwah membangun hubungan yang harmonis berdasarkan rasa saling menghormati dan saling percaya, sedangkan ta'awun mendorong individu untuk saling membantu dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks sumber daya insani, kedua nilai ini berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, meningkatkan solidaritas, serta mengurangi konflik internal. Organisasi yang mengedepankan ukhuwah dan ta'awun cenderung memiliki tingkat kohesivitas yang tinggi sehingga mampu meningkatkan efektivitas kerja tim dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

H. Karakteristik Sumber Daya Insani Unggul

Sumber daya insani unggul dalam perspektif Islam ditandai oleh keseimbangan antara dimensi spiritual, intelektual, moral, dan profesional. Karakteristik ini mencerminkan pandangan Islam yang memandang manusia sebagai makhluk multidimensional yang tidak hanya dituntut memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kualitas keimanan dan akhlak yang baik. Kompetensi spiritual menjadi fondasi utama karena menentukan orientasi dan tujuan setiap aktivitas manusia. Kompetensi spiritual tercermin melalui keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT yang mendorong individu untuk menjadikan pekerjaan sebagai bagian dari ibadah. Selain itu, keikhlasan dalam bekerja menjadi indikator penting yang menunjukkan bahwa setiap aktivitas dilakukan bukan semata-mata untuk memperoleh keuntungan material, melainkan juga untuk mendapatkan ridha Allah SWT. Individu yang memiliki kompetensi spiritual yang kuat akan lebih mampu menjaga integritas, menghindari perilaku menyimpang, dan memiliki motivasi intrinsik yang berkelanjutan dalam bekerja.

Selain aspek spiritual, sumber daya insani unggul juga ditandai oleh kompetensi intelektual yang mencakup penguasaan ilmu pengetahuan, kemampuan berpikir kritis, kreativitas, dan inovasi. Islam memberikan perhatian besar terhadap pengembangan ilmu pengetahuan sebagaimana tercermin dalam banyak ayat Al-Qur'an yang mendorong manusia untuk berpikir, membaca, dan meneliti. Penguasaan ilmu menjadi modal penting dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin dinamis dan kompleks. Di era transformasi digital, kompetensi intelektual tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memahami pengetahuan yang ada, tetapi juga kemampuan menghasilkan gagasan baru, memecahkan masalah, dan menciptakan inovasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat. Oleh karena itu, individu yang unggul adalah mereka yang terus

belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) dan mampu mengadaptasikan pengetahuan yang dimiliki untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi maupun lingkungan sosialnya.

Karakteristik berikutnya adalah kompetensi moral yang tercermin melalui sifat-sifat kenabian, yaitu shiddiq, amanah, tabligh, dan fathanah. Shiddiq menunjukkan sikap jujur dan konsisten terhadap kebenaran dalam setiap tindakan. Amanah mencerminkan tanggung jawab dan komitmen dalam menjalankan tugas yang dipercayakan. Tabligh mengandung makna kemampuan menyampaikan informasi dan berkomunikasi secara efektif, sedangkan fathanah menunjukkan kecerdasan dan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan. Keempat sifat tersebut menjadi landasan etika dalam pengelolaan sumber daya insani sehingga mampu membentuk individu yang memiliki integritas tinggi dan dapat dipercaya. Dalam konteks organisasi, kompetensi moral berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.

Di samping kompetensi spiritual, intelektual, dan moral, sumber daya insani unggul juga harus memiliki kompetensi profesional. Kompetensi ini tercermin melalui disiplin, produktivitas, dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Disiplin menunjukkan kepatuhan terhadap aturan dan komitmen terhadap waktu, sedangkan produktivitas mencerminkan kemampuan menghasilkan kinerja yang optimal secara efektif dan efisien. Tanggung jawab menunjukkan kesediaan individu untuk menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik serta menerima konsekuensi atas setiap keputusan yang diambil. Dalam perspektif Islam, profesionalisme tidak hanya diukur dari pencapaian target kerja, tetapi juga dari kesungguhan (*itqan*) dan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu, sumber daya insani unggul merupakan individu yang mampu mengintegrasikan kompetensi spiritual, intelektual, moral, dan profesional secara harmonis sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi, masyarakat, dan pembangunan peradaban Islam.

I. Pengembangan Sumber Daya Insani dalam Islam

Pengembangan sumber daya insani dalam Islam merupakan proses sistematis yang bertujuan meningkatkan kualitas manusia secara utuh melalui penguatan aspek spiritual, intelektual, moral, dan profesional. Islam menempatkan pendidikan dan pembelajaran sebagai instrumen utama dalam membentuk manusia yang berilmu, beriman, dan berakhlak mulia. Pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai media internalisasi nilai-nilai Islam yang membentuk karakter individu. Selain pendidikan formal, pelatihan dan pengembangan kompetensi juga diperlukan untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan

berpikir kritis, kreativitas, serta adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, konsep pengembangan sumber daya insani dalam Islam menekankan pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*) sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas diri dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi Masyarakat.

Selain peningkatan kompetensi, Islam memberikan perhatian besar terhadap pembinaan akhlak dan karakter sebagai fondasi perilaku individu. Pengembangan sumber daya insani tidak hanya diukur dari tingkat pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga dari kualitas moral yang tercermin dalam sikap jujur, amanah, disiplin, dan bertanggung jawab. Pembinaan karakter ini dilakukan melalui keteladanan, pembiasaan, dan penguatan nilai-nilai spiritual dalam kehidupan sehari-hari. Sejalan dengan itu, pengembangan kepemimpinan Islami menjadi aspek penting dalam menciptakan individu yang mampu mempengaruhi dan mengarahkan orang lain menuju tujuan yang baik. Kepemimpinan dalam Islam berlandaskan prinsip amanah, keadilan, musyawarah, dan pelayanan kepada masyarakat. Seluruh nilai tersebut kemudian diwujudkan dalam budaya kerja Islami yang menempatkan pekerjaan sebagai bentuk ibadah dan sarana mewujudkan kemaslahatan Bersama.

Dalam konteks organisasi, implementasi sumber daya insani dilakukan melalui berbagai fungsi manajemen yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Proses rekrutmen dan seleksi Islami tidak hanya mempertimbangkan kompetensi teknis calon pekerja, tetapi juga integritas, akhlak, dan komitmen terhadap nilai-nilai Islam. Setelah bergabung dalam organisasi, individu perlu memperoleh kesempatan pengembangan karier yang adil dan transparan sesuai dengan kemampuan dan prestasinya. Penilaian kinerja berbasis syariah dilakukan dengan memperhatikan aspek hasil kerja sekaligus perilaku dan etika dalam menjalankan tugas. Selain itu, sistem penghargaan dan motivasi tidak hanya berorientasi pada kompensasi material, tetapi juga mencakup penghargaan moral, kesempatan pengembangan diri, dan pengakuan atas kontribusi yang diberikan. Dengan demikian, organisasi dapat membangun lingkungan kerja yang produktif, adil, dan berkelanjutan.

Perkembangan zaman menghadirkan berbagai tantangan baru dalam pengembangan sumber daya insani. Globalisasi telah meningkatkan mobilitas tenaga kerja dan memperluas persaingan antarindividu maupun organisasi di tingkat internasional. Di sisi lain, digitalisasi dan perkembangan *Artificial Intelligence* (AI) mengubah karakteristik pekerjaan sehingga menuntut individu untuk memiliki kemampuan teknologi, literasi digital, dan keterampilan berpikir tingkat tinggi. Tantangan lainnya adalah munculnya krisis moral dan etika kerja yang ditandai oleh menurunnya integritas, meningkatnya perilaku oportunistik, serta melemahnya nilai-nilai kemanusiaan dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, sumber daya insani masa

depan harus mampu mengintegrasikan penguasaan teknologi dengan nilai-nilai spiritual dan etika agar tetap relevan serta mampu bersaing secara global tanpa kehilangan identitas keislamannya.

Sebagai respons terhadap berbagai tantangan tersebut, Islam menawarkan model sumber daya insani ideal yang mengintegrasikan kecerdasan intelektual (*Intellectual Quotient*), kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*), dan kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotient*). Integrasi ketiga dimensi tersebut menghasilkan individu yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga matang secara emosional dan kuat secara spiritual. Model ini selaras dengan konsep *insan kamil*, yaitu manusia paripurna yang mampu menjalankan fungsi sebagai hamba Allah dan khalifah di muka bumi secara seimbang. Dalam konteks kontemporer, pengembangan sumber daya insani juga perlu berorientasi pada maqashid syariah yang menekankan perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Dengan pendekatan tersebut, sumber daya insani tidak hanya berperan sebagai faktor produksi, tetapi juga sebagai agen pembangunan peradaban yang mampu mewujudkan kesejahteraan, keadilan, dan kemaslahatan bagi seluruh umat manusia.

J. Penutup

Sumber daya insani dalam perspektif Islam merupakan konsep pengembangan manusia yang menempatkan individu tidak hanya sebagai faktor produksi, tetapi juga sebagai hamba Allah (*abdullah*) dan khalifah di muka bumi (*khalifatullah fil ardh*). Konsep ini dibangun di atas landasan Al-Qur'an dan Hadist yang menekankan pentingnya keseimbangan antara dimensi spiritual, intelektual, moral, dan profesional. Nilai-nilai dasar seperti tauhid, amanah, ihsan, adil, syura, serta ukhuwah dan ta'awun menjadi fondasi dalam membentuk sumber daya insani yang berkualitas. Dengan demikian, sumber daya insani dalam Islam tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja dan produktivitas, tetapi juga pada pembentukan karakter, akhlak, dan tanggung jawab sosial yang berkontribusi terhadap kemaslahatan umat.

Pengembangan sumber daya insani yang unggul memerlukan integrasi antara kompetensi dan spiritualitas. Kompetensi intelektual, keterampilan teknis, kreativitas, dan inovasi harus berjalan seiring dengan penguatan iman, takwa, kejujuran, amanah, dan etika kerja Islami. Integrasi tersebut menjadi pembeda utama antara paradigma sumber daya manusia konvensional dan sumber daya insani dalam Islam. Individu yang memiliki keseimbangan antara kecerdasan intelektual (*Intellectual Quotient*), kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*), dan kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotient*) akan lebih mampu menghadapi berbagai tantangan kehidupan dan dunia kerja secara profesional tanpa mengabaikan nilai-nilai agama. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya insani harus dilakukan secara

holistik melalui pendidikan, pelatihan, pembinaan karakter, serta penguatan budaya kerja Islami dalam berbagai sektor kehidupan.

Di masa depan, pengembangan sumber daya insani Islam dihadapkan pada berbagai tantangan seperti globalisasi, transformasi digital, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), serta meningkatnya persaingan sumber daya manusia di tingkat global. Kondisi tersebut menuntut lahirnya sumber daya insani yang adaptif, inovatif, dan memiliki daya saing tinggi, namun tetap berpegang teguh pada prinsip-prinsip syariah. Dalam konteks ini, pendekatan berbasis *maqashid syariah* menjadi relevan sebagai kerangka pengembangan manusia yang berorientasi pada perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Melalui pendekatan tersebut, sumber daya insani Islam diharapkan mampu melahirkan generasi *insan kamil* yang tidak hanya unggul dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga memiliki integritas moral serta komitmen untuk mewujudkan keadilan, kesejahteraan, dan keberlanjutan peradaban manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Alatassi, B. (2025). *Corporate Governance and Risk Management in Islamic Banking: Integrating Western Principles with Islamic Finance* (Doctoral dissertation, Bournemouth University).
- Chapra, M. U. (2008). *The Islamic vision of development in the light of Maqāsid al-sharī 'ah*. Islamic Research and Training Institute Islamic Development Bank Jeddah.
- Chapra, M. U. (1992). *Islam and the economic challenge* (No. 17). International Institute of Islamic Thought (IIIT).
- Fajriyati, D. N., Rahmatika, A. N. M., & Widyaningsih, B. (2025). Integrasi Nilai-Nilai Syariah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Konteks Ekonomi Islam. *QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 3(3), 1261-1273. <https://doi.org/10.61104/jq.v3i3.1973>
- Iksan, M. N., Fahrezi, N. A., Magfiroh, A., & Mardiyah, M. (2026). Internalisasi nilai islam dalam seleksi dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas lembaga. *Al-Irsyad: Journal of Education Science*, 5(1), 99-116. <https://doi.org/10.58917/aijes.v5i1.582>
- Kamali, M. H. (2023). *The International Institute of Islamic Thought*. Retrieved <http://www.iais.org.my>
- Linando, J. A. (2022). Islam in human resources management and organizational behavior discourses. *Asian Management and Business Review*, 103-120. <https://doi.org/10.20885/ambr.vol2.iss2.art1>
- Magfiroh, A. (2021). Analisis pengembangan sumber daya manusia dalam perspektif syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 403-411. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2138>
- Marwa, S., Ramadhani, A. A., Anam, A. R., & Hasimi, D. M. (2025). Etika Bisnis Islam Dan Manajemen Sumber Daya Insani. *At-Tarbiyah: Jurnal Penelitian dan Pendidikan Agama Islam*, 3(1), 659-668.
- Maryati, Y. S., & Saefullah, A. S. (2025). Pendidikan Islam dan Dunia Kerja Dalam Perspektif Ayat dan Hadis. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(4), 404-415. <https://doi.org/10.61722/jipm.v3i4.1118>
- Munir, M. M., & Saputra, R. (2022). Human Resource Management Perspective of Al Maqasid Al Šar'iiyyah in Islamic Education Institutions. *Journal of World Science*, 1(12), 1183-1195. <https://doi.org/10.58344/jws.v1i12.150>
- Nisa, K. (2025). Konsep Amanah, Ihsan, Dan Maslahah Sebagai Pilar Manajemen Sumber Daya Insani Islam. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(10), 61-70. <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i10.658>

- Shalawati, S., & Sofa, A. R. (2025). Revitalisasi nilai Al-Qur'an dan Hadits dalam pembentukan etos kerja, profesionalisme, spiritualitas, inovasi, keseimbangan sosial, dan keberlanjutan Muslim modern. *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam*, 3(1), 201-214. <https://doi.org/10.61132/jbpai.v3i1.886>
- Sofyan, A. S., Rusanti, E., Nurmiati, N., Sofyan, S., Kurniawan, R., & Caraka, R. E. (2026). Islam in business ethics research: a bibliometric analysis and future research agenda. *International Journal of Ethics and Systems*, 42(2), 345-377. <https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2024-0058>
- Yusuf, Z., Ni'mah, R., Husna, D. H., Pamungkas, H. G., Hadi, G. A., & Murtafiah, N. H. (2024). The Human Resource Management in Islamic Education. *TOFEDU: The Future of Education Journal*, 3(5), 1548-1553. <https://doi.org/10.61445/tofedu.v3i5.277>

BAB 3

KARAKTER SEBAGAI FONDASI KUALITAS SUMBER DAYA INSANI

A. Pendahuluan

Sumber Daya Insani (SDI) merupakan fondasi sekaligus motor penggerak utama dalam setiap entitas organisasi, institusi, maupun perusahaan. Berbeda dengan pandangan manajemen konvensional yang sering kali mereduksi pekerja sekadar sebagai faktor produksi (Sumber Daya Manusia/SDM) yang dinilai dari kapasitas teknisnya semata, paradigma SDI dalam Islam memandang individu secara jauh lebih utuh. SDI diposisikan sebagai insan paripurna yang memiliki akal, perasaan, serta kesadaran moral yang bersumber dari nilai-nilai ilahiah. Artinya, kualitas seorang SDI tidak hanya diukur dari kekuatan fisik, kecerdasan rasional, atau keahlian operasional teknis semata, melainkan juga dari kedalaman wawasan, kebijaksanaan dalam perbuatan, serta kekuatan karakter yang melandasinya.

Dalam dinamika bisnis dan ekonomi modern yang semakin kompleks, kualitas karakter menjadi aspek yang teramat krusial. Karakter dapat didefinisikan sebagai keseluruhan sifat, sikap, dan perilaku yang memancarkan nilai-nilai moral, etika, dan spiritual dalam penunaian tugas serta tanggung jawab pekerjaan sehari-hari. Bab ini akan mengupas secara komprehensif bagaimana karakter, atau *akhlaqul karimah*, berperan sebagai fondasi absolut dalam membangun kualitas SDI. Tanpa adanya karakter yang kuat, kompetensi teknis tingkat tinggi justru sangat rentan bermutasi menjadi ancaman yang membahayakan integritas organisasi, memicu timbulnya *moral hazard*, dan meruntuhkan kepercayaan publik.

Pengelolaan sumber daya yang berbasis karakter menuntut pendekatan yang holistik. Hal ini berarti bahwa manajemen tidak lagi hanya berfokus pada pelatihan-pelatihan yang bersifat *hard skill* atau pencapaian target-target materialistis. Lebih dari itu, perusahaan dan institusi pendidikan memikul tanggung jawab besar untuk membentuk pola pikir (*mindset*) serta kebiasaan (*habit*) yang berlandaskan pada prinsip-prinsip syariah. Karakter yang kuat

mencegah terjadinya penyimpangan operasional di tempat kerja dan menjadi garansi keberlanjutan roda bisnis, baik itu pada entitas Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) maupun pada lembaga keuangan syariah berskala besar.

B. Konsep Dasar dan Karakteristik SDI

Untuk memahami urgensi karakter secara utuh, kita harus membedah elemen-elemen fundamental pembentuk kompetensi SDI. Berdasarkan kajian literatur manajemen kontemporer dan nilai-nilai keislaman, seorang SDI yang dikategorikan unggul wajib memiliki empat pilar kompetensi utama yang saling terintegrasi:

1. **Knowledge (Pengetahuan):** Wawasan dan kapasitas kognitif yang didapat seseorang dari proses edukasi formal maupun informasi empiris yang relevan dengan bidang tugasnya.
2. **Skill (Keterampilan):** Kemampuan dan kecakapan teknis dalam menjalankan kewajiban manajerial dan operasional.
3. **Attitude (Sikap Kerja):** Moralitas, etika, dan perilaku kerja yang senantiasa berpedoman pada kode etik dan norma yang telah ditetapkan.
4. **Spiritually (Spiritualitas):** Kesadaran transendental akan keterbatasan diri serta keyakinan mutlak bahwa setiap perbuatan, baik yang tampak maupun tersembunyi, selalu berada dalam pengawasan Allah SWT (sikap *muraqabah*).

Dalam operasionalisasi manajerial, keempat pilar tersebut dibingkai dan direpresentasikan melalui paradigma sifat profetik Rasulullah SAW. Terdapat empat sifat mulia yang menjadi standar pengukuran karakter SDI, yakni *Shiddiq* (kejujuran dan integritas penuh dalam bertransaksi), *Amanah* (kemampuan menanggung beban tugas, dapat dipercaya, dan memiliki akuntabilitas waktu maupun aset), *Tabligh* (kecakapan komunikasi, keterbukaan informasi produk, dan transparansi), serta *Fathanah* (kecerdasan intelektual, inovasi, dan profesionalisme). Sifat-sifat ini bukanlah sekadar instrumen teoretis, melainkan sistem pengendalian mutu (*quality control*) dari dalam diri setiap pekerja yang akan menekan biaya pengawasan (*monitoring cost*) organisasi secara signifikan.

C. Tantangan Implementasi Karakter di Era Modern

Menerapkan dan mempertahankan fondasi karakter di era modern dan serba digital menghadirkan rintangan yang tidak ringan. Praktik bisnis dan pengelolaan sumber daya telah mengalami banyak

transformasi dari pendekatan tradisional menuju sistem yang sangat berorientasi pada teknologi. Kemudahan akses informasi dan jaringan komunikasi global memang mempercepat laju pertumbuhan laba, namun di saat yang bersamaan, hal itu membuka celah lebar bagi pelanggaran etika jika tidak dibarengi dengan kesiapan karakter SDI yang tangguh.

Tantangan ini dapat diklasifikasikan ke dalam dua dimensi utama: tantangan internal dan tantangan eksternal. Secara internal, organisasi kerap kali dihadapkan pada kesulitan dalam menyelaraskan budaya kerja antargenerasi, menjaga konsistensi etika manajemen puncak, serta mengendalikan perilaku karyawan agar tetap amanah dan transparan di tengah iklim kerja yang penuh tekanan. Sering kali, budaya organisasi (*corporate culture*) menggaungkan nilai-nilai integritas, namun sistem penghargaan (*reward system*) justru hanya berpihak pada pencapaian angka penjualan tanpa mempedulikan cara pencapaiannya.

Di sisi lain, tantangan eksternal meliputi derasnya arus kompetisi global, ekspansi multinasional, serta pergeseran demografi dan nilai budaya kerja. Era *new power* dan revolusi industri menuntut SDI untuk bekerja serba cepat, serba instan, dan adaptif terhadap otomatisasi. Kondisi ini acap kali mendorong individu untuk mengambil jalan pintas dan mengesampingkan integritas demi memenuhi ekspektasi performa. Oleh karena itu, penguatan spiritualitas dan penanaman *attitude* tidak boleh sampai tertinggal oleh cepatnya program pelatihan penguasaan perangkat teknologi. Kemajuan teknologi tanpa dikemudikan oleh SDI yang berkarakter *shiddiq* dan *amanah* hanya akan melahirkan krisis kepercayaan dalam skala yang masif.

D. Strategi Pengembangan Karakter dalam Praktik Bisnis Syariah

Pengembangan sumber daya insani adalah rangkaian proses berkelanjutan yang dirancang untuk mengelevasi kemampuan individu, baik secara teknis, kepemimpinan, konseptual, maupun ketahanan moral. Dalam ranah bisnis, utamanya dalam ekosistem bisnis syariah yang mengharamkan praktik *gharar* (penipuan/ketidakjelasan) dan *riba*, SDI diposisikan sebagai modal strategis yang harus terus dirawat. Bisnis syariah tidak beroperasi hanya untuk memaksimalkan *profit* semata, melainkan untuk menggapai *falah* (kesejahteraan dunia-akhirat) melalui pemenuhan *masalah* (kemaslahatan umum).

Untuk mencapai tujuan mulia tersebut, manajemen SDI harus mengambil pendekatan strategis yang meliputi langkah-langkah berikut:

1. **Rekrutmen Berbasis Keselarasan Nilai (*Person-Organization Fit*):** Gerbang pertama dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkarakter adalah proses seleksi. Organisasi tidak boleh hanya terpaku pada penilaian indeks prestasi kumulatif (IPK) atau kecerdasan akademis semata. Proses rekrutmen harus didesain untuk menggali kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ), serta rekam jejak integritas pelamar. Kesesuaian antara nilai-nilai luhur organisasi dengan sistem keyakinan kandidat adalah syarat mutlak.
2. **Pelatihan dan Internalisasi Terstruktur:** Pelatihan adalah proses sistematis perubahan tingkah laku karyawan ke arah yang sejalan dengan tujuan organisasi. Baik dalam pelatihan di tempat kerja (*on-the-job training*) maupun di luar tempat kerja (*off-the-job training*), materi-materi penguatan etika kerja profetik harus diintegrasikan. Tujuannya adalah memastikan bahwa karyawan tidak hanya piawai dalam mengeksekusi tugas-tugas teknis, tetapi juga beroperasi secara profesional di atas landasan akidah.
3. **Kepemimpinan Berbasis Teladan (*Role Modeling*):** Karakter budaya organisasi menetes dari atas ke bawah. Program sosialisasi nilai tidak akan berjalan efektif jika manajemen puncak (pemimpin) tidak menampilkan perilaku yang selaras dengan nilai syariah. Pemimpin harus mampu menunjukkan sikap inklusif, adil (*'adl*), musyawarah, dan transparan.
4. **Sistem Penghargaan dan Pengendalian Perilaku:** Budaya karakter harus dikuatkan melalui mekanisme *reward and punishment* yang berkeadilan. Apresiasi tidak melulu harus berupa insentif finansial, namun juga berupa pengakuan moral. Sebaliknya, pelanggaran terhadap kode etik harus diberikan sanksi tegas sebagai upaya perlindungan terhadap budaya organisasi.

E. Implementasi di Lapangan: Tinjauan Empiris Sektor Riil

Menerjemahkan bangunan konseptual SDI ke dalam realitas keseharian merupakan sebuah tantangan intelektual dan manajerial.

Observasi yang dilakukan terhadap geliat sektor perekonomian riil dan UMKM memberikan gambaran yang presisi mengenai urgensi karakter di lapangan. Sebagai contoh, jika kita membedah tata kelola di berbagai pusat kegiatan ekonomi kreatif dan retail lokal—mulai dari manajemen operasional warung kopi dan kafe-kafe kekinian, geliat bisnis angkringan, hingga penajakan potensi pengembangan retail *thrift shop* (pakaian kurasi bekas berkualitas)—kita akan menemukan sebuah pola yang seragam.. Dalam persaingan bisnis yang amat ketat di sektor-sektor tersebut, modal (kapital) atau fasilitas canggih bukanlah satu-satunya penentu kemenangan. Para pengusaha dan pekerja yang teguh mengimplementasikan keterbukaan informasi spesifikasi barang (*tabligh*) serta menghadirkan takaran, harga, dan pelayanan yang jujur (*shiddiq*), terbukti secara empiris mampu mencetak tingkat retensi dan loyalitas pelanggan yang jauh lebih konsisten. Konsumen saat ini semakin cerdas dan sangat menghargai keaslian (*authenticity*) serta kejujuran penjual. Lebih lanjut, implementasi karakter profetik ini juga tergambar jelas pada kapasitas SDI dalam menyelenggarakan agenda-agenda kolaboratif. Pengelolaan sebuah sistem kerja tim yang amanah akan memuluskan proses koordinasi, menekan friksi antar-anggota, dan menggaransi kelancaran perhelatan acara berskala besar, seperti penyelenggaraan proyek akademik kompetitif maupun kompetisi keilmuan berskala nasional. Pengalaman empiris membuktikan bahwa kecerdasan strategis (*fathanah*) yang dibalut dengan rasa tanggung jawab kolektif akan selalu melahirkan kualitas kerja yang ekselen dan diridhai secara syariat.

F. Simpulan

Kualitas Sumber Daya Insani (SDI) dalam koridor Islam tidak dapat dipisahkan sejengkal pun dari kekuatan karakternya. Karakter merupakan pijakan fundamental yang mendamaikan dan menyeimbangkan antara kompetensi teknis manajerial yang mumpuni dengan beban tanggung jawab spiritual yang amat luhur. Di tengah derasnya pusaran arus modernisasi, digitalisasi, dan disrupsi bisnis, tantangan terbesar bagi sebuah institusi bukanlah semata-mata soal bagaimana mengejar ketertinggalan teknologi, melainkan tentang bagaimana memastikan bahwa setiap individu yang berada di bilik-bilik organisasi memiliki sifat *kafa'ah* (berkapasitas dan kompeten secara intelektual), *amanah* (terpercaya dan berintegritas tinggi), serta *himmatul amal* (memiliki semangat dan etos kerja yang

pantang menyerah). Pelatihan teknis mampu membentuk ahli waris industri, tetapi hanya pendidikan karakter yang mampu mencetak khalifah di muka bumi. Oleh karena itu, entitas organisasi yang dengan penuh kesadaran memprioritaskan pelatihan karakter untuk berjalan secara beriringan dengan pelatihan penguasaan perangkat mutakhir, niscaya akan mampu mengarungi dinamika perubahan zaman dan terus mencetak keunggulan kompetitif jangka panjang yang tidak hanya kokoh, tetapi juga dipenuhi dengan nilai-nilai keberkahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Mustafa, M. (2023). Konsep Investasi Menurut Ekonomi Syariah di Era Milenial. *Jurnal Ekonomi Syariah Dan Bisnis Islam*, 2(1), 18-27.
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021, October). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. In *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi* (Vol. 23, No. 4, pp. 804-812).
- Fitri, M. S., Rahman, A., & Jufri, M. (2024). Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 5(1), 98-106.
<https://doi.org/10.35316/idarrah.2024.v5i1.98-106>
- Handayani, T. N., & Effendy, A. (2024). Efek Pelatihan Sumber Daya Insani terhadap Kinerja Karyawan Dompok Sejuta Harapan. *Pawarta: Journal of Communication and Da'wah*, 2(2), 65-76.
<https://doi.org/10.54090/pawarta.487>
- Mujaddid, N. S. Al. (2024). Pendidikan Dan Pengembangan Sumber Daya Insani. *Al-Istimrar: Jurnal Ekonomi Syariah*, 3, 48-70.
- Nasirin, M. K., Nasiruddin, M., & Wahid, A. (2025). Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Teknologi: Inovasi Dalam Rekrutmen Dan Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Syariah*, 06(02).
<https://doi.org/10.64454/tj.v6i02.102>
- Rosyid, G. A., & Khotamin, N. A. (2023). Analisa Kualitas Sumber Daya Insani Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Di Bmt Mitra Mandiri Sejahter Lampung Tahun 2020. *Srikandi: Journal of Islamic Economics and Banking*, 2(2), 55-66. <https://doi.org/10.25217/srikandi.v2i2.3579>
- Sa'dan, A. Z. (2025). Peluang Dan Tantangan Pengelolaan Sumber Daya Insani Di Era New Power. *Jurnal Ekonomi Syariah: Eksy*, 01(01), 45-55.
- Syafrizal, A. P., Pratama, D. Y., Hasna, N., Fauziah, S., & Paramarta, V. (2024). Upaya Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt Karyadibya Mahardika. *Jurnal EBI*, 6(1), 10-14.
- Zikwan, M., & Khotib, A. M. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia di UD Kuda Mass dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Al-Idarah: Jurnal*

Manajemen dan Bisnis Islam, 1(2), 70-85.
<https://doi.org/10.35316/idarah.2020.v1i2.70-85>

BAB 4

ETIKA BISNIS DAN MORALITAS KERJA

A. Pendahuluan

Etika bisnis adalah kumpulan nilai, norma, dan prinsip moral yang menjadi acuan bagi individu maupun organisasi dalam menjalankan kegiatan usaha secara bertanggung jawab. Etika ini tidak hanya menekankan pada kepatuhan terhadap aturan hukum, tetapi juga mencakup standar moral yang mengarahkan perilaku organisasi dalam berinteraksi dengan berbagai pihak, seperti karyawan, pelanggan, masyarakat, dan pemerintah. Dalam praktik organisasi modern, etika bisnis berperan penting sebagai dasar untuk membangun sistem manajemen yang adil, transparan, dan berkelanjutan.

Dalam manajemen sumber daya insani (SDI), etika bisnis memiliki peran yang sangat penting karena manusia merupakan faktor utama yang menjalankan seluruh kegiatan organisasi. Pengelolaan SDI tidak hanya sebatas mengatur tenaga kerja dari sisi administratif, tetapi juga mencakup pembentukan sikap dan perilaku kerja yang didasarkan pada nilai moral serta profesionalisme. Etika dalam manajemen SDI menjadi pedoman dalam mengelola hubungan antara pihak manajemen dan karyawan, sehingga dapat tercipta hubungan kerja yang harmonis, adil, dan saling menghormati.

Penerapan etika bisnis dalam manajemen sumber daya insani berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun kepemimpinan yang beretika. Pemimpin yang berpegang pada nilai-nilai moral mampu menciptakan budaya kerja yang adil, terbuka, dan menghargai manusia. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang bermoral dan pendekatan yang lebih humanis dalam mengelola SDM dapat memperkuat rasa keadilan dalam organisasi serta membuat karyawan lebih terlibat dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, nilai-nilai etika juga dipengaruhi oleh kondisi sosial dan budaya di suatu tempat. Di Indonesia, etika bisnis sering dikaitkan dengan nilai-nilai Pancasila yang menekankan kemanusiaan, keadilan

sosial, dan penghargaan terhadap martabat manusia. Jika nilai-nilai tersebut diterapkan dalam manajemen SDM, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya fokus pada produktivitas, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan.

B. Nilai-nilai Moral dalam Dunia Kerja

Nilai moral di dunia kerja adalah prinsip-prinsip etika yang menjadi pedoman bagi seseorang dalam menjalankan pekerjaannya dengan tanggung jawab dan sikap yang baik. Nilai ini tidak hanya soal menaati aturan perusahaan, tetapi juga mencerminkan karakter pribadi yang memengaruhi cara bekerja, berinteraksi dengan rekan kerja, dan hasil kerja secara keseluruhan. Dalam manajemen sumber daya insani, nilai moral menjadi dasar penting untuk membangun budaya kerja yang sehat, profesional, dan penuh integritas. Di tengah perkembangan dunia bisnis yang semakin dinamis, keberadaan nilai moral menjadi semakin penting. Organisasi yang menerapkan nilai moral dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang bertanggung jawab serta meningkatkan loyalitas karyawan. Selain itu, nilai moral juga berfungsi sebagai pengarah perilaku, sehingga karyawan dapat bertindak sesuai norma perusahaan tanpa harus selalu diawasi.

Dalam praktiknya, terdapat beberapa nilai moral utama yang harus dimiliki oleh tenaga kerja, antara lain kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan integritas. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar dalam membentuk etos kerja yang kuat serta meningkatkan kualitas kinerja individu maupun organisasi.

1. Kejujuran dalam dunia kerja

Kejujuran merupakan nilai moral yang sangat fundamental dalam kehidupan profesional. Kejujuran mengacu pada sikap terbuka, tidak melakukan manipulasi informasi, serta menyampaikan fakta secara objektif dalam setiap aktivitas pekerjaan. Dalam lingkungan organisasi, kejujuran menjadi dasar bagi terciptanya kepercayaan antara karyawan, manajemen, maupun pemangku kepentingan lainnya. Kejujuran yang diterapkan secara konsisten dalam organisasi dapat memperkuat komitmen karyawan dan meningkatkan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas. Kejujuran juga berkaitan dengan transparansi dalam pengelolaan tanggung jawab dan amanah yang diberikan kepada pekerja, sehingga mampu menciptakan budaya organisasi yang lebih terpercaya dan profesional.

Kejujuran juga berperan penting dalam mencegah berbagai bentuk penyimpangan di tempat kerja, seperti manipulasi data, korupsi, maupun penyalahgunaan wewenang. Oleh karena itu, organisasi perlu menanamkan nilai kejujuran melalui kode etik perusahaan, sistem pengawasan, serta keteladanan dari para pemimpin organisasi.

2. Tanggung Jawab dalam Pekerja

Tanggung jawab berarti kesediaan seseorang untuk menjalankan tugas dengan sebaik mungkin serta siap mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya. Orang yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi biasanya menunjukkan komitmen kuat, bekerja secara profesional, dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Dalam manajemen sumber daya manusia, tanggung jawab juga berkaitan dengan akuntabilitas, yaitu kesiapan seseorang untuk menerima konsekuensi dari setiap tindakan yang dilakukan. Sikap tanggung jawab dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan karena mendorong mereka bekerja lebih serius, disiplin, dan fokus pada hasil. Tanggung jawab juga membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih baik. Jika setiap orang menjalankan tugasnya dengan baik, kerja sama akan menjadi lebih lancar dan potensi konflik dalam organisasi bisa dikurangi.

3. Disiplin dalam Etika Kerja

Disiplin adalah nilai moral yang berkaitan dengan kepatuhan seseorang terhadap aturan, prosedur, dan standar kerja yang berlaku di organisasi. Disiplin menunjukkan kemampuan individu untuk mengatur waktu, mematuhi peraturan, dan menjalankan pekerjaan secara konsisten sesuai ketentuan. Dalam etos kerja, disiplin menjadi salah satu tanda profesionalisme. Orang yang disiplin cenderung bekerja teratur, tepat waktu, dan memiliki komitmen tinggi terhadap tanggung jawabnya. Disiplin yang dibiasakan dan didukung sistem organisasi dapat membentuk karakter karyawan yang profesional dan siap menghadapi tantangan di dunia kerja. Disiplin juga berpengaruh pada efisiensi dan produktivitas. Organisasi dengan budaya disiplin yang kuat biasanya lebih mudah mencapai target karena setiap anggota memahami peran mereka dan melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan.

4. Integritas dalam Lingkungan Kerja

Integritas adalah nilai moral yang berarti konsistensi antara prinsip, ucapan, dan tindakan seseorang dalam bekerja. Seseorang yang memiliki integritas tinggi akan tetap menjaga prinsip moralnya, bahkan saat menghadapi situasi sulit atau tekanan. Di dunia kerja, integritas sangat penting untuk membangun kepercayaan dan reputasi profesional. Karyawan yang berintegritas biasanya dapat diandalkan, setia pada organisasi, dan melaksanakan tugas dengan profesional. Integritas juga mencakup kepatuhan terhadap kode etik perusahaan dan menghindari tindakan yang dapat merugikan organisasi maupun masyarakat. Integritas menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi jangka panjang. Organisasi dengan karyawan yang berintegritas tinggi lebih mudah membangun reputasi baik serta mendapatkan kepercayaan dari masyarakat dan mitra bisnis.

5. Peran Nilai Moral dalam Pembentukan Budaya Kerja

Nilai-nilai moral seperti kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan integritas tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga membentuk budaya kerja di organisasi. Budaya kerja yang didasarkan pada nilai moral membuat karyawan bekerja lebih profesional, saling menghormati, dan selalu menjunjung etika dalam setiap kegiatan. Etika kerja yang baik dapat meningkatkan profesionalisme dan kualitas layanan kepada pelanggan. Hal ini karena nilai moral mendorong karyawan untuk bekerja dengan tanggung jawab, disiplin, dan fokus pada hasil yang berkualitas.

C. Implementasi Moralitas Kerja dalam Praktik Manajemen Sumber Daya Insani

Penerapan moralitas kerja dalam manajemen sumber daya manusia berarti memasukkan nilai-nilai etika ke dalam semua fungsi SDM, mulai dari rekrutmen hingga pemberian penghargaan. Moralitas kerja bukan sekadar konsep teori, tetapi harus tercermin dalam kebijakan, prosedur, dan praktik sehari-hari organisasi. Hal ini penting agar setiap keputusan yang diambil bersifat adil, transparan, dan menghormati martabat setiap individu. Di era organisasi modern, penerapan moralitas kerja juga menjadi bagian dari upaya membangun tata kelola yang baik (*good governance*), yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dalam

pengelolaan SDM. Dengan begitu, moralitas kerja tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga menentukan kualitas sistem manajemen organisasi secara keseluruhan.

1. Implementasi Moralitas dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah tahap awal yang sangat penting karena menentukan kualitas sumber daya manusia di organisasi. Penerapan nilai moral dalam proses ini penting untuk memastikan keadilan dan objektivitas. Moralitas kerja dalam rekrutmen dapat diterapkan melalui prinsip transparansi, tidak membedakan, dan memilih kandidat berdasarkan kemampuan dan kualifikasi, bukan karena hubungan pribadi, latar belakang sosial, atau kesukaan pribadi. Proses rekrutmen yang profesional dan terbuka akan meningkatkan kualitas tenaga kerja dan membangun kepercayaan terhadap organisasi.

2. Implementasi Moralitas dalam Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan merupakan proses strategis dalam meningkatkan kompetensi dan kualitas sumber daya insani. Dalam perspektif moralitas kerja, program pelatihan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter dan nilai etika karyawan. Organisasi perlu mengintegrasikan nilai-nilai seperti tanggung jawab, disiplin, dan kejujuran dalam setiap kegiatan pelatihan. Hal ini bisa dilakukan melalui pelatihan etika kerja, membangun budaya organisasi yang baik, serta pembinaan karakter karyawan secara berkelanjutan. Pelatihan yang terencana dan berorientasi pada pengembangan nilai dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

3. Implementasi Moralitas dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk melihat dan menilai seberapa besar kontribusi karyawan terhadap organisasi. Dalam pelaksanaannya, penilaian ini harus dilakukan secara jujur, adil, dan terbuka agar tidak menimbulkan masalah atau rasa tidak puas di antara karyawan.

Nilai-nilai moral seperti keadilan dan integritas sangat penting dalam proses penilaian kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa penilaian didasarkan pada ukuran yang jelas

dan dapat diukur, serta tidak dipengaruhi oleh pendapat pribadi atau subjektivitas. Selain itu, keterbukaan dalam proses penilaian juga membantu membangun kepercayaan karyawan terhadap sistem yang ada.

Penerapan nilai moral dalam penilaian kinerja juga berkaitan dengan tanggung jawab. Artinya, setiap keputusan yang diambil, seperti promosi, pemberian penghargaan, atau sanksi, harus bisa dijelaskan dan dipertanggungjawabkan secara etis dan profesional. Hal ini sesuai dengan konsep manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya keadilan dalam hubungan kerja.

4. Implementasi Moralitas dalam Sistem Kompensasi dan Penghargaan

Sistem kompensasi dan penghargaan adalah cara organisasi memberikan apresiasi atas kerja dan kontribusi karyawan. Dalam hal ini, pemberian gaji, bonus, atau bentuk penghargaan lainnya harus dilakukan secara adil dan sesuai dengan kinerja serta tanggung jawab masing-masing karyawan. Penerapan nilai moral dalam sistem ini berarti setiap karyawan mendapatkan imbalan yang seimbang dengan apa yang telah mereka kerjakan. Selain itu, organisasi juga perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan sebagai bentuk tanggung jawab terhadap tenaga kerja.

Jika penghargaan diberikan secara adil dan terbuka, hal ini dapat meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, jika terjadi ketidakadilan, hal tersebut bisa menimbulkan rasa tidak puas, konflik, bahkan menurunkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menerapkan nilai-nilai moral agar tercipta keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan mengenai etika bisnis dan moralitas kerja dalam manajemen sumber daya insani, dapat disimpulkan bahwa etika bisnis merupakan landasan penting dalam mengelola organisasi secara adil, transparan, dan berkelanjutan. Etika tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mencerminkan nilai moral yang mengarahkan perilaku individu dan organisasi dalam berinteraksi dengan berbagai pihak.

Nilai-nilai moral seperti kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan integritas memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk karakter tenaga kerja serta menciptakan budaya kerja yang profesional dan harmonis. Nilai-nilai tersebut tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga berdampak pada kepercayaan, loyalitas, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, implementasi moralitas kerja dalam praktik manajemen sumber daya insani harus dilakukan secara menyeluruh, mulai dari proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga sistem kompensasi dan penghargaan. Penerapan nilai moral dalam setiap aspek tersebut akan menciptakan sistem manajemen yang adil, objektif, dan menghargai martabat manusia.

Dengan demikian, integrasi antara etika bisnis dan moralitas kerja menjadi faktor kunci dalam membangun organisasi yang tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga menjunjung tinggi nilai kemanusiaan, keadilan, dan keberlanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu, R. R., Rahmaniar, & Abdullah, M. W. (2024). MSDI berbasis amanah dan mas'uliyah dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(2).
<https://doi.org/10.55606/jumbiku.v5i2.5398>
- Hidayat, F., Ramadani, N. S., Putri, S. U., Ritonga, M., & Riofita, H. (2024). Implementasi strategi manajemen SDM dalam peningkatan kerja di percetakan Witra 2. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan manajemen Indonesia (JEAMI)*, 2(02), 32-38.
<https://doi.org/10.58471/jeami.v2i02.394>
- Indra, T. (2025). Membangun Budaya Organisasi Berkeadilan: Perspektif Etika dan Inklusi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(3), 837-845.
<https://doi.org/10.62357/joseamb.v4i3.868>
- Irawan, I. (2024). Penerapan Nilai-Nilai Pancasila dalam Etika Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan Sistematis dalam Konteks Indonesia. *eCo-Fin*, 6(3), 706-714.
<https://doi.org/10.32877/ef.v6i3.1780>
- Putri, N. A., Harmen, H., Indriani, R., Mahyundari, A., Wulandari, A., Togatorop, R. S., ... & Sinaga, M. H. P. (2024). Dampak Etika Kerja dan Profesionalisme Kerja terhadap Kualitas Pelayanan pada CV. Sentosa Deli Mandiri Medan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(3).
<https://doi.org/10.30651/jms.v9i3.22786>
- Rahayu, S. (2022). Internalisasi Etika Bisnis Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 2(1), 192-198.
- Rahmat, I., Lestari, S. P., Fitriyah, A., Marselina, R. D., Anilda, F., & Eliyanti, E. (2024). Penerapan etika bisnis dalam hubungan industrial pada produktivitas perusahaan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 2(1), 49-57. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i1.627>
- Ritonga, (2024). Nilai-nilai spiritualitas dalam kepemimpinan organisasi dan implikasinya terhadap budaya kerja. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi*.

- Sinaga, D. J., Limawan, F. D., Louis, F., & Nainggolan, S. G. (2025). Peran etika bisnis dalam membangun budaya kerja yang bertanggung jawab. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 4(1), 261-269. <https://doi.org/10.61722/jiem.v4i1.8123>
- Taufan, A. M., Situmorang, G. E., Manurung, S. M., & Sirait, D. N. M. (2024). Penerapan nilai etos kerja dalam pendidikan karakter di lingkungan sekolah penerbangan. *Nusantara Journal of Multidisciplinary Science*.
- Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Implementasi manajemen sumber daya manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 225-236.
- Wardhana, A. (2024). Etika dan hukum dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Eureka Media Aksara.

BAB 5

MANAJEMEN PERENCANAAN SUMBER DAYA INSANI

A. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Insani, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Sumber Daya Insani merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh sumber daya yang ada di muka bumi. Manusia diciptakan oleh Allah swt. sebagai khalifah di bumi untuk mengelola bumi dan sumber daya yang ada di dalamnya demi kesejahteraan manusia sendiri, makhluk dan seluruh alam semesta, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia.

Manajemen SDI didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian manajemen SDI menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain sebagainya.

Unsur manajemen SDI adalah manusia. Manajemen SDI juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen SDI melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung Sumber Daya Insaninya.

Pembahasan yang pertama dalam Bab 5 akan mengkaji mengenai Pengertian Dasar Perencanaan Sumber Daya Insani (SDI). Pembahasan mengenai pengertian perencanaan SDI bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang konsep, hakikat, serta pentingnya perencanaan SDI dalam organisasi. Melalui pembahasan ini, pembaca diharapkan mampu memahami

perencanaan SDI sebagai suatu proses sistematis dalam menentukan kebutuhan, pengembangan, penempatan, dan pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, Pembahasan kedua akan membahas materi mengenai prosedur Perencanaan Sumber Daya Insani (SDI). Pada bagian ini akan dijelaskan tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam menyusun perencanaan SDI, mulai dari penilaian sekarang dalam proses perencanaan (SDI), memenuhi kebutuhan sumber daya insani, perekrutan dan pengurangan tenaga kerja, keabsahan dan kendalan, dan yang terakhir adalah jenis seleksi. Melalui pembelajaran materi ini, pembaca diharapkan mampu memahami dan menerapkan prosedur perencanaan SDI secara sistematis, sehingga dapat membantu organisasi dalam memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan SDI yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan saat ini maupun di masa mendatang.

Selanjutnya, materi ini akan membahas Pembahasan ketiga akan mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi Perencanaan Sumber Daya Insani (SDI). Pemahaman terhadap berbagai faktor yang memengaruhi perencanaan SDI sangat penting karena keberhasilan organisasi dalam memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh kondisi internal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah. Oleh karena itu, perencanaan SDI harus dilakukan secara komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai aspek strategis agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Melalui pembahasan ini, pembaca diharapkan mampu memahami berbagai faktor yang memengaruhi perencanaan SDI serta mampu menganalisis dampaknya terhadap kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi.

B. Pengertian Dasar Perencanaan Sumber Daya Insani

Sumber Daya Insani (SDI) merupakan istilah lain dari sumber daya manusia (SDM). Kata insani berarti bersifat atau menyangkut manusia, kemanusiaan atau manusiawi. Pengelolaan SDI dalam terminologi lama disebut Manajemen SDM, mengenal adanya beberapa pendekatan yang implikasinya adalah perlakuan terhadap para karyawan. Dalam konteks pekerjaan SDI merupakan pegawai yang siap dan mampu dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sumber daya

adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok insani adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang akan menentukan kualitas dan kuantitas hidupnya. Manajemen SDI diartikan sebagai penataan dan pengelolaan tenaga kerja sebagai sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber Daya Insani diartikan sebagai seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki peran penting yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.

Islam memberikan perhatian yang sangat tinggi terhadap sumber daya insani atau sumber daya manusia, karena Islam diturunkan ke muka bumi untuk memperbaiki manusia. Islam juga memandang penting pembangunan. Karena dalam pembangunan tersebut sumber daya manusia merupakan kunci yang paling menentukan keberhasilan pembangunan (Sugiono, 2018).

Perlu diingat kembali dalam buku manajemen sudah dijelaskan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan staff (*staffing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Fungsi-fungsi tersebut merupakan tugas bagi setiap manajer pada berbagai bidang dan organisasi dalam sebuah organisasi.

Karena SDM dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor faktor produksi tersebut.

C. Prosedur Perencanaan Manajemen Sumber Daya Insani

Prosedur manajemen Sumber Daya Insani adalah berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mengisi staf dan mempertahankan karyawan yang bekerja tinggi. Seluruh proses Manajemen Sumber Daya Insani itu dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Kita telah memerinci kendala-kendala yang ditimbulkan oleh lingkungan terhadap para manajer. Faktor yang langsung mempengaruhi proses

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah serikat buruh dan peraturan perundang-undangan pemerintah. Perencanaan Sumber Daya Insani adalah proses yang dilakukan para Manajer untuk menjamin ijahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat, yang mampu menyelesaikan sejumlah tugas yang disebebakan secara efektif dan efisien.Jaminan tersebut meliputi antara lain:

1. Penilaian Sekarang

Penilaian sekarang terdiri dari analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan. Analisis pekerjaan adalah penilaian yang mendefenisikan berbagai pekerjaan dan perilaku yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Deskripsi pekerjaan atau deskripsi jabatan pernyataan tertulis mengenai apa yang harus diker akan pemegang jabatan, bagaimana cara mengerjakan, dan mengapa pekerjaan itu dikerjakan. Spesifikasi jabatan Adalah pernyataan kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan tertentu secara berhasil.

2. Memenuhi Kebutuhan Sumber Daya Insani

Dalam konteks manajemen sumber daya insani, pemenuhan kebutuhan tenaga kerja tidak hanya berfokus pada aspek kuantitas, tetapi juga memperhatikan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja secara berkala agar dapat memperoleh individu yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan karakter yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta tujuan strategis organisasi.

3. Perekrutan dan Pengurangan

Perekrutan adalah proses mencari, mengidentifikasi, dan menarik para calon yang berkemampuan, sedangkan pengurangan (*decruitment*) adalah sejumlah teknik untuk mengurangi pasokan tenaga kerja didalam organisasi. Seleksi adalah proses penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa kandidat yang paling layak yang akan dipekerjakan.

4. Keabsahan dan Kendalan

Keabsahan dan keandalan merupakan dua kriteria utama yang harus dipenuhi dalam suatu penelitian. Keabsahan berkaitan dengan kemampuan instrumen dalam mengukur variabel yang

seharusnya diukur, sedangkan keandalan berkaitan dengan konsistensi hasil pengukuran yang diperoleh. Instrumen penelitian yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi akan menghasilkan data yang akurat, konsisten, dan dapat dipercaya. Oleh karena itu, pengujian validitas dan reliabilitas perlu dilakukan sebelum instrumen digunakan dalam proses pengumpulan data guna memastikan kualitas hasil penelitian.

5. Jenis Seleksi

Rekrutment tenaga kerja/recruitment. Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/job description dan juga spesifikasi pekerjaan/job specification.

Seleksi tenaga kerja (*selection*) adalah suatu proses mendapatkan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup (*curriculum vitae*) milik pelamar.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Insani

Perencanaan sumber daya insani merupakan proses strategis yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan saat ini maupun masa yang akan datang. Keberhasilan perencanaan sumber daya insani tidak terlepas dari berbagai faktor yang memengaruhinya, baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Faktor-faktor tersebut perlu dianalisis secara cermat karena akan menentukan efektivitas organisasi dalam memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten.

Perencanaan sumber daya manusia melibatkan evaluasi lingkungan internal dan eksternal organisasi sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja serta strategi pengelolaannya. Berikut ini adalah salah satu faktor yang memengaruhi perencanaan sumber daya insani:

1. Faktor Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal mencakup kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, perubahan regulasi pemerintah, kondisi pasar tenaga kerja, serta dinamika sosial dan budaya masyarakat. Perubahan teknologi yang semakin cepat, misalnya, menuntut organisasi untuk memiliki tenaga kerja yang menguasai kompetensi digital dan mampu beradaptasi dengan inovasi baru. Selain itu, kondisi ekonomi nasional juga dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja, terutama ketika organisasi harus melakukan ekspansi atau efisiensi usaha. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan pemantauan terhadap perubahan lingkungan eksternal agar dapat menyusun perencanaan sumber daya insani yang tepat dan relevan dengan kebutuhan masa depan.

2. Faktor keputusan organisasional atau strategi organisasi

Setiap organisasi memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi yang berbeda sehingga kebutuhan sumber daya insaninya pun akan berbeda. Ketika organisasi berencana memperluas pasar, membuka cabang baru, atau mengembangkan produk dan layanan baru, maka kebutuhan tenaga kerja juga akan meningkat baik dari segi jumlah maupun kompetensinya. Sebaliknya, jika organisasi melakukan restrukturisasi atau efisiensi, maka kebutuhan tenaga kerja dapat berkurang. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya insani harus selalu diselaraskan dengan arah strategis organisasi agar dapat mendukung pencapaian tujuan secara optimal.

3. Faktor Persediaan Sumber Daya Insani yang Tersedia Dalam Organisasi.

Selain faktor eksternal dan strategi organisasi, persediaan sumber daya insani yang tersedia dalam organisasi juga menjadi faktor penting dalam perencanaan. Organisasi perlu mengetahui jumlah tenaga kerja yang dimiliki, tingkat pendidikan, keterampilan, pengalaman, produktivitas, serta potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan. Informasi tersebut menjadi dasar dalam menentukan apakah organisasi perlu melakukan rekrutmen, pelatihan, promosi, mutasi, atau bahkan pengurangan tenaga kerja. Analisis terhadap persediaan tenaga kerja memungkinkan organisasi mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan.

4. Faktor Perkembangan dan Digitalisasi Dalam Organisasi

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi menjalankan aktivitas bisnisnya. Banyak pekerjaan yang sebelumnya dilakukan secara manual kini digantikan oleh sistem otomatisasi dan teknologi berbasis kecerdasan buatan. Kondisi ini menyebabkan organisasi harus menyesuaikan kebutuhan tenaga kerjanya dengan tuntutan teknologi yang terus berkembang. Perusahaan tidak hanya membutuhkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan teknis, tetapi juga individu yang mampu berpikir kritis, kreatif, dan adaptif terhadap perubahan. Dengan demikian, perkembangan teknologi menjadi faktor yang sangat menentukan dalam penyusunan perencanaan sumber daya insani modern.

5. Faktor Kondisi Pasar Tenaga Kerja yang Memengaruhi Proses Perencanaan Sumber Daya Insani.

Ketersediaan tenaga kerja yang memiliki kompetensi tertentu akan menentukan kemudahan organisasi dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusianya. Apabila kompetensi yang dibutuhkan langka di pasar kerja, organisasi perlu menyusun strategi khusus seperti program pelatihan internal atau kerja sama dengan lembaga pendidikan. Sebaliknya, jika pasokan tenaga kerja melimpah, organisasi memiliki lebih banyak pilihan dalam memperoleh kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Faktor Perubahan Demografi Tenaga Kerja

Perbedaan generasi dalam dunia kerja, seperti generasi milenial dan generasi Z, membawa karakteristik, nilai, dan harapan yang berbeda terhadap pekerjaan. Organisasi perlu menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya insaninya agar mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja dari berbagai kelompok generasi. Perubahan demografi juga berkaitan dengan tingkat pendidikan masyarakat, mobilitas tenaga kerja, dan perubahan struktur usia angkatan kerja yang dapat memengaruhi kebutuhan sumber daya insani organisasi.

E. Penutup

Perencanaan Sumber Daya Insani (SDI) merupakan salah satu fungsi strategis dalam manajemen yang berperan penting dalam memastikan tersedianya sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dari segi jumlah, kualitas, kompetensi,

maupun waktu penempatannya. Melalui perencanaan SDI yang sistematis, organisasi dapat mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal serta mempersiapkan tenaga kerja yang mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, perencanaan SDI tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam menghadapi tantangan dan peluang di masa depan.

Dalam prosesnya, perencanaan SDI diawali dengan analisis kondisi sumber daya insani yang tersedia, dilanjutkan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja, identifikasi kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan SDI, serta penyusunan berbagai strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Strategi yang dapat dilakukan meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, promosi, mutasi, hingga pengurangan tenaga kerja apabila diperlukan. Seluruh tahapan tersebut harus dilakukan secara terencana dan terintegrasi agar organisasi mampu memperoleh sumber daya insani yang kompeten dan memiliki kinerja optimal.

Keberhasilan perencanaan SDI dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi dan digitalisasi, strategi organisasi, ketersediaan tenaga kerja internal, kondisi pasar tenaga kerja, serta perubahan demografi tenaga kerja. Perubahan yang terjadi pada faktor-faktor tersebut menuntut organisasi untuk selalu melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap rencana SDI agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan zaman.

Pada akhirnya, perencanaan SDI yang baik akan memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, seperti peningkatan produktivitas kerja, efisiensi penggunaan tenaga kerja, pengurangan risiko kekurangan atau kelebihan karyawan, peningkatan kualitas pengambilan keputusan, serta terciptanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perencanaan SDI harus dipandang sebagai investasi strategis yang mampu mendukung keberlangsungan dan kesuksesan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang. Melalui pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, prosedur, faktor-faktor yang memengaruhi, serta implementasinya dalam organisasi, pembaca diharapkan mampu memahami pentingnya perencanaan

SDI sebagai fondasi utama dalam pengelolaan sumber daya insani yang profesional, efektif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, D., Nurfadhlini, & Supratikta, H. (2024). Perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam menghadapi peluang dan tantangan di era industri 4.0. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(4), 320–327. <https://doi.org/10.572349/neraca.v2i4.1304>
- Arumahati, M., & Wijaya, S. (2024). Kajian literatur perencanaan sumber daya manusia yang efektif untuk membangun sumber daya insani yang unggul di rumah sakit. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia (JKMI)*, 1(4), 7-19. <https://doi.org/10.62017/jkmi.v1i4.1331>
- Ichsan, R. N., Nasution, L., & Sinaga, S. (2021). *Buku ajar ekonomi koperasi dan UMKM*. Medan: CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Nuraeni, E., Hardi, A. K. D., & Reksono, B. (2025). Konsep dasar perencanaan sumber daya manusia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis STIE Bisnis Internasional Indonesia (BII)*, 5(1), 24-31. <https://doi.org/10.56145/ekobis.v5i1.298>
- Roberto, T., Nofelia, L., Murni, T., Marsidin, S., & Nellitawati. (2022). Perencanaan sumber daya manusia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 11282–11290. <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4223>
- Rusanti, E., & Sofyan, A. S. (2023). Implementasi Konsep Ekonomi Islam pada Sektor Pertanian berbasis Kearifan Lokal dan Tantangan Pembiayaan di Perbankan Syariah. *Jurnal Ilmu Perbankan Dan Keuangan Syariah*, 5(1), 29-51. <https://doi.org/10.24239/jipsya.v5i1.188.29-51>
- Salsabilah, F., Setiawan, M. F., & Whardani, S. P. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia: Lingkungan eksternal, keputusan-keputusan organisasional, persediaan karyawan (Literature review MSDM). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik*, 2(2), 141–149. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v2i2.932>
- Samsudin, A., Prabowo, B., Gunawan, M. S., Rahmawati, D. S. I., & Setyawan, W. P. (2024). Perencanaan sumber daya manusia melalui pendekatan strategis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1). <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.12626>.
- Sofyan, I. F., Sari, W. P., Silondae, P. A., & Parmitasari, R. D. A. (2024). Kajian Perencanaan dan Pengelolaan SDM Strategis Serta Human Capital Perspektif Ekonomi Islam. *At-Tasyri Jurnal Hukum Islam dan Ekonomi Syariah*, 5(02), 170-189. <https://doi.org/10.55380/tasyri.v5i02.737>

- Sugiono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Widianti, H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM): Sebuah Pengantar untuk Mahasiswa*. Penerbit Nem.

BAB 6

ANALISIS JABATAN DAN DESAIN PEKERJAAN

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif, organisasi perlu memahami karakteristik setiap jabatan serta merancang pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kemampuan karyawan. Analisis jabatan menjadi langkah penting dalam mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan kompetensi yang diperlukan dalam suatu pekerjaan. Sementara itu, desain pekerjaan berperan dalam menyusun dan mengatur tugas-tugas kerja agar dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta kepuasan kerja karyawan.

Oleh karena itu, pemahaman mengenai analisis jabatan dan desain pekerjaan menjadi sangat penting bagi mahasiswa, praktisi, maupun pengelola organisasi. Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, metode, serta penerapan analisis jabatan dan desain pekerjaan dalam berbagai jenis organisasi sehingga dapat mendukung pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan profesional. Desain pekerjaan dapat dilakukan melalui berbagai teknik untuk meningkatkan efektivitas kerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Salah satu teknik yang umum digunakan adalah Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*), Perluasan Pekerjaan (*Job Enlargement*), Pengayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*).

B. Pengertian dan Tujuan Analisis Jabatan

1. Pengertian analisis jabatan

Analisis jabatan merupakan salah satu aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memahami secara sistematis karakteristik suatu pekerjaan dalam organisasi. Melalui analisis jabatan, organisasi dapat memperoleh informasi yang jelas mengenai tugas-tugas pekerjaan, tanggung

jawab, wewenang, serta kualifikasi yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif. Informasi tersebut menjadi dasar bagi organisasi dalam mengelola tenaga kerja agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Analisis jabatan juga merupakan bagian penting dari fungsi manajemen sumber daya manusia karena memberikan informasi yang menjadi dasar bagi berbagai aktivitas pengelolaan tenaga kerja. Dalam analisis jabatan membantu organisasi dalam menentukan persyaratan pekerjaan, hubungan kerja antar jabatan, serta standar kinerja yang harus dicapai oleh karyawan. Tanpa adanya analisis jabatan yang jelas, organisasi akan mengalami kesulitan dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja serta dalam menyusun kebijakan manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Analisis jabatan juga berfungsi untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan sehingga karyawan dapat memahami peran yang harus dijalankan dalam menjalankan organisasi. Dengan adanya kejelasan mengenai pekerjaan, organisasi dapat mengurangi kemungkinan terjadinya resiko dalam pekerjaan dan meningkatkan koordinasi antar bagian dalam perusahaan. Hal ini sangat penting dalam menciptakan efektivitas kerja dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil dari proses analisis jabatan biasanya dituangkan dalam dua dokumen utama, yaitu deskripsi jabatan *job description* dan spesifikasi jabatan *job specification*. Deskripsi jabatan berisi uraian mengenai tugas utama, tanggung jawab, serta hubungan kerja dalam suatu jabatan. Sementara itu, spesifikasi jabatan menjelaskan persyaratan yang harus dimiliki oleh individu yang akan menduduki jabatan tersebut, seperti pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, serta kompetensi tertentu. Kedua dokumen tersebut sangat penting dalam mendukung pelaksanaan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia seperti rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja karyawan.

2. Tujuan analisis jabatan

Pelaksanaan analisis jabatan dalam suatu organisasi memiliki berbagai tujuan strategis yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Secara umum, tujuan utama dari analisis jabatan adalah untuk memperoleh informasi yang akurat

mengenai karakteristik suatu pekerjaan sehingga organisasi dapat mengelola tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien.

Salah satu tujuan utama analisis jabatan adalah untuk menentukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara jelas. Dengan adanya analisis jabatan, organisasi dapat mengidentifikasi berbagai aktivitas kerja yang harus dilakukan oleh karyawan dalam suatu jabatan tertentu. Kejelasan mengenai tugas dan tanggung jawab ini sangat penting untuk menghindari terjadinya resiko dalam pekerjaan serta memastikan bahwa setiap karyawan memahami perannya dalam organisasi. Dengan demikian, proses kerja dalam organisasi dapat berjalan secara lebih terstruktur dan efisien

Tujuan selanjutnya adalah untuk menentukan kualifikasi yang dibutuhkan dalam suatu jabatan. Melalui analisis jabatan, organisasi dapat mengetahui persyaratan yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan mengisi suatu posisi, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja, serta kompetensi tertentu. Informasi ini sangat penting dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan agar organisasi dapat memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Analisis jabatan juga bertujuan untuk mendukung berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia, seperti perencanaan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta penilaian kinerja. Dengan adanya informasi mengenai tuntutan pekerjaan, organisasi dapat merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka.

C. Pendekatan dalam desain pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan elemen strategis dalam manajemen sumber daya insani yang berfungsi untuk mengatur bagaimana suatu pekerjaan disusun agar mampu mencapai tujuan organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan fisik, psikologis, dan sosial karyawan. Dalam konteks organisasi modern, desain pekerjaan tidak lagi dipahami secara sempit sebagai pembagian tugas semata, tetapi sebagai proses komprehensif yang mempertimbangkan berbagai pendekatan ilmiah untuk menciptakan keseimbangan antara efisiensi kerja dan kesejahteraan tenaga kerja. Oleh karena itu, pendekatan dalam desain pekerjaan menjadi landasan penting dalam merancang sistem kerja yang adaptif, produktif, dan berkelanjutan.

Salah satu pendekatan dalam desain pekerjaan adalah pendekatan mekanistik. Pendekatan ini menekankan pada efisiensi kerja melalui penyederhanaan tugas, standarisasi prosedur, serta spesialisasi pekerjaan. Dalam pendekatan mekanistik, pekerjaan dipecah menjadi bagian-bagian kecil yang bersifat rutin dan berulang sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan mempermudah pengawasan kerja. Pendekatan mekanistik sangat relevan diterapkan pada organisasi yang berorientasi pada produksi massal karena mampu menekan biaya operasional dan meningkatkan output kerja. Namun demikian, penerapan pendekatan ini secara berlebihan dapat menimbulkan kejenuhan kerja serta menurunkan motivasi karyawan akibat kurangnya variasi tugas dan otonomi dalam pekerjaan.

Muncul pendekatan motivasional yang berfokus pada aspek psikologis karyawan dalam bekerja. Pendekatan ini menekankan bahwa desain pekerjaan yang baik harus mampu memberikan makna, tantangan, serta kesempatan bagi karyawan untuk berkembang. Dalam pendekatan ini, pekerjaan dirancang dengan memperhatikan variasi keterampilan, otonomi, serta adanya umpan balik terhadap hasil kerja. Penelitian menunjukkan bahwa desain pekerjaan yang memperhatikan aspek motivasional mampu meningkatkan keterlibatan kerja dan produktivitas karyawan karena individu merasa memiliki peran yang signifikan dalam organisasi.

Selain pendekatan mekanistik dan motivasional, pendekatan biologis atau ergonomis juga memiliki peranan penting dalam desain pekerjaan. Pendekatan ini berfokus pada kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan fisik manusia. Prinsip utama dalam pendekatan ergonomis adalah menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi manusia, bukan sebaliknya. Hal ini mencakup pengaturan postur kerja, desain alat dan fasilitas kerja, serta lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan dan kesehatan karyawan. Penerapan ergonomi terbukti mampu mengurangi risiko gangguan muskuloskeletal, meningkatkan kenyamanan kerja, serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan.

D. Teknik – Teknik Desain Pekerjaan

Teknik desain pekerjaan merupakan metode yang digunakan oleh organisasi untuk menyusun dan mengembangkan pekerjaan agar lebih efektif, efisien, serta mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dalam praktik manajemen SDI, teknik desain pekerjaan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga

untuk mengurangi kejenuhan kerja, meningkatkan kepuasan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis. terdapat beberapa teknik utama dalam desain pekerjaan yang banyak digunakan dalam organisasi, yaitu *job rotation* (rotasi pekerjaan), *job enlargement* (perluasan pekerjaan), dan *job enrichment* (pengayaan pekerjaan). Ketiga teknik ini dikenal sebagai bentuk variasi pekerjaan yang bertujuan untuk mengatasi monotonitas kerja serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

1. Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)

Suatu metode desain pekerjaan yang dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain secara berkala dalam suatu organisasi. Tujuan utama *job rotation* adalah untuk meningkatkan variasi kerja, memperluas wawasan dan keterampilan karyawan, serta mengurangi kejenuhan akibat pekerjaan yang bersifat rutin dan berulang. Melalui rotasi pekerjaan, karyawan tidak hanya memahami satu jenis pekerjaan, tetapi juga memperoleh pengalaman yang lebih luas dalam berbagai bidang kerja.

2. Perluasan Pekerjaan (*Job Enlargement*)

Teknik desain pekerjaan yang dilakukan dengan menambah jumlah tugas yang sejenis dalam satu jabatan tanpa mengubah tingkat kesulitan pekerjaan tersebut. Dalam teknik ini, pekerjaan diperluas secara horizontal, artinya karyawan diberikan tugas tambahan yang masih berada dalam lingkup pekerjaan yang sama. Tujuan dari *job enlargement* adalah untuk mengurangi kebosanan kerja serta meningkatkan variasi aktivitas kerja sehingga karyawan tidak merasa jenuh dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya variasi tugas, karyawan diharapkan dapat bekerja dengan lebih produktif dan memiliki keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

3. Pengayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*)

Teknik desain pekerjaan yang berfokus pada peningkatan kualitas pekerjaan dengan menambahkan tanggung jawab, otonomi, serta kesempatan bagi karyawan untuk berkembang. Berbeda dengan *job enlargement* yang bersifat horizontal, *job enrichment* bersifat vertikal karena memberikan kewenangan yang lebih besar kepada karyawan dalam mengelola pekerjaannya. Dalam teknik ini, karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan,

menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, serta memperoleh umpan balik atas hasil kerjanya. Tujuan utama dari *job enrichment* adalah untuk meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, serta komitmen karyawan terhadap organisasi.

E. Kesimpulan

Analisis jabatan merupakan fondasi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk memperoleh informasi komprehensif terkait tugas, tanggung jawab, serta kualifikasi suatu pekerjaan. Hasil analisis jabatan, yang berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, menjadi dasar penting dalam berbagai aktivitas MSDM seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, hingga evaluasi kinerja. Dengan adanya analisis jabatan yang jelas, organisasi mampu meningkatkan efektivitas kerja, mengurangi kesalahan peran, serta mendukung pencapaian tujuan secara optimal.

Desain pekerjaan merupakan proses strategis yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan. Pendekatan dalam desain pekerjaan mekanistik, motivasional, dan ergonomis menunjukkan bahwa pekerjaan perlu dirancang secara seimbang antara produktivitas organisasi dan kebutuhan manusia. Pendekatan mekanistik menekankan efisiensi, pendekatan motivasional berfokus pada kepuasan dan makna kerja, sedangkan pendekatan ergonomis menitikberatkan pada kesesuaian fisik dan kenyamanan kerja.

Selain itu, teknik desain pekerjaan seperti *job rotation*, *job enlargement*, dan *job enrichment* menjadi instrumen penting dalam menciptakan variasi kerja, mengurangi kejenuhan, serta meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. Penerapan teknik-teknik tersebut secara tepat dapat meningkatkan produktivitas sekaligus kepuasan kerja, sehingga berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyanti, H. Z. (2025). Job Enrichment dan Job Enlargement Terhadap Pengembangan Karir dengan Mediasi Komitmen Organisasi Pada BPJS Ketenagakerjaan. *Cakrawala Management Business Journal*, 8(1).
- Cahyani, A., Firdaus, M. A., & Rinda, R. T. K. (2019). Job Specialization Dan Job Enlargement Terhadap Efektivitas Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 1-14.
- Dalillah, A., Abdullah, H., Hasri, S., & Sohiron, S. (2025). Strategi desain pekerjaan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 1411–1416.
- Harbani, I., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Job enrichment, job enlargement, job rotation, dan job satisfaction (Suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 243-250.
- Komalasari, S., Maisarah, S., & Urrahmah, N. (2022). Analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 8(1), 91-101. <https://doi.org/10.24967/jmb.v8i1.1620>
- Rosyidiin, A. F., Kurniasih, D., Puspitasari, W., Rahma, N. A., Berliana, R., & Amalia, N. (2026). Optimasi desain stasiun kerja berbasis antropometri untuk mengurangi risiko muskuloskeletal pada proses penggulangan dinamo. *JENIUS: Jurnal Terapan Teknik Industri*, 7(1), 50-62. <https://doi.org/10.37373/jenius.v7i1.1955>
- Setiawan, T. A., Erniyanti, A., Syahra, M. N., Putri, K. A., & Merdiaty, N. (2024). Analisis jabatan dalam peran pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 41–50.
- Stevani, A., & Riofita, H. (2025). Peran manajemen SDM dalam menyusun analisis dan rancangan jabatan di PT Indofood Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(3).
- Sunandar, D., Rohmalia, Y., Saleh, A. R., Sukarsih, C., & Ramly, A. T. (2022). Peranan Perencanaan Pekerjaan dan Analisis Pekerjaan Terhadap Tujuan Organisasi Perusahaan/Instansi. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 2(3).

BAB

7

REKRUTMEN DAN SELEKSI BERBASIS KARAKTER

A. Konsep Dasar Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Karakter

Rekrutmen merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini meliputi kegiatan pencarian, penarikan, dan pengumpulan sejumlah pelamar potensial agar organisasi memiliki alternatif kandidat yang memadai untuk mengisi posisi yang tersedia. Dengan demikian, rekrutmen tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga menjadi langkah awal dalam memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Lebih lanjut, rekrutmen yang efektif harus dilakukan secara terencana dan berkelanjutan agar organisasi mampu mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Pelaksanaan rekrutmen yang tepat akan meningkatkan peluang organisasi untuk memperoleh individu yang memiliki kemampuan, motivasi, dan kesesuaian dengan budaya organisasi sehingga dapat memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja lembaga.

Seleksi merupakan proses lanjutan setelah rekrutmen yang bertujuan untuk menyaring dan menentukan kandidat terbaik dari sejumlah pelamar yang tersedia. Melalui proses seleksi, organisasi melakukan penilaian terhadap berbagai aspek yang dimiliki calon tenaga kerja, seperti kemampuan, pengalaman, kepribadian, serta kesesuaian dengan persyaratan jabatan yang ditetapkan. Oleh karena itu, seleksi menjadi mekanisme penting untuk memastikan bahwa individu yang diterima benar-benar memiliki kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Selain berorientasi pada kemampuan teknis, proses seleksi modern juga mempertimbangkan kesesuaian karakter dan nilai-nilai yang dimiliki kandidat dengan budaya organisasi. Hal tersebut

menunjukkan bahwa seleksi tidak hanya bertujuan memperoleh tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga individu yang mampu beradaptasi, bekerja sama, dan memberikan kontribusi secara berkelanjutan bagi organisasi.

Dalam perkembangannya, konsep rekrutmen dan seleksi tidak lagi hanya berorientasi pada kompetensi teknis, tetapi juga pada dimensi karakter. Perubahan ini didorong oleh kesadaran bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan intelektual, melainkan juga oleh kualitas moral individu. Penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen yang efektif harus mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi dan nilai personal kandidat. Hal ini menandakan adanya integrasi antara aspek hard skill dan soft skill dalam proses seleksi modern.

Lebih lanjut, pendekatan berbasis karakter menekankan bahwa individu dengan nilai moral kuat akan lebih mampu beradaptasi dan berkontribusi secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, karakter tidak hanya menjadi atribut tambahan, tetapi menjadi bagian integral dari kompetensi itu sendiri. Sebagaimana dinyatakan dalam penelitian, “kualitas sumber daya manusia tidak hanya diukur dari kemampuan kerja, tetapi juga dari integritas dan tanggung jawabnya”.

Secara analitis, konsep ini menunjukkan bahwa organisasi modern mulai bergerak menuju pendekatan humanistik dalam pengelolaan SDM. Artinya, manusia tidak lagi dipandang sebagai alat produksi semata, melainkan sebagai aset strategis yang memiliki dimensi nilai dan moral. Oleh karena itu, rekrutmen berbasis karakter menjadi fondasi dalam membangun organisasi yang berkelanjutan.

B. Urgensi Rekrutmen Berbasis Karakter dalam Dunia Bisnis

Urgensi penerapan rekrutmen berbasis karakter semakin menguat seiring dengan meningkatnya kompleksitas tantangan bisnis global. Dalam era disrupsi dan digitalisasi, organisasi tidak hanya membutuhkan tenaga kerja yang cerdas, tetapi juga individu yang memiliki integritas dan etika kerja yang tinggi.

Salah satu alasan utama pentingnya pendekatan ini adalah maraknya kasus penyimpangan etika di dunia kerja. Penelitian menunjukkan bahwa lemahnya karakter individu dapat memicu berbagai permasalahan seperti *fraud*, penyalahgunaan wewenang, hingga rendahnya loyalitas karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi tanpa karakter justru dapat menjadi risiko bagi organisasi.

Selain itu, karakter juga memiliki hubungan yang erat dengan kinerja organisasi. Individu yang memiliki etos kerja tinggi, tanggung jawab, dan komitmen cenderung memberikan kontribusi yang lebih optimal. Dalam penelitian lain disebutkan bahwa rekrutmen berbasis nilai Islam mampu meningkatkan kinerja karena adanya keselarasan nilai antara individu dan organisasi.

Secara kritis, urgensi ini juga dapat dilihat dari perspektif keberlanjutan organisasi. Organisasi yang hanya berorientasi pada *profit* tanpa memperhatikan aspek moral cenderung mengalami krisis kepercayaan. Sebaliknya, organisasi yang menjunjung tinggi nilai karakter akan lebih mudah membangun reputasi dan kepercayaan publik.

Dengan demikian, rekrutmen berbasis karakter bukan sekadar tren, tetapi merupakan kebutuhan strategis dalam menghadapi dinamika bisnis modern.

C. Nilai-Nilai dalam Rekrutmen Berbasis Karakter

Nilai-nilai karakter merupakan fondasi utama dalam proses rekrutmen berbasis karakter. Nilai tersebut mencerminkan prinsip moral yang menjadi pedoman dalam perilaku individu. Dalam konteks organisasi, nilai ini berfungsi sebagai standar dalam menilai kelayakan kandidat.

Beberapa nilai utama yang sering dijadikan acuan antara lain kejujuran, tanggung jawab, disiplin, kerja sama, dan komitmen. Nilai-nilai ini tidak hanya penting dalam kehidupan pribadi, tetapi juga dalam dunia kerja. Penelitian menunjukkan bahwa pendidikan karakter yang baik mampu membentuk individu yang memiliki keseimbangan antara aspek kognitif dan moral.

Dalam perspektif Islam, nilai karakter memiliki dimensi spiritual yang lebih dalam. Nilai seperti amanah, *siddiq*, *tabligh*, dan *fathanah* menjadi landasan dalam membentuk individu yang tidak hanya profesional, tetapi juga berakhlak mulia.

Menariknya, nilai-nilai tersebut juga memiliki relevansi yang tinggi dengan kebutuhan organisasi modern. Misalnya, kejujuran berkaitan dengan integritas, tanggung jawab berkaitan dengan akuntabilitas, dan kerja sama berkaitan dengan kemampuan kolaborasi. Hal ini menunjukkan bahwa nilai karakter bersifat universal dan dapat diterapkan dalam berbagai konteks organisasi.

Secara analitis, nilai karakter berfungsi sebagai “filter awal” dalam proses seleksi. Artinya, kandidat yang tidak memiliki nilai

dasar yang kuat sebaiknya tidak dilanjutkan ke tahap berikutnya, meskipun memiliki kompetensi teknis yang tinggi.

D. Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Karakter dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, konsep rekrutmen dan seleksi telah diatur secara komprehensif dengan menekankan keseimbangan antara kompetensi dan akhlak. Hal ini tercermin dalam berbagai ajaran yang menekankan pentingnya memilih individu yang amanah dan profesional.

Penelitian menunjukkan bahwa sistem rekrutmen dalam lembaga Islam harus mempertimbangkan aspek moral sebagai prioritas utama. Hal ini menunjukkan bahwa Islam telah lebih dahulu mengembangkan konsep rekrutmen berbasis karakter dibandingkan teori manajemen modern.

Selain itu, pendidikan karakter dalam Islam bertujuan untuk membentuk individu yang bertanggung jawab secara moral dan sosial. Dalam salah satu penelitian disebutkan bahwa “pembentukan karakter dalam Islam tidak hanya berorientasi pada dunia, tetapi juga pada akhirat”.

Dalam praktiknya, rekrutmen berbasis karakter dalam Islam dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti:

1. penilaian integritas
2. rekomendasi (*tazkiyah*)
3. observasi perilaku
4. uji kompetensi

Pendekatan ini menunjukkan bahwa Islam mengintegrasikan aspek spiritual dan profesional dalam manajemen SDM.

Secara kritis, pendekatan ini memiliki keunggulan karena mampu menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan nilai moral. Hal ini menjadi solusi terhadap krisis etika yang sering terjadi dalam dunia bisnis modern.

E. Tantangan dalam Penerapan Rekrutmen Berbasis Karakter

Meskipun memiliki banyak keunggulan, penerapan rekrutmen berbasis karakter menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kesulitan dalam mengukur karakter secara objektif. Karakter bersifat abstrak dan tidak dapat diukur secara langsung seperti kompetensi teknis.

Selain itu, penggunaan teknologi dalam proses rekrutmen juga menjadi tantangan tersendiri. Digitalisasi HR memang memberikan efisiensi, tetapi seringkali kurang mampu menangkap aspek karakter secara mendalam.

Tantangan lainnya adalah adanya bias dalam proses seleksi. Penilaian karakter seringkali dipengaruhi oleh persepsi subjektif recruiter, sehingga berpotensi menimbulkan ketidakadilan. Hal ini menunjukkan perlunya standar yang jelas dalam penilaian karakter.

Secara analitis, tantangan ini menunjukkan bahwa rekrutmen berbasis karakter memerlukan pendekatan yang lebih sistematis dan terstruktur. Organisasi perlu mengembangkan instrumen penilaian yang valid dan reliabel agar proses seleksi dapat berjalan secara objektif.

F. Studi Kasus di Era Modern dalam Bidang Bisnis

Dalam praktiknya, banyak organisasi modern mulai menerapkan rekrutmen berbasis karakter sebagai bagian dari strategi pengelolaan SDM. Salah satu contohnya adalah perusahaan yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam proses seleksi karyawan.

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan pendekatan ini cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena adanya kesesuaian nilai antara individu dan organisasi. Hal ini menunjukkan pentingnya konsep *person-organization fit* dalam meningkatkan efektivitas kerja.

Selain itu, lembaga pendidikan dan organisasi keislaman juga telah menerapkan sistem rekrutmen berbasis karakter dengan hasil yang positif. Hal ini membuktikan bahwa pendekatan ini dapat diterapkan dalam berbagai sektor.

Di era digital, beberapa perusahaan juga mulai menggunakan teknologi seperti artificial intelligence dalam proses seleksi. Penelitian menunjukkan bahwa teknologi dapat membantu menganalisis perilaku kandidat secara lebih sistematis.

Namun demikian, penggunaan teknologi tetap harus diimbangi dengan penilaian manusia agar aspek karakter dapat dinilai secara lebih komprehensif.

G. Kesimpulan

Rekrutmen dan seleksi berbasis karakter merupakan pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya insani yang menekankan pentingnya integrasi antara kompetensi dan nilai moral. Pendekatan

ini menjadi semakin relevan dalam menghadapi tantangan dunia bisnis modern yang kompleks dan dinamis.

Nilai-nilai karakter seperti kejujuran, tanggung jawab, dan integritas terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Dalam perspektif Islam, konsep ini bahkan telah menjadi bagian integral dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, penerapan rekrutmen berbasis karakter tetap memiliki potensi besar dalam menciptakan organisasi yang berkelanjutan dan berintegritas. Oleh karena itu, diperlukan komitmen dari seluruh pihak untuk mengembangkan sistem rekrutmen yang lebih holistik dan berbasis nilai.

DAFTAR PUSTAKA

- Atin, S., Hidayat, N., Wibowo, Y. R., & Romadhon, K. (2024). Pembentukan karakter anak usia sekolah dasar dalam perspektif pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 15(1), 29-40.
- Kemenuh, I. A. J. P. (2022). Implementasi proses rekrutmen dan seleksi karyawan di alamkukul boutique resort: Implementation of the employee recruitment and selection process at alamkukul boutique resort. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis*, 1(2), 321-335. <https://doi.org/10.22334/paris.v1i2.21>
- Kharisma, I. M., & Wening, N. (2023). Peran rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan perusahaan: Sebuah tinjauan literatur sistematik. *Jurnal E-Bis*, 7(1), 61-80. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i1.1111>
- Muis, M. A., Maisarah, A., Ramadhani, C., Syahwira, E., Rahmadiani, F., Salsabila, M., ... Washilah, W. (2024). Implementasi Pendidikan Karakter dalam Perspektif Agama Islam. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(3), 47498–47509.
- Mustoip, S., Dz, A. S., & Wulan, D. J. (2023). Integrasi Kecerdasan Buatan dalam Manajemen Pendidikan Karakter Berbasis Islam di Sekolah Dasar. *Permata: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 4(2), 321-327. <https://doi.org/10.47453/permata.v4i2.2575>
- Nuralita, S., Maharani, R., Reza, M., Ayu, A. P., Dari, T. U., & Adnan, M. S. (2025). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Berbasis Nilai Islam dan Digitalisasi HR terhadap Kinerja Karyawan: Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(2), 461-476. <https://doi.org/10.55606/jimak.v4i2.4731>
- Nurmasyitah, P., Amini, A., Salim, A., Fransiska, I., Daris, K., & Suryani, K. (2023). Rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5(1), 2046-2052.
- Salim, A., Ibrahim, R., & Hartati, H. (2025). Inovasi kurikulum berbasis karakter dalam pendidikan Islam. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(03), 215-223. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i03.31789>
- Sari, I. N. B., Pahrudin, A., Jatmiko, A., & Koderi, K. (2024). Desain kurikulum pai berbasis karakter: Integrasi pengetahuan, etika, dan spiritualitas. *Journal of Education Research*, 5(4), 6597-6604. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1962>

BAB

8

ORIENTASI DAN INTERNALISASI BUDAYA ORGANISASI

A. Pendahuluan

Budaya organisasi merupakan salah satu bagian penting dalam manajemen sumber daya insani yang berfungsi sebagai pedoman bagi anggota organisasi dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, keyakinan, serta pola perilaku yang disepakati bersama dan menjadi identitas suatu organisasi. Keberadaan budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komitmen anggota, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa nilai-nilai budaya yang dimiliki dapat dipahami dan diterapkan oleh seluruh anggota organisasi.

Salah satu langkah awal yang memiliki peran penting dalam pembentukan budaya organisasi adalah program orientasi. Program orientasi tidak hanya berfungsi untuk memperkenalkan tugas dan tanggung jawab kepada anggota baru, tetapi juga menjadi sarana untuk mengenalkan visi, misi, nilai-nilai, serta sistem kerja yang berlaku dalam organisasi. Melalui orientasi yang terencana dan sistematis, anggota baru dapat memahami identitas organisasi sejak awal bergabung sehingga proses adaptasi terhadap lingkungan kerja dapat berlangsung lebih cepat dan efektif.

Pembahasan pertama dalam Bab 8 akan mengkaji peran program orientasi dalam pembentukan budaya organisasi. Orientasi dipandang sebagai bagian dari proses sosialisasi organisasi yang bertujuan menanamkan nilai dan norma organisasi kepada anggota baru. Dalam bagian ini akan dijelaskan bagaimana orientasi berfungsi sebagai sarana pengenalan identitas organisasi, media sosialisasi budaya organisasi, pembentuk perilaku dan etika kerja, sarana membangun komitmen dan loyalitas organisasi, upaya mempercepat adaptasi anggota baru, serta strategi penguatan budaya organisasi secara berkelanjutan.

Selanjutnya, materi ini akan membahas strategi internalisasi budaya organisasi dalam manajemen sumber daya insani. Budaya organisasi tidak akan memberikan dampak yang optimal apabila hanya dipahami secara konseptual tanpa diterapkan dalam perilaku sehari-hari. Oleh karena itu, diperlukan berbagai strategi yang mampu menanamkan nilai-nilai organisasi kepada seluruh anggota. Pembahasan ini akan menguraikan berbagai strategi internalisasi budaya organisasi melalui proses rekrutmen dan seleksi, program orientasi dan sosialisasi, kepemimpinan organisasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya insani, sistem penghargaan dan penguatan perilaku, serta komunikasi organisasi yang efektif.

Selain membahas proses internalisasi budaya organisasi, materi ini juga akan menjelaskan dampak internalisasi budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya insani. Budaya organisasi yang telah terinternalisasi dengan baik mampu menciptakan keselarasan antara nilai organisasi dan perilaku individu. Dampak tersebut dapat terlihat dari meningkatnya motivasi dan semangat kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, produktivitas individu, kerja sama tim, hingga kemampuan organisasi dalam berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Melalui pembahasan mengenai peran orientasi, strategi internalisasi budaya organisasi, serta dampaknya terhadap kinerja sumber daya insani, diharapkan pembaca dapat memahami pentingnya budaya organisasi sebagai salah satu faktor utama dalam keberhasilan organisasi. Pemahaman ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai bagaimana manajemen SDI berperan dalam membentuk, menanamkan, dan mempertahankan budaya organisasi agar tetap relevan dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal dan berkelanjutan.

B. Peran Program Orientasi dalam Pembentukan Budaya Organisasi

Program orientasi merupakan salah satu langkah penting dalam manajemen sumber daya insani yang berperan untuk memperkenalkan orang baru terhadap lingkungan kerja, nilai organisasi, serta sistem kerja yang berlaku dalam sebuah organisasi. Orientasi tidak hanya berperan sebagai proses administrasi untuk memperkenalkan pekerjaan, tetapi juga sebagai media sosialisasi organisasi yang bertujuan menciptakan pemahaman awal individu terhadap budaya organisasi. Melalui proses orientasi yang sistematis,

organisasi bisa menumbuhkan nilai, norma, serta pola perilaku yang menjadi tolak ukur dalam menjalankan aktivitas kerja.

Dalam kaca manajemen sumber daya insani, orientasi merupakan bagian dari proses organisasi (*organizational socialization*) yang membantu anggota baru dalam memahami bagaimana organisasi bekerja dan bagaimana harus berperilaku. Orientasi yang efisien akan membantu proses adaptasi anggota baru terhadap lingkungan kerja sehingga mereka dapat dengan mudah memahami budaya organisasi serta bekerja secara optimal terhadap target tujuan organisasi.

1. Orientasi Sebagai Sarana Pengenalan Nilai dan Identitas Organisasi

Program orientasi berperan penting dalam memperkenalkan identitas organisasi kepada anggota baru, meliputi visi, misi, nilai inti, dan filosofi kerja sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan aktivitas organisasi. Melalui orientasi, anggota baru dapat memahami karakteristik organisasi serta prinsip yang menjadi pedoman dalam berperilaku, sehingga memudahkan mereka menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

2. Orientasi Sebagai Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Orientasi juga berfungsi sebagai media sosialisasi budaya organisasi dengan memperkenalkan norma kerja, etika, standar perilaku, serta aturan yang berlaku. Proses ini penting karena anggota baru berasal dari latar belakang yang beragam, sehingga orientasi membantu menciptakan keselarasan antara nilai organisasi dengan perilaku individu serta mempercepat proses adaptasi.

3. Orientasi Dalam Membentuk Perilaku dan Etika Kerja

Melalui orientasi, anggota baru dibekali pemahaman mengenai standar kerja, prosedur operasional, dan etika kerja yang harus diterapkan. Hal ini membantu membentuk pola perilaku kerja yang sesuai dengan budaya organisasi, sehingga anggota dapat bertindak secara tepat dalam berbagai situasi kerja dan mendukung terciptanya kinerja yang optimal.

4. Orientasi Membangun Komitmen dan Loyalitas Organisasi

Orientasi memiliki peran strategis dalam membangun komitmen dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Pemahaman terhadap tujuan dan nilai organisasi mendorong munculnya rasa memiliki

serta keterikatan emosional, sehingga anggota lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Orientasi Sebagai Upaya Mempercepat Adaptasi Anggota Baru

Program orientasi membantu mengurangi ketidakpastian yang dialami anggota baru dengan memberikan informasi yang jelas mengenai tugas, struktur organisasi, serta hubungan kerja. Melalui kegiatan seperti pengenalan, mentoring, dan pelatihan, anggota baru dapat lebih cepat beradaptasi dan memahami dinamika kerja organisasi.

6. Orientasi Sebagai Strategi Penguatan Budaya Organisasi

Orientasi merupakan strategi penting dalam memperkuat budaya organisasi karena memastikan bahwa setiap anggota baru memahami dan menerima nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya dipahami secara konseptual, tetapi juga diinternalisasi dan diwujudkan dalam perilaku kerja sehari-hari sehingga menjaga konsistensi budaya organisasi.

Program orientasi memiliki peran yang sangat penting dalam pembentukan budaya organisasi. Orientasi tidak hanya berfungsi sebagai pengenalan pekerjaan, tetapi juga sebagai sarana sosialisasi nilai-nilai organisasi kepada anggota baru. Melalui program orientasi yang sistematis, organisasi dapat memperkenalkan identitas organisasi, menanamkan nilai dan norma kerja, membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan budaya organisasi, serta membangun komitmen anggota terhadap organisasi. Dengan demikian, orientasi merupakan langkah yang strategis dalam memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami dan menginternalisasi budaya organisasi sejak awal bergabung.

C. Strategi Internalisasi Budaya Organisasi dalam Manajemen Sumber Daya Insani

Budaya organisasi merupakan norma, keyakinan, dan pola perilaku yang dianut oleh anggota organisasi serta menjadi pedoman. Budaya organisasi tidak hanya sebagai identitas organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian sosial. Organisasi perlu mengembangkan strategi internalisasi budaya organisasi agar mudah

dipahami, diterima, dan diaktualisasikan oleh seluruh anggota organisasi.

Internalisasi budaya organisasi adalah langkah penanaman nilai organisasi kepada anggota organisasi. Proses ini tidak terjadi secara instan, melainkan memerlukan strategi yang sistematis melalui berbagai praktik manajemen sumber daya insani seperti rekrutmen, pelatihan, kepemimpinan, komunikasi organisasi, serta sistem penghargaan. Melalui strategi yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa budaya organisasi tidak hanya slogan, tetapi juga tercermin dalam perilaku anggota organisasi.

1. Internalisasi Budaya Melalui Proses Rekrutmen dan Seleksi

Salah satu strategi dalam internalisasi budaya organisasi dalam perspektif manajemen sumber daya insani adalah melalui proses rekrutmen dan seleksi anggota yang tidak hanya fokus pada kompetensi teknis, tetapi juga pada kesesuaian nilai (*value fit*) antara anggota dengan budaya organisasi. Strategi ini dikenal dengan *person organization fit*, yaitu keselarasan antara nilai, norma, dan visi anggota dengan nilai yang dianut organisasi. Ketika kesesuaian nilai tersebut telah tercapai, langkah internalisasi budaya organisasi akan berlangsung lebih efisien karena individu cenderung menerima, dan memahami nilai-nilai organisasi tanpa paksaan dalam perilaku kerjanya.

2. Internalisasi Budaya Melalui Program Orientasi dan Sosialisasi Organisasi

Strategi internalisasi budaya organisasi bisa dilakukan dengan melalui program orientasi dan sosialisasi bagi anggota baru yang bertujuan memperkenalkan nilai, norma, serta sistem kerja dalam organisasi sejak baru bergabung. Melalui program ini, organisasi menyampaikan visi, misi, nilai inti (*core values*), dan etika kerja sebagai pedoman dalam melaksanakan kerja ataupun aktivitas. Proses sosialisasi bisa dilakukan melalui beberapa cara formal maupun informal, sehingga internalisasi budaya dapat berjalan secara menyeluruh.

3. Internalisasi Budaya Melalui Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan memiliki fungsi strategis dalam proses internalisasi budaya organisasi karena pemimpin berfungsi sebagai *role model* yang menunjukkan bagaimana penerapan nilai-nilai organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya insani,

pemimpin tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerja, tetapi juga berperan terhadap pembentukan budaya organisasi yang berkelanjutan. Selain itu, kepemimpinan yang berbasis nilai dan etika ikut serta mendorong terciptanya budaya organisasi yang inklusif, adil, serta menjunjung tinggi integritas dan kolaborasi antar anggota organisasi.

4. Internalisasi Budaya Melalui Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani

Pelatihan dan pengembangan merupakan strategi penting dalam internalisasi budaya organisasi. Program ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai nilai-nilai yang dianut organisasi serta cara penerapannya. Pelatihan budaya organisasi umumnya meliputi aspek etika kerja, nilai organisasi, standar perilaku profesional, serta pengembangan kemampuan yang mendukung implementasi budaya tersebut, sekaligus memperkuat komitmen anggota melalui kegiatan pembelajaran dan pengembangan diri.

5. Internalisasi Budaya Melalui Sistem Penghargaan dan Penguatan Perilaku

Strategi internalisasi budaya organisasi dapat dilakukan melalui penerapan sistem penghargaan (*reward system*) dan mekanisme penguatan perilaku, dimana organisasi memberikan apresiasi kepada anggota yang merealisasikan perilaku sesuai dengan nilai yang dianut. Penghargaan dapat berupa insentif finansial, promosi jabatan, maupun pengakuan sosial. Sementara perilaku yang tidak sesuai dapat dikenakan sanksi sebagai bentuk pengendalian. Dengan demikian organisasi tidak hanya mengomunikasikan nilai, tetapi juga mempertegas melalui praktik nyata, sehingga proses internalisasi budaya dapat berlangsung lebih efektif.

6. Internalisasi Budaya Melalui Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan sarana penting dalam proses internalisasi budaya organisasi. Komunikasi dapat dilakukan melalui berbagai media formal seperti rapat, forum diskusi, dan media internal, serta komunikasi informal antar anggota yang bisa memperkuat pemahaman nilai melalui interaksi sosial di lingkungan kerja. Komunikasi yang terbuka dan partisipasi membantu memperdalam pemahaman terhadap nilai-nilai

organisasi, meningkatkan keterlibatan anggota, sehingga proses internalisasi budaya dapat berlangsung lebih efektif.

Strategi internalisasi budaya organisasi dalam manajemen sumber daya insani merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan yang memiliki tujuan menanamkan nilai-nilai organisasi kepada seluruh anggota organisasi. Strategi tersebut meliputi rekrutmen berbasis nilai, program orientasi dan sosialisasi organisasi, kepemimpinan berbasis nilai, pelatihan dan pengembangan sumber daya insani, sistem penghargaan dan penguatan perilaku, serta komunikasi organisasi yang efektif. Melalui strategi tersebut, organisasi dapat memastikan bahwa nilai-nilai budaya organisasi tidak hanya dipahami secara konseptual, tetapi juga diwujudkan dalam perilaku kerja sehari-hari sehingga mendukung tercapainya tujuan organisasi secara berkelanjutan.

D. Dampak Internalisasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Insani

Dalam perspektif manajemen sumber daya insani, internalisasi budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja, meningkatkan komitmen organisasi, serta mendorong peningkatan kinerja sumber daya insani. Budaya organisasi yang terinternalisasi dengan baik akan menciptakan keselarasan antara nilai organisasi dengan perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi pada intinya adalah sistem nilai bersama yang disepakati oleh anggota organisasi dan dijadikan sebagai pedoman dalam menyelesaikan permasalahan organisasi. Ketika nilai tersebut telah diinternalisasi oleh anggota organisasi, maka nilai tersebut bisa membentuk pola perilaku kerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan internalisasi budaya organisasi tidak hanya berguna sebagai identitas organisasi, tetapi juga sebagai pedoman perilaku kerja yang bisa meningkatkan kinerja sumber daya insani.

1. Peningkatan Motivasi dan Semangat Kerja

Internalisasi budaya organisasi berperan dalam meningkatkan motivasi kerja anggota karena nilai-nilai organisasi memberikan arah, makna, dan pedoman dalam bekerja. Ketika nilai dipahami dan diterima, anggota akan memiliki dorongan internal yang lebih kuat untuk bekerja secara optimal dan produktif.

2. Meningkatkan Komitmen Organisasi

Budaya organisasi yang terinternalisasi dengan baik mampu memperkuat komitmen dan loyalitas anggota. Keselarasan antara nilai individu dan organisasi mendorong rasa memiliki serta keterikatan emosional terhadap organisasi, sehingga anggota lebih bersedia berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Internalisasi budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman. Nilai-nilai organisasi yang diterapkan secara konsisten membuat anggota merasa dihargai dan didukung sehingga meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja.

4. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Individu

Budaya organisasi yang kuat membentuk pola kerja yang disiplin, efektif, dan berorientasi pada hasil. Hal ini membantu anggota meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja melalui standar perilaku yang jelas dalam organisasi.

5. Meningkatkan Kerja Sama dan Kohesi Tim

Nilai-nilai budaya organisasi seperti kerja sama dan saling menghargai mendorong terciptanya kerja sama tim yang solid. Hubungan kerja yang harmonis memudahkan koordinasi, mengurangi konflik, serta meningkatkan efektivitas kerja kelompok.

6. Mendorong Inovasi dan Adaptasi Organisasi

Internalisasi budaya organisasi juga mendorong inovasi dan kemampuan adaptasi. Nilai-nilai seperti kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap perubahan, sehingga anggota lebih responsif dan inovatif dalam menghadapi dinamika organisasi.

Internalisasi budaya organisasi memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap kinerja sumber daya insani dalam organisasi. Melalui proses internalisasi yang efektif, nilai-nilai organisasi dapat membentuk perilaku kerja individu yang selaras dengan tujuan organisasi. Dampak internalisasi budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya insani adalah meningkatkan motivasi kerja,

memperkuat komitmen organisasi, meningkatkan produktivitas dan kinerja individu, memperkuat kerja sama tim, serta mendorong inovasi organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya insani, internalisasi budaya organisasi merupakan strategi penting untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

E. Penutup

Program orientasi memiliki peran strategis dalam pembentukan budaya organisasi karena menjadi tahap awal bagi anggota baru untuk mengenal nilai, norma, identitas, serta sistem kerja yang berlaku. Melalui orientasi yang sistematis, organisasi tidak hanya memperkenalkan tugas dan tanggung jawab, tetapi juga menanamkan budaya organisasi sebagai pedoman perilaku kerja. Proses ini membantu anggota baru beradaptasi dengan lingkungan kerja, membentuk etika dan pola perilaku yang sesuai, serta membangun komitmen dan loyalitas terhadap organisasi sejak awal bergabung.

Selanjutnya, internalisasi budaya organisasi dilakukan secara berkelanjutan melalui berbagai strategi dalam manajemen sumber daya insani, seperti rekrutmen berbasis kesesuaian nilai, sosialisasi, kepemimpinan, pelatihan, sistem penghargaan, dan komunikasi organisasi. Strategi tersebut memastikan bahwa nilai-nilai organisasi tidak hanya dipahami, tetapi juga diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Internalisasi budaya yang efektif berdampak positif terhadap peningkatan motivasi, kepuasan kerja, komitmen, produktivitas, kerja sama tim, serta kemampuan inovasi anggota organisasi, sehingga mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmadi, A., & Heslina, H. (2024). Peran Budaya Organisasi Dan Efikasi Diri Dalam Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 53-70. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v10i1.1295>
- Agustina, D. R., Andriani, A., & Mahfudhotin, M. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan:(Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT Sukses Mitra Sejahtera Desa Krandang Kecamatan Kras Kabupaten Kediri). *Reinforce: Journal of Sharia Management*, 4(1), 1-17.
- Aznedra, A., Putra, R. E., Azzahra, F., & Siregar, H. (2025). Peran Rekrutmen, Orientasi, Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Adaptasi Dan Kinerja Karyawan Baru Pada Startup Layanan Kesehatan. *EQUILIBRIA: Jurnal Fakultas Ekonomi*, 12(1), 10-20. <https://doi.org/10.33373/eq.v12i1.8176>
- Budianto, R., & Sudarman, L. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 1-10. <https://doi.org/10.57151/jeko.v3i1.250>
- Chanda, M. K., & Putra, E. V. (2021). Internalisasi Budaya Organisasi (Studi Budaya Organisasi Bawaslu Sumatera Barat). *Jurnal Perspektif*, 4(1), 39-53. <https://doi.org/10.24036/perspektif.v4i1.392>
- Choiriyanto, H., & Shohib, M. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Cognicia*, 12(2), 73-79. <https://doi.org/10.22219/cognicia.v12i2.34257>
- Chowin, N., Hafizha, M., Nasution, R. D. A., & Perangin-angin, N. S. (2025). Hubungan Budaya Organisasi (Organizational Culture) Terhadap Komitmen Organisasi (Organizational Commitment) Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II, Medan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan (J-P3K)*, 6(1), 151-158. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v6i1.679>
- Indra, T. (2025). Membangun Budaya Organisasi Berkeadilan: Perspektif Etika dan Inklusi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(3), 837-845. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v4i3.868>
- Mendrofa, A. R., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). Peran Budaya Organisasi

- dalam Mengimplementasikan Praktik HR yang Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi (LIKUID)*, 1(03), 44-50.
<https://doi.org/10.70404/likuid.v1i03.475>
- Merianti, D. D., & Nugroho, I. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT ISS Indonesia Area Prudential Tower Jakarta Selatan. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 292-300.
<https://doi.org/10.70451/cakrawala.v2i2.342>
- Pratiwi, P. A. L., Lengkong, V. P., & Mintardjo, C. M. (2017). Pengaruh Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Pln Persero Wilayahsuluttenggo Area Manado). *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 132639.
<https://doi.org/10.35794/emba.v5i2.16113>
- Putri, N. D., Haslindah, H., Marwati, P. K. S., Hermawansyah, W., Bustan, B., & Ilahi, A. A. A. (2023). Dampak budaya organisasi terhadap inovasi dalam perusahaan teknologi: Sebuah penelitian kualitatif. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Amsir*, 2(1), 137-144.
<https://doi.org/10.62861/jimat%20amsir.v2i1.403>
- Saridawati, S., Wijaya, M. M., Yuniar, N., Hasanah, T. N., & Mefia, S. Y. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Tempat Kerja. *Jurnal Global Ilmiah*, 1(8). <https://doi.org/10.55324/jgi.v1i8.77>

BAB 9

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI

A. Pendahuluan

Sumber daya insani (SDI) merupakan individu atau insani yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan aktivitas perusahaan atau organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kata insani Dalam islam adalah mukmin yang dalam dirinya terdapat kekuatan wawasan, perbuatan dan kebijaksanaan. Jadi dapat dikatakan bahwa sumber daya insani adalah insan-insan yang terlibat dalam aktivitas lembaga, perusahaan, kegiatan-kegiatan perekonomian maupun sosial lainnya yang berlandaskan syariah Islam.

Perencanaan Sumber Daya Insani adalah proses yang dilakukan para Manajer untuk menjamin ijahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat, yang mampu menyelesaikan sejumlah tugas yang dibebankan secara efektif dan efisien (Hasyim, 2018). Saat akan dilaksanakan sebuah pelatihan dan pengembangan, perusahaan harus memiliki sasaran serta tujuan pelatihan dan pengembangan yang jelas karena pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk kepentingan perusahaan dan pegawainya.

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan Upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan dapat dilaksanakan dengan dua pilihan tempat. Yang pertama adalah pelatihan di tempat kerja (*on-the job training*), dan kedua di luar tempat kerja (*off-the job training*).

Pelatihan SDI harus dilaksanakan agar seseorang mampu dan bersedia ditempatkan pada posisi tertentu. Dimana dia mampu bekerja dan bersedia mengikuti segala peraturan yang telah ditetapkan. Pelatihan adalah proses pembentukan dan pembekalan seseorang melalui peningkatan ketrampilan, kemampuan, wawasan keilmuan dan perilaku. Artinya pelatihan mempengaruhi perilaku sesuai harapan. Pelatihan juga mengacu pada bentuk rangkaian

kegiatan seseorang yang memiliki tujuan meningkatkan keterampilan dan wawasan keilmuan secara terstruktur sehingga mampu mencapai kinerja yang profesional dalam bidang tertentu.

Strategi pengembangan sumber daya insani harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola individu atau kelompok secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan kreativitasnya. Pengembangan sumber daya manusia adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang.

Sumber daya insani yang unggul dapat merealisasikan visi dan misi semua organisasi termasuk perusahaan. Sumber daya Insani yang unggul adalah salah satu keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru yang hanya akan diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif, selalu bersemangat dan loyal. Karyawan yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya insani yang tepat dan efektif.

Pengembangan sumber daya insani merupakan proses peningkatan kemampuan individu yang bersifat jangka panjang. Pengembangan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup peningkatan kemampuan konseptual, kepemimpinan, kreativitas, serta kemampuan pengambilan keputusan. Pengembangan SDI bertujuan untuk mempersiapkan individu agar mampu menghadapi tantangan organisasi di masa depan serta memiliki kesiapan untuk menduduki posisi yang lebih strategis dalam organisasi.

Strategi pengembangan sumber daya insani sendiri juga sangat berpengaruh untuk kemajuan dan perkembangan suatu perusahaan atau organisasi. Pengembangan Sumber Daya Insani mencakup berbagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu agar dapat berkontribusi secara optimal dalam berbagai aspek kehidupan, baik di tingkat profesional maupun sosial. Oleh karena itu pengembangan sumber daya insani sangat dibutuhkan. Sumber daya insani harus memiliki kompetensi yang mencakup 4 (empat) unsur yaitu;

1. **Knowledge** atau pengetahuan yang didapat seseorang dari proses edukasi maupun informasi sesuai bidang tugasnya.

2. **Skill** atau keterampilan/kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai bidang tugasnya.
3. **Attitude** atau sikap kerja seseorang yang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan norma/kode etik yang ditetapkan sesuai bidang tugasnya.
4. **Spiritually** yakni kesadaran atas keterbatasan kemampuan dan ketergantungan diri pada Allah SWT dalam menjalankan amanah-Nya memakmurkan alam ini.

SDI membentuk basis untuk pencapaian tujuan strategis yang lebih besar dan harus dikelola dengan pendekatan proaktif untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan kepuasan kerja.

Meskipun banyak istilah yang sering digunakan secara bergantian, terdapat perbedaan substansial antara sumber daya insani (SDI) dan manajemen sumber daya manusia (SDM). SDI lebih merujuk kepada keseluruhan potensi yang dimiliki oleh karyawan dalam bentuk keterampilan, pengetahuan, dan keahlian. Kualitas karakter SDI dapat didefinisikan sebagai keseluruhan sifat, sikap, dan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai moral, etika, dan spiritual dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

SDI yang tidak hanya berfokus pada pengembangan kemampuan teknis dan manajerial, tetapi juga membangun karakter dan spiritualitas karyawan secara simultan. Dalam perspektif Islam, sumber daya insani dipandang sebagai makhluk yang memiliki keistimewaan berupa akal, perasaan, dan kesadaran moral yang diberikan oleh Allah SWT.

Di sisi lain, SDM adalah praktik dan strategi yang digunakan untuk mengelola SDI tersebut. SDM berfokus pada implementasi dan kebijakan yang berkaitan dengan rekrutmen, pelatihan, dan pemeliharaan karyawan, sedangkan SDI mencerminkan nilai dan kontribusi individu dalam organisasi secara lebih makro. Kunci utama dalam menciptakan sumber daya manusia yang profesional adalah melalui perekrutan, seleksi, training dan development.

Pemahaman yang jelas tentang SDI dan SDM sangat penting bagi organisasi, sebagai pelaku manajemen harus bisa menentukan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan potensi SDI yang ada. Menurut Syani et al., kepuasan kerja merupakan hasil dari upaya manajemen dalam memposisikan SDI secara strategis di dalam struktur organisasi. Hal ini menjelaskan bagaimana setiap individu berkontribusi untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan produktivitas.

B. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani dalam Perspektif Bisnis Syariah

Sumber daya insani mencakup seluruh aspek yang berhubungan dengan tenaga kerja mulai dari rekrutmen, pelatihan, pengembangan, hingga pengelolaan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Berbagai teori dan praktik manajemen SDM menunjukkan bahwa pengelolaan yang efektif terhadap SDI dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, serta kepuasan kerja yang berujung pada keberhasilan organisasi. Dalam bisnis, SDI dipandang sebagai modal utama yang harus dirawat dan dikembangkan secara berkelanjutan agar mampu menghadapi dinamika pasar yang semakin kompetitif dan kompleks. Oleh sebab itu, manajemen SDI menjadi fondasi penting bagi setiap organisasi untuk mewujudkan tujuan strategisnya.

Dalam konteks bisnis syariah, manajemen SDI memiliki karakteristik dan implikasi yang berbeda dibandingkan dengan bisnis konvensional. Bisnis syariah tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi semata, tetapi juga berlandaskan prinsip syariah yang mencakup nilai-nilai moral dan etika Islam. Prinsipnya meliputi keadilan, kejujuran, larangan *riba* (bunga), larangan *gharar* (ketidakjelasan atau spekulasi), dan kewajiban menjalankan aktivitas bisnis secara halal dan *thayyib* (baik dan bersih).

Pengembangan SDI terbagi menjadi dua aspek, makro dan mikro. Secara makro, bertujuan mencapai pembangunan efektif dengan Sumber Daya Insani terlatih mengelola sumber daya alam. Secara mikro, fokus pada optimalisasi hasil kerja individu di perusahaan.

Dalam konteks bisnis syariah, pengelolaan sumber daya insani harus mengakomodasi dimensi etika dan nilai-nilai Islam sebagai kerangka kerja utama. Bisnis syariah berbeda dengan bisnis konvensional karena mengintegrasikan prinsip-prinsip syariah yang bersifat normatif dan mengatur aktivitas bisnis secara halal, adil, dan bertanggung jawab. Prinsip-prinsip seperti keadilan (*'adl*), amanah (*trustworthiness*), musyawarah (*consultation*), dan larangan riba (*usury*) menjadi pedoman dalam pengelolaan SDI agar tidak hanya menghasilkan output yang profesional tetapi juga sesuai dengan syariat.

C. Tantangan Pengelolaan Sumber Daya Insani di Era Modern

Selama ini praktik sumber daya insani (SDI) telah mengalami banyak sekali perubahan dari yang tradisional menjadi yang

berorientasi modern. Peranan pemimpin organisasi secara langsung akan mengalami perubahan, bersama-sama dengan para pemimpin yang lainnya dalam sebuah organisasi, sebagai upaya untuk meningkatkan pendapatan dan laba organisasi.

Namun dalam prakteknya terdapat beberapa masalah yang dihadapi oleh pemimpin di era modern dalam menghadapi kesiapan SDI, antara lain kendala pengetahuan dan teknologi. Teknologi merupakan suatu media yang tidak terpisahkan dalam kehidupan manusia. Kekuatan teknologi ini sudah menjadi kebutuhan bagi masyarakat seperti telepon seluler. Perkembangan teknologi sangat pesat sekali. Dari generasi muda sampai tua sudah mengenal teknologi dalam mempermudah jarak dalam melakukan komunikasi serta penjualan secara global.

Kamajuan teknologi tanpa adanya SDI yang mumpuni tidak akan berjalan dengan baik. Faktor manusia tetap menjadi peranan yang penting dalam keberhasilan suatu institusi. Persoalan insani dalam konteks pemberdayaan (*empowerment*) secara kontemporer merupakan objek yang harus berkembang secara alamiah, baik dalam kehidupan perusahaan, organisasi, pendidikan, politik maupun sosial kemasyarakatan lainnya. Dalam perencanaan SDI terdapat tantangan yang meliputi:

1. **Tantangan internal** adalah suatu kondisi ataupun rintangan dan halangan yang bersumber dari dalam organisasi dan dalam jangkauan manajemen untuk mengatasinya. Kemampuan organisasi harus melaksanakan fungsi organisasi secara efisien, efektif, produktif, amanah, transparan dan profesional. Tantangan internal dalam lingkungan organisasi meliputi permasalahan manajemen puncak (nilai dan budaya, hak dan etika, serta program pengembangan), struktur organisasi (manajemen sumber daya strategis), budaya organisasi (filosofi sumber daya manusia), sekaligus ukuran organisasi dan pengendalian perilaku.
2. **Tantangan eksternal** dalam lingkungan organisasi meliputi tantangan global, yang berupa ekspansi global dan persaingan akan penugasan internasional, persaingan domestik dan internasional (kinerja pegawai dan pemberdayaan), karakteristik demografi (gender, pendapatan, *glass-ceiling effect*, minoritas, mayoritas, dan diversitas angkatan kerja), karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja). Serta terakhir tren ekonomi dan organisasional yang meliputi: tantangan skill

dan pekerjaan, tantangan organisasi, kemajuan teknologi, otomatisasi dan robotis.

Untuk dapat mencapai tujuan terbentuknya karakter SDI yang memiliki karakteristik dan sifat-sifat mulia, maka manajemen SDI merupakan bagian integral dari sebuah proses pembinaan menyeluruh yang menjadi tanggung jawab manajemen perusahaan guna memastikan terbentuknya sumber daya insani yang kafa'ah, amanah dan himmatul amal.

D. Simpulan

Sumber Daya Insani (SDI) dalam perspektif Islam bukan sekadar tenaga kerja biasa, melainkan individu yang memiliki potensi akal, moral, dan spiritualitas yang berlandaskan nilai-nilai syariah. Pengelolaan SDI yang efektif melalui pelatihan dan pengembangan menjadi kunci utama keberhasilan organisasi, baik secara teknis maupun karakter.

Pelatihan bertujuan meningkatkan keterampilan dan perilaku karyawan secara sistematis, sementara pengembangan SDI bersifat lebih jangka panjang mencakup kemampuan konseptual, kepemimpinan, kreativitas, dan pengambilan keputusan. Keduanya harus memperhatikan empat unsur kompetensi utama, yakni pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*), dan spiritualitas (*spiritually*).

Dalam konteks bisnis syariah, pengelolaan SDI tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga harus selaras dengan prinsip-prinsip Islam seperti keadilan (*'adl*), kejujuran (*amanah*), dan larangan praktik yang merugikan seperti riba dan gharar. SDI yang ideal dalam bisnis syariah adalah individu yang profesional sekaligus memiliki integritas moral dan spiritual yang kuat yaitu yang *kafa'ah*, *amanah*, dan *himmatul amal*.

Di era modern, pengelolaan SDI menghadapi tantangan yang semakin kompleks, baik dari sisi internal (budaya organisasi, kepemimpinan, struktur manajemen) maupun eksternal (persaingan global, perkembangan teknologi, perubahan demografi). Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan SDI yang proaktif, adaptif, dan tetap berpijak pada nilai-nilai Islam agar organisasi mampu bersaing sekaligus menjaga identitas syariahnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Mustafa, M. (2023). Konsep Investasi Menurut Ekonomi Syariah di Era Milenial. *Jurnal Ekonomi Syariah Dan Bisnis Islam*, 2(1), 18-27.
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021, October). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. In *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi* (Vol. 23, No. 4, pp. 804-812).
- Handayani, T. N., & Effendy, A. (2024). Efek Pelatihan Sumber Daya Insani terhadap Kinerja Karyawan Dompot Sejuta Harapan. *Pawarta: Journal of Communication and Da'wah*, 2(2), 65-76. <https://doi.org/10.54090/pawarta.487>
- Mujaddid, N. S. Al. (2024). Pendidikan Dan Pengembangan Sumber Daya Insani. *Al-Istimrar: Jurnal Ekonomi Syariah*, 3, 48-70. <https://doi.org/10.59342/istimrar.v3i1.788>
- Nasisirin, M. K., Nasiruddin, M., & Wahid, A. (2025). Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Teknologi: Inovasi Dalam Rekrutmen Dan Retensi Karyawan. *TIJAROTANA: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Syariah*, 6(02). <https://doi.org/10.64454/tj.v6i02.102>
- Rosyid, G. A., & Khotamin, N. A. (2023). Analisa Kualitas Sumber Daya Insani Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Di Bmt Mitra Mandiri Sejahter Lampung Tahun 2020. *Srikandi: Journal of Islamic Economics and Banking*, 2(2), 55-66. <https://doi.org/10.25217/srikandi.v2i2.3579>
- Sa'dan, A. Z. (2025). Peluang Dan Tantangan Pengelolaan Sumber Daya Insani Di Era New Power. *Jurnal Ekonomi Syariah: Eksy*, 01(01), 45-55.
- Fitri, M. S., Rahman, A., & Jufri, M. (2024). Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 5(1), 98-106. <https://doi.org/10.35316/idarrah.2024.v5i1.98-106>
- Syafrizal, A. P., Pratama, D. Y., Hasna, N., Fauziah, S., & Paramarta, V. (2024). Upaya Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt Karyadibya Mahardika. *Jurnal EBI*, 6(1), 10-14.
- Zikwan, M., & Khotib, A. M. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia di UD Kuda Mass dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 1(2), 70-85. <https://doi.org/10.35316/idarrah.2020.v1i2.70-85>

BAB 10

OPTIMALISASI MANAJEMEN TALENTA KONTEMPORER

A. Strategi Akuisisi dan Retensi Talenta pada Sektor UMKM

Sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan entitas fundamental yang menjadi pilar utama dalam struktur perekonomian nasional, memberikan kontribusi masif terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) serta menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang sangat substansial. Kendati memiliki peran makroekonomi yang vital, dari perspektif manajemen sumber daya insani (MSDI), sektor ini secara konsisten dihadapkan pada tantangan struktural terkait rendahnya kualitas sumber daya manusia dan keterbatasan modal kerja yang menghambat daya saing. Keterbatasan kapital ini menempatkan UMKM pada *ekuilibrium* yang tidak menguntungkan ketika harus berkompetisi dengan korporasi berskala besar dalam memperebutkan talenta unggul di pasar tenaga kerja. Situasi ini mengamanatkan adanya rekayasa strategi akuisisi (rekrutmen) dan retensi yang dikalibrasi secara spesifik inovatif, presisi, dan hemat biaya guna memastikan bahwa UMKM tetap memiliki kapasitas untuk menarik, mengelola, dan mempertahankan individu-individu berkinerja tinggi yang selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

1. Teknik Rekrutmen (Akuisisi) Hemat Biaya namun Efektif Menjaring Kandidat Potensial

Praktik rekrutmen konvensional UMKM yang terlalu bergantung pada jaringan kekerabatan terbukti tidak lagi efektif dalam menjaring talenta dengan spesifikasi kompetensi digital. Sebagai solusi yang rasional dan hemat biaya (*cost-effective*), UMKM harus menggeser paradigma akuisisi dengan mengoptimalkan ekosistem media sosial. Platform ini menjadi ruang ideal untuk membangun *employer branding* yang kuat tanpa harus bergantung pada anggaran iklan berbayar (*paid ads*) yang sering kali justru menguras kas operasional perusahaan.

Strategi rekrutmen digital ini dapat dimaksimalkan melalui produksi konten organik yang menonjolkan nilai inti perusahaan (*core values*) dan dinamika lingkungan kerja yang autentik. Pendekatan psikologis ini sangat efektif untuk menarik minat kandidat pasif yang mungkin memiliki keselarasan kultural (*person-organization fit*) dengan visi UMKM. Di samping itu, UMKM juga dapat menekan biaya akuisisi konvensional dengan menjalin kemitraan strategis bersama institusi pendidikan vokasi dan aktif dalam komunitas profesional tingkat lokal, sehingga organisasi mampu menyaring talenta yang adaptif dan proaktif secara jauh lebih efisien.

2. Faktor Non-Finansial yang Membuat Karyawan Betah (Retensi)

Mengingat sebagian besar UMKM tidak memiliki rentang finansial yang cukup lebar untuk menawarkan kompensasi moneter yang agresif sebagaimana korporasi besar, strategi retensi harus bertumpu secara kuat pada kapitalisasi faktor non-finansial. Keunggulan inheren yang secara organik dimiliki UMKM adalah struktur organisasi yang datar (*flat organization*). Struktur ini meminimalkan jarak kekuasaan (*power distance*) antara pemilik dan karyawan operasional, sehingga mampu menumbuhkan komunikasi yang cair, ikatan interpersonal yang sangat kuat, serta budaya kerja yang bernuansa kekeluargaan.

Dalam ekosistem kerja yang memanusiakan ini, keterlibatan emosional (*employee engagement*) sering kali dipersepsikan memiliki nilai utilitas psikologis yang melampaui kompensasi finansial semata. Selain pendekatan emosional, pemberian otonomi dan fleksibilitas kerja yang berorientasi pada hasil (*output-oriented*) memegang peranan krusial, khususnya bagi talenta dari generasi kontemporer. Fleksibilitas ini tidak hanya membantu karyawan mencapai keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*), tetapi juga menstimulasi rasa kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) yang terbukti paling efektif dalam menekan niat karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) ke organisasi lain.

3. Tantangan Turnover Karyawan yang Tinggi pada UMKM dan Cara Memitigasinya

Terlepas dari keunggulan yang ditawarkan oleh faktor non-finansial, tantangan *turnover* (tingkat keluar-masuk) karyawan yang tinggi tetap menjadi fenomena endemik yang mengancam stabilitas dan profitabilitas UMKM. Tingginya angka absensi yang berkorelasi dengan *turnover* membawa dampak destruktif secara berantai terhadap efisiensi operasional organisasi (Nurdin et al., 2024). Ketika karyawan kunci memutuskan untuk mengundurkan diri, organisasi tidak sekadar kehilangan kuantitas tenaga kerja. Kerugian yang jauh lebih fatal adalah terjadinya *knowledge drain*—hilangnya akumulasi keterampilan, pemahaman kultural, dan memori organisasional yang telah dibangun selama bertahun-tahun.

Secara kalkulatif, tingginya turnover memicu lonjakan biaya tersembunyi (*hidden costs*) yang mendegradasi efisiensi operasional. UMKM harus kembali menanggung biaya rekrutmen dan orientasi, sementara karyawan baru masih membutuhkan waktu adaptasi (*learning curve*) untuk mencapai produktivitas optimal. Secara kalkulatif, tingginya turnover memicu lonjakan biaya tersembunyi seperti rekrutmen ulang, melipatgandakan beban kerja staf yang tersisa, dan yang paling fatal adalah terjadinya *knowledge drain* yang mematikan kelincahan inovasi perusahaan.

B. Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) Berkelanjutan di Era Digital

Fase kritis selanjutnya dalam siklus manajemen sumber daya insani, pasca-talenta berhasil diakuisisi dan dipertahankan, adalah komitmen terhadap pengembangan kapasitas (*capacity building*) yang berkelanjutan. Di tengah arus deras era ekonomi digital dan transisi menuju *Society 5.0*, transformasi operasional berbasis digital bukan lagi sekadar instrumen pelengkap, melainkan prasyarat eksistensial bagi keberlanjutan UMKM. Paradoks yang sering terjadi adalah fenomena di mana investasi UMKM pada teknologi keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) tidak diimbangi dengan kesiapan literasi sumber daya manusianya (*technology paradox*). Rendahnya literasi digital, inkompetensi dalam memanfaatkan data, dan kultur resistensi terhadap perubahan menjadi penghalang utama

yang harus dieliminasi melalui intervensi pengembangan kapasitas yang agresif dan terstruktur.

1. Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Pelatihan Karyawan secara Efisien

Dalam lanskap manajemen kontemporer, model pelatihan konvensional yang mensyaratkan evakuasi karyawan dari area kerja ke ruang kelas, menyita jam produktif, dan membutuhkan biaya instruktur yang mahal semakin tidak relevan bagi UMKM yang menuntut kelincahan operasional. Sebagai solusinya, kapitalisasi teknologi digital menjadi katalisator untuk menghadirkan ekosistem pelatihan yang terjangkau, efisien, terukur, dan berdampak massif.

Pemanfaatan platform e-learning, sistem manajemen pembelajaran (LMS), dan modul *mobile learning* sukses meruntuhkan batasan spasial dan temporal. Melalui *e-learning*, karyawan UMKM diberikan fleksibilitas absolut untuk mengakses materi peningkatan kompetensi mulai dari teknis pemasaran digital, literasi keamanan data, hingga simulasi aplikasi keuangan tanpa harus mendisrupsi target produksi harian. Pendekatan pembelajaran mikro (*microlearning*) yang diintegrasikan dalam perangkat gawai pribadi memungkinkan proses akuisisi ilmu pengetahuan terjadi secara organik di sela-sela aktivitas operasional, sehingga retensi memori terhadap materi pelatihan menjadi lebih optimal.

2. Pentingnya Upskilling dan Reskilling secara Berkala

Dinamika disrupsi inovasi yang eksponensial menyebabkan usia relevansi dari sebuah kompetensi teknis (*half-life of skills*) menjadi semakin menyusut. Keterampilan vokasional yang krusial tiga tahun yang lalu dapat dengan mudah menjadi usang (*obsolete*) pada hari ini. Di sinilah intervensi *upskilling* (peningkatan dan pendalaman keterampilan yang linear) serta *reskilling* (pembekalan keterampilan yang sama sekali baru untuk transisi peran) menempati posisi sentral dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM).

Bagi sektor UMKM, *upskilling* harus dirancang secara berkala untuk menjaga daya saing literasi digital dan ketajaman manajerial talenta. Sebagai ilustrasi, seorang tenaga pemasaran konvensional tidak boleh dibiarkan tertinggal; ia harus diberikan injeksi *upskilling* berupa pelatihan algoritma pemasaran media sosial,

teknik *Search Engine Optimization* (SEO), penguasaan analitik data (*data analytics*), serta manajemen transaksi *e-commerce*. Di sisi lain, *reskilling* menjadi protokol wajib ketika UMKM melakukan modernisasi atau otomasi proses bisnis. Misalnya, ketika sistem pencatatan transaksi manual digantikan oleh aplikasi kasir cerdas (*Point of Sales/POS*) dan pembukuan digital berbasis komputasi awan, staf administratif tidak boleh serta-merta direduksi atau di-PHK. Tindakan represif tersebut hanya akan menghancurkan moral tim dan memicu *turnover*. Sebaliknya, karyawan tersebut harus di-*reskill* untuk mengisi peran yang lebih krusial bagi pertumbuhan skala bisnis, seperti menjadi spesialis layanan pelanggan (*customer service*) atau admin pengelola saluran pemasaran digital.

Pelaksanaan *upskilling* dan *reskilling* tidak lagi dapat dipandang dengan lensa miopia sebagai sekadar respons reaktif terhadap krisis operasional. Inisiatif ini harus ditempatkan sebagai investasi modal manusia (*human capital investment*) jangka panjang yang paling rasional. Melalui pembaruan kapasitas yang berkesinambungan, talenta di dalam UMKM akan bermetamorfosis menjadi tenaga kerja yang sangat adaptif (*agile*), memiliki daya lenting (*resilience*) terhadap guncangan pasar, serta mampu melahirkan ide-ide inovasi produk dan layanan baru yang menggaransi keberlanjutan keunggulan kompetitif organisasi di arena bisnis yang brutal.

3. Mengubah Paradigma UMKM menjadi "Organisasi Pembelajar" (*Learning Organization*)

Untuk memastikan bahwa seluruh inisiatif pelatihan, *upskilling*, dan *reskilling* tidak hanya berakhir sebagai seremonial proyek sesaat, UMKM harus melakukan rekayasa kultural yang mendalam. UMKM dituntut untuk merombak paradigma konvensionalnya dari sekadar organisasi yang "fokus bekerja dan memproduksi" menjadi sebuah "Organisasi Pembelajar" (*Learning Organization*). Konsep organisasi pembelajar mencerminkan sebuah ekosistem dinamis di mana proses pembelajaran mandiri, difusi pengetahuan antarindividu, dan perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) terjadi secara organik, menyatu dengan napas operasional sehari-hari.

Mengadopsi prinsip *Learning Organization*, UMKM dituntut untuk menciptakan ekosistem kerja yang mengutamakan kecerdasan

kolektif. Hal ini dapat diwujudkan melalui budaya berbagi pengetahuan antarkaryawan secara terbuka dan menoleransi kegagalan dari eksperimen operasional sebagai aset pembelajaran, bukan sebagai alasan untuk menjatuhkan sanksi punitif. Lebih jauh, UMKM harus mengutamakan kecerdasan kolektif melalui budaya berbagi pengetahuan tanpa bayang-bayang hukuman atas kesalahan eksperimental (pembelajaran tim), yang pada akhirnya bermuara pada komitmen afektif terhadap visi bersama perusahaan, sehingga narasi kesuksesan organisasi dihayati sebagai narasi kesuksesan pribadi setiap talenta di dalamnya.

Katalisator utama untuk mewujudkan kelima disiplin ini bermuara pada kualitas kepemimpinan. Pemilik UMKM wajib bertransformasi dari seorang "bos" menjadi seorang fasilitator, mentor, dan *role model* (*uswah hasanah*). Kepemimpinan transformasional di ranah organisasi pembelajar mensyaratkan kemampuan menginspirasi talenta untuk berani mengambil risiko yang terukur, berani mengeksplorasi metodologi non-konvensional, dan yang terpenting, memiliki kearifan untuk melihat setiap kegagalan operasional sebagai aset investasi pembelajaran, bukan sebagai alasan untuk menjatuhkan sanksi *punitive*.

C. Sistem Kompensasi dan Penilaian Kinerja Berkeadilan

Siklus paripurna dalam manajemen talenta kontemporer berujung pada kapabilitas organisasi dalam mengukur, mengevaluasi, dan menghargai kontribusi karyawan melalui sistem penilaian yang sangat objektif dan mekanisme kompensasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan. Realitas empiris pada mayoritas UMKM memperlihatkan bahwa manajemen penilaian kinerja dan penetapan struktur gaji sering kali masih dikelola secara primitif, didasarkan pada asumsi informal, sarat dengan favoritisme dan subjektivitas pemilik, serta tidak memiliki rekam jejak dokumentasi yang standar. Kondisi patologis ini berpotensi masif untuk melahirkan persepsi ketidakadilan internal yang secara sistematis akan mengikis motivasi kerja, merusak moralitas tim, dan memicu tingkat *turnover* tinggi yang telah dibahas sebelumnya.

1. Merancang Indikator Penilaian Kinerja (KPI) yang Realistis dan Transparan

Sistem penilaian kinerja merupakan instrumen manajerial yang sangat esensial tidak hanya untuk mengukur sejauh mana karyawan mengeksekusi deskripsi pekerjaannya, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol operasional dan panduan pengembangan karier. Praktik UMKM yang selama ini hanya mengandalkan indikator kuantitatif tunggal seperti sekadar menjadikan tingkat kehadiran (absensi) sebagai tolok ukur kesuksesan terbukti memiliki tingkat validitas yang sangat rendah dalam merepresentasikan kualitas, kedalaman, dan dampak nyata dari kontribusi seorang karyawan, terlebih pada divisi krusial seperti operasional, produksi, maupun layanan pelanggan. UMKM harus secara radikal beralih mengimplementasikan *Key Performance Indicators* (KPI) yang terstruktur, rasional, komprehensif, dan disesuaikan secara spesifik dengan beban setiap peran kerja.

Tantangan terbesar bagi arsitek MSDI di UMKM dalam mendesain KPI adalah mencegah perancangan metrik yang terlampau birokratis, kaku, dan mekanis. Jika indikator terlalu berorientasi pada korporatisme yang mengekang, hal ini justru berpotensi mematikan kreativitas dan motivasi intrinsik karyawan, terutama bagi mereka yang memiliki orientasi dedikasi yang tinggi terhadap visi pelayanan organisasi (*mission-oriented*). Desain KPI yang optimal dan memanusiakan harus mampu mengalibrasi keseimbangan yang elegan antara metrik kuantitatif yang mengukur *output* fisik, dan metrik kualitatif yang menilai proses serta kecerdasan emosional. Pendekatan seperti model *Balanced Scorecard* sangat relevan untuk diturunkan ke level UMKM, karena tidak hanya mengejar rasio margin profitabilitas, tetapi juga mengukur kualitas proses internal dan kapasitas pembelajaran tenaga kerja.

Berikut adalah rancangan pemodelan arsitektur KPI berbasis integrasi kualitatif dan kuantitatif yang dirancang secara spesifik, realistis, dan implementatif untuk skala UMKM:

Kategori Dimensi Kinerja	Indikator Spesifik (KPI)	Parameter Target Terukur	Utilitas dan Tujuan Pengukuran
Kuantitatif (Disiplin & Operasional)	Tingkat Kehadiran & Ketepatan Waktu	Kehadiran produktif $\geq 95\%$ per kuartal	Mengontrol absenteisme & stabilitas operasional
Kuantitatif (Efisiensi)	Waktu Siklus Produksi	Pemrosesan pesanan $\leq 5-10$ menit	Mengukur <i>lead time</i> & eliminasi <i>bottleneck</i>
Kualitatif (Mutu)	Kualitas & Kepatuhan SOP	Rasio produk cacat $\leq 2\%$	Budaya <i>zero-defect</i> & konsistensi output
Kualitatif (Relasional)	Kepuasan Pelanggan	$\geq 90\%$ umpan balik positif	Mengevaluasi etika komunikasi & orientasi pasar
Manajerial (Kolaboratif)	Inovasi & <i>Problem Solving</i>	Minimal satu ide perbaikan /siklus	Mengukur sumbangsih tim & perbaikan proses

Merujuk pada arsitektur di atas, siklus penilaian tidak boleh dilakukan secara mendadak atau berbasis ingatan jangka pendek pemilik (*recency bias*). Evaluasi harus dilaksanakan melalui skema pemantauan berkala (bulanan, kuartalan, atau semiannual) yang terdokumentasi secara profesional. Aspek yang tidak kalah krusial dalam konsep Sumber Daya Insani adalah transparansi radikal. Karyawan memiliki hak moral untuk dilibatkan, diedukasi, dan menyetujui kontrak metrik kinerja sejak hari pertama orientasi. Mereka harus memahami secara empiris indikator apa yang mengukur keringat mereka, bobot matematis dari setiap indikator, serta bagaimana akumulasi skor tersebut akan berimplikasi langsung pada peta karier, akses pelatihan, dan eskalasi kompensasi finansial mereka di masa depan.

2. Konsep Kompensasi Berkeadilan dalam Perspektif Sumber Daya Insani

Perancangan instrumen penilaian kinerja yang brilian akan kehilangan seluruh legitimasi moral dan motivasionalnya apabila tidak dikalibrasi dengan sistem penghargaan dan distribusi

kompensasi yang adil. Manajemen kompensasi dalam ortodoksi Sumber Daya Insani bukan sekadar permasalahan administratif pemenuhan batas regulasi Upah Minimum Regional (UMR) demi menghindari delik hukum. Sebaliknya, kompensasi memiliki dimensi etika, teologi, moralitas, dan kemanusiaan yang mendalam. Kebijakan kompensasi merupakan manifes pengakuan konkret organisasi atas nilai martabat seorang pekerja. Dalam paradigma ini, distribusi kesejahteraan dan nilai tambah yang dihasilkan perusahaan harus disalurkan secara proporsional berbanding lurus dengan tingkat pendidikan, volume kontribusi, beban tanggung jawab, serta risiko psikis maupun fisik yang ditanggung (*internal equity*).

Analisis empiris terhadap ekosistem UMKM membongkar realitas bahwa mayoritas talenta masih terperangkap pada struktur penggajian di bawah standar, yang berakar dari ketiadaan pemetaan gaji (*salary mapping*) berbasis rasionalitas bisnis. Untuk merestorasi ketidakadilan ini, UMKM tidak perlu memaksakan formulasi matematis korporat yang kaku, melainkan cukup mengadopsi prinsip Evaluasi Jabatan (*Job Evaluation*) yang disederhanakan dengan menilai faktor penyeimbang (*compensable factors*) seperti tingkat kompleksitas tugas, durasi pengalaman, intensitas fisik, dan beban mental secara objektif. Pemetaan yang logis ini kemudian diintegrasikan dengan struktur kompensasi berbasis kinerja (*merit-based pay*) yang fleksibel. Sistem ini memberikan ruang bagi manajemen untuk menaikkan kompensasi finansial bagi karyawan berkinerja tinggi secara adil tanpa harus memaksakan promosi jabatan yang posisinya terbatas di UMKM. Dengan demikian, distribusi kesejahteraan menjadi lebih proporsional sekaligus menjaga likuiditas finansial usaha tetap aman.

3. Hubungan antara Evaluasi Kinerja yang Objektif dengan Loyalitas Talenta

Konklusi dari seluruh kerangka rekayasa manajemen talenta ini bermuara pada kemampuan pimpinan untuk merajut benang merah dan membuktikan korelasi empiris antara implementasi evaluasi kinerja yang objektif dengan penciptaan loyalitas karyawan yang tangguh. Momentum transformasi loyalitas dimulai ketika UMKM sukses mengintegrasikan evaluasi kinerja berbasis KPI yang transparan dan didukung umpan balik

(*feedback*) dua arah yang konstruktif. Proses ini secara otomatis melahirkan keadilan prosedural, di mana evaluasi tidak lagi dipersepsikan sebagai sarana mencari kesalahan atau praktik favoritisme, melainkan bermetamorfosis menjadi instrumen pembinaan dan wadah refleksi bersama. Karyawan yang memahami secara empiris rincian capaian kinerjanya akan terhindar dari stres kerja serta kebingungan peran, sehingga mereka merasa dihargai secara bermartabat oleh organisasi.

Hadirnya keadilan tersebut, jika dikombinasikan dengan sistem kompensasi yang objektif, akan menjadi stimulus utama yang mendorong kepuasan kerja ke tingkat maksimal. Ketika talenta-talenta unggul benar-benar meyakini bahwa organisasi memanusiakan keberadaan mereka dan menilai kontribusi mereka dengan neraca yang adil, maka akan tumbuh komitmen afektif yang mengakar kuat melampaui hubungan transaksional semata. Loyalitas ini bukan sekadar bertahan karena tidak ada pilihan lain, melainkan muncul dari rasa saling percaya antara karyawan dan pemilik usaha.

Loyalitas yang dipahat dari fondasi keadilan ini mendorong karyawan untuk secara sukarela mendedikasikan energi ekstra guna menjaga kelangsungan operasional UMKM. Mereka akan secara proaktif mengambil inisiatif pemecahan masalah yang melampaui deskripsi kerja formal (*extra-role behavior*). Pada titik ini, talenta tidak lagi sekadar berstatus sebagai pekerja, melainkan berevolusi menjadi kapital intelektual (*intellectual capital*) yang menjadi motor penggerak utama inovasi perusahaan guna memenangkan persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

D. Penutup

Optimalisasi manajemen talenta pada sektor UMKM bukan sekadar urusan administratif operasional, melainkan prasyarat strategis untuk menjaga keberlangsungan usaha di tengah disrupsi ekonomi dan transisi menuju *Society 5.0*. Mengingat peran vital UMKM sebagai pilar utama ekonomi nasional, pergeseran paradigma dari manajemen personalia tradisional yang cenderung informal menuju Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) yang holistik dan etis menjadi sebuah keniscayaan. Hal ini menuntut keberanian para pemilik usaha untuk mulai mengadopsi pendekatan profesional yang berbasis pada transparansi, kesesuaian nilai (*person-organization fit*),

serta pemanfaatan infrastruktur teknologi digital yang tepat guna untuk mengatasi keterbatasan kapital.

Keberhasilan transformasi ini sangat bergantung pada sinergi yang konsisten antara strategi akuisisi talenta yang cerdas, retensi berbasis budaya kerja yang memanusiakan karyawan, serta investasi berkelanjutan melalui agenda *upskilling* dan *reskilling*. Dengan mengalibrasi sistem kompensasi yang menjunjung tinggi keadilan internal serta penilaian kinerja berbasis KPI yang objektif, UMKM dapat membangun loyalitas afektif yang mengakar kuat. Pada akhirnya, ketika talenta diperlakukan sebagai aset kapital intelektual yang dihargai harkat dan martabatnya, UMKM akan memiliki daya lenting (*resilience*) dan kelincahan inovasi yang maksimal untuk bertransformasi menjadi organisasi pembelajar yang tangguh melintasi zaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, T., Fitriyani, F., & Arifiani, R. S. (2020). Learning organization leadership innovation (LOLI) and employee performance in creative industries. *Manajemen Bisnis*, 10(1), 79-86.
- Farawowan, F. F. (2025). Upskilling and reskilling: Adaptive strategies for HR management in facing the industrial revolution 5.0. *Oikonomia: Journal of Management Economics and Accounting*, 2(4), 49-57. <https://doi.org/10.61942/oikonomia.v2i4.406>
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen Operasi: Pengambilan Keputusan dalam Fungsi Operasi*. BPFE Yogyakarta.
- Hasbi, H., & Azis, N. F. Integrasi Talent Management Dan Transformasi Digital Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing Umkm Di Indonesia. In *Prosiding Management Business Innovation Conference (MBIC)* (Vol. 9, pp. 66-84).
- Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business*. Kogan Page Publishers.
- Kasali, R. (2018). *The great shifting*. Gramedia Pustaka Utama.
- Loindong, S., & Moha, S. (2016). Analisis kualitas pelayanan dan fasilitas terhadap kepuasan konsumen pada Hotel Yuta di kota Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1), 2927.
- Lubis, D. S. W. (2025). Strategi Peningkatan Kompetensi SDM UMKM dalam Penerapan Digital Marketing Berbasis AI di Era 5.0. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 6(2), 256-260. <https://doi.org/10.47065/jtear.v6i2.2095>
- Widodo, S., Nasution, N., Putra, M. T., & Wati, E. S. (2025). Transformasi Digital Dalam Pengelolaan Sdm Umkm; Solusi Inovatif Untuk Meningkatkan Daya Saing Masyarakat Kabupaten Bengkulu Tengah. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Ekonomi dan Bisnis Digital*, 2(2), 140-152. <https://doi.org/10.70248/jpmebd.v2i2.2656>
- Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard business review*, 96(4), 114-123.
- Yulianto, H., & Iryani, I. (2024). Peningkatan Kapasitas SDM melalui Pelatihan Berbasis Teknologi untuk Mendukung Transformasi Nasional. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8(1), 496-506.

BAB 11

KEPEMIMPINAN BERBASIS KARAKTER

A. Pendahuluan

Kepemimpinan kini dipahami bukan sekadar kemampuan teknis mengarahkan organisasi, melainkan proses moral yang bersumber dari karakter pemimpin itu sendiri. Kajian terhadap teori dan gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa keteladanan, kejujuran, dan kedisiplinan seorang pemimpin secara langsung membentuk karakter serta kualitas sumber daya insani yang dipimpinnya, sebagaimana dibutuhkan dalam menyongsong Indonesia maju. Hal ini menjadi pijakan untuk memahami konsep dasar kepemimpinan berbasis karakter serta nilai-nilai inti yang menyertainya seperti integritas, tanggung jawab, empati, dan moral sebagaimana akan dibahas lebih lanjut dalam bab ini.

Peran karakter pemimpin semakin krusial dalam membangun kepercayaan dan keberlanjutan organisasi, sebagaimana tercermin pula dalam kepemimpinan berbasis nilai keislaman. Kajian terhadap kepemimpinan pendidikan Islam menunjukkan bahwa empat pilar sifat nabi yakni *shiddiq* (kejujuran), *amanah* (tanggung jawab), *fathanah* (kecerdasan strategis), dan *tabligh* (komunikasi) berfungsi sebagai kompas moral sekaligus standar profesional bagi pemimpin dalam mengelola institusi di tengah kompleksitas zaman. Temuan ini menjadi pintu masuk untuk mengkaji secara lebih mendalam bagaimana kepemimpinan berbasis karakter berperan dalam pengelolaan sumber daya insani, serta bagaimana Islam memandang konsep tersebut melalui keteladanan Nabi Muhammad SAW.

Meski demikian, penerapan kepemimpinan berbasis karakter tidak lepas dari tantangan. Kajian literatur menunjukkan bahwa tuntutan untuk terus mengikuti kemajuan teknologi serta keterbatasan kompetensi SDM dalam menganalisis data dan beradaptasi secara cepat menjadi tantangan nyata yang dihadapi organisasi di era digital. Sejalan dengan tantangan keterbatasan kompetensi SDM dan kelelahan kerja (*burnout*) yang akan dibahas

pada bagian akhir bab ini. Dengan demikian, pembahasan dalam bab ini akan mengalir dari konsep dasar, nilai-nilai karakter, peran strategis, perspektif Islam, hingga tantangan penerapannya dalam manajemen sumber daya insani.

B. Konsep Dasar Kepemimpinan Berbasis Karakter dalam Manajemen Sumber Daya Insani

Kepemimpinan berbasis karakter merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan nilai-nilai moral, etika, dan integritas sebagai pondasi utama dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan SDI dalam organisasi. Pemimpin yang berkarakter harus memiliki konsistensi antara nilai, sikap, dan tindakan. Sehingga mampu menjadi teladan bagi anggotanya, serta membentuk perilaku dan budaya kerja yang berlandaskan nilai-nilai kebaikan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan merupakan kekuatan moral dan aspiratif yang mampu menggerakkan individu untuk bertindak sesuai dengan visi bersama, bukan sekadar karena instruksi formal.

Dalam konteks manajemen SDI, kepemimpinan berbasis karakter memiliki peran strategis dalam membentuk kualitas individu dan kolektivitas organisasi. Karakter yang kuat pada pemimpin akan mempengaruhi cara pengelolaan SDM, mulai dari proses komunikasi, pengambilan keputusan, hingga pembentukan budaya kerja yang positif. Penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, dan empati yang ditanamkan oleh pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat kerja sama antaranggota organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis karakter tidak hanya berdampak pada aspek individual, tetapi juga pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Urgensi penerapan kepemimpinan berbasis karakter semakin meningkat seiring dengan perkembangan globalisasi dan digitalisasi. Pemimpin yang kompeten secara teknis tetapi juga memiliki landasan moral yang kuat sangat dibutuhkan untuk menghindari berbagai masalah seperti penyalahgunaan wewenang, rendahnya kepercayaan anggota, dan penurunan moral dan motivasi anggota. Oleh karena itu, kepemimpinan berbasis karakter menjadi salah satu pendekatan yang relevan untuk menjaga keberlanjutan organisasi melalui penguatan nilai-nilai etis dalam setiap aktivitas manajerial.

Secara konseptual, kepemimpinan berbasis karakter juga memiliki perbedaan mendasar dengan kepemimpinan konvensional. Kepemimpinan konvensional cenderung berorientasi pada pencapaian target dan efisiensi organisasi dengan menitikberatkan pada kekuasaan. Sedangkan, kepemimpinan berbasis karakter lebih menekankan pada pengaruh melalui keteladanan, kepercayaan, dan hubungan interpersonal yang humanis. Pemimpin tidak hanya sebagai pengendali organisasi, tetapi juga sebagai penggerak perubahan yang berkelanjutan.

Kepemimpinan berbasis karakter juga memiliki keterkaitan erat dengan pendekatan kepemimpinan modern seperti *transformational leadership* dan *ethical leadership*, yang menekankan pentingnya nilai, inspirasi, serta integritas dalam memimpin organisasi. Dengan demikian, dalam manajemen SDI, kepemimpinan berbasis karakter tidak hanya sebagai pendekatan alternatif, tetapi telah menjadi kebutuhan fundamental dalam menciptakan organisasi yang adaptif, kompetitif, dan berintegritas tinggi.

C. Nilai-Nilai Karakter Kepemimpinan dalam Manajemen SDI

Nilai-nilai karakter dalam kepemimpinan merupakan fondasi utama yang menentukan efektivitas seorang pemimpin dalam mengelola SDI. Dalam konteks manajemen modern, kepemimpinan hanya dipandang sebagai kemampuan teknis atau administratif, melainkan sebagai proses moral dan sosial yang menuntut integritas, tanggung jawab, serta komitmen terhadap nilai etika. Karakter pemimpin menjadi elemen kunci yang memengaruhi bagaimana kebijakan dibuat, hubungan kerja dibangun, serta budaya organisasi terbentuk. Adapun beberapa nilai karakter kepemimpinan dalam manajemen SDI adalah sebagai berikut:

1. Integritas

Integritas menjadi landasan kepercayaan dalam organisasi, karena pemimpin yang jujur dan transparan akan lebih mudah memperoleh legitimasi dari anggota timnya. Integritas pada seorang pemimpin juga mencerminkan konsistensi antara perkataan dan perbuatan.

2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab yang dimaksud disini tidak hanya terbatas pada tanggung jawab terhadap hasil kerja, tetapi juga terhadap segala proses dan dampak dari keputusan yang diambil. Pada praktiknya,

seorang pemimpin yang bertanggung jawab cenderung sangat berhati-hati dalam mengambil keputusan serta mampu mempertanggungjawabkan setiap kebijakan yang diterapkan.

3. Empati

Empati yaitu kemampuan pemimpin dalam memahami kondisi, kebutuhan, dan perasaan anggota. Pemimpin yang empatik cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif, sehingga meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang mengatakan bahwa pendekatan kepemimpinan yang memperhatikan aspek individual mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

4. Moral

Pemimpin yang berkarakter harus mampu menjaga keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip etika. Kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai moral terbukti mampu membangun budaya kerja yang sehat serta meningkatkan kepercayaan anggota terhadap organisasi.

Selain itu, nilai-nilai pendukung seperti disiplin, kerja sama, dan keteladanan juga merupakan nilai karakter yang sangat penting dalam kepemimpinan. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai figur yang diteladani oleh anggota organisasi. Penguatan nilai karakter dalam kepemimpinan berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dengan demikian, kepemimpinan yang berlandaskan karakter tidak hanya berorientasi pada pencapaian hasil, tetapi juga pada proses yang bermakna dan beretika. Oleh karena itu, pengembangan nilai-nilai karakter dalam diri pemimpin menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks.

D. Peran Kepemimpinan Berbasis Karakter dalam Pengelolaan Sumber Daya Insani

Kepemimpinan berbasis karakter memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya insani karena berfungsi sebagai pengarah utama dalam membentuk perilaku, nilai, dan budaya kerja dalam organisasi. Kepemimpinan yang berlandaskan karakter menjadi kunci

dalam memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada pembentukan kualitas individu yang berintegritas.

Kepemimpinan berbasis karakter berperan dalam membangun budaya organisasi yang positif dan berkelanjutan. Nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, empati, dan moral yang ditunjukkan oleh pemimpin akan membentuk sumber daya manusia yang kompeten dan pola perilaku kolektif dalam organisasi. Selain itu, pemimpin yang berkarakter juga berperan dalam meningkatkan motivasi, keterlibatan (*engagement*), dan kinerja karyawan. Pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan individu, memberikan penghargaan yang adil, serta mampu membangun hubungan interpersonal yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal.

E. Kepemimpinan Berbasis Karakter Menurut Perspektif Islam

Kepemimpinan berbasis karakter dalam perspektif Islam merupakan konsep kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai *ilahiyyah* yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadits, serta dicontohkan secara konkret melalui kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. Kepemimpinan dalam Islam menekankan integrasi antara kompetensi profesional dan kualitas akhlak, sehingga menghasilkan pemimpin yang tidak hanya mampu secara manajerial, tetapi juga berintegritas secara moral. Konsep ini menegaskan bahwa kepemimpinan adalah bagian dari ibadah yang mengandung dimensi tanggung jawab sosial dan etika yang tinggi.

Dalam konteks manajemen sumber daya insani, kepemimpinan berbasis karakter dalam Islam menempatkan manusia sebagai makhluk yang memiliki nilai spiritual dan martabat yang tinggi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya insani dilakukan melalui pembinaan akhlak dan pengembangan potensi manusia secara holistik. Nilai-nilai kepemimpinan Islam seperti keadilan (*'adl*), amanah, kebijaksanaan, dan tanggung jawab menjadi landasan utama dalam mengelola hubungan kerja dan pengambilan keputusan. Sebagaimana firman Allah dalam Qs. An-Nisa': 58 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Yang artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan

secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat."

Karakter kepemimpinan dalam Islam juga tercermin dalam sifat-sifat utama Nabi Muhammad SAW, yaitu *shiddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (komunikatif), dan *fathanah* (cerdas). Keempat sifat ini menjadi standar ideal dalam kepemimpinan Islam yang relevan dalam pengelolaan sumber daya insani. Integrasi nilai-nilai tersebut terbukti mampu meningkatkan kualitas kepemimpinan dan efektivitas organisasi dalam berbagai konteks.

Selain itu, Islam juga menekankan pentingnya keseimbangan antara kepentingan individu dan kepentingan kolektif dalam organisasi. Prinsip musyawarah (*shura*), keadilan, dan tanggung jawab sosial menjadi landasan dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan partisipatif. Dalam hal ini, pemimpin tidak bersifat otoriter, melainkan mengedepankan pendekatan yang inklusif dan dialogis dalam pengambilan keputusan.

Sehingga, kepemimpinan berbasis karakter dalam Islam mampu menjadi solusi dalam menciptakan pengelolaan sumber daya insani yang berkelanjutan, berintegritas, dan berorientasi pada kemaslahatan. Kepemimpinan ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pembentukan manusia yang berakhlak mulia dan bertanggung jawab.

F. Tantangan dalam Menerapkan Kepemimpinan Berbasis Karakter

Penerapan kepemimpinan berbasis karakter dalam manajemen sumber daya insani menghadapi tantangan internal dan eksternal yang kompleks. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan kompetensi dan kualitas SDI, yang ditandai oleh ketidaksesuaian antara tuntutan kerja dan kapasitas individu, seperti keterbatasan keterampilan, kurangnya pelatihan, serta rendahnya kesiapan mental dan emosional karyawan. Kondisi ini menghambat internalisasi nilai-nilai karakter karena belum terbentuknya fondasi kompetensi dan kesadaran yang memadai. Selain itu, beban kerja yang tinggi dan tekanan organisasi dapat memicu kelelahan kerja (*burnout*), yang berdampak pada menurunnya kualitas interaksi dan kepemimpinan yang humanis.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, terutama di era globalisasi dan digitalisasi. Transformasi digital, sistem kerja virtual, serta perubahan

pola komunikasi organisasi menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Dalam situasi ini, penerapan kepemimpinan berbasis karakter menjadi lebih sulit karena interaksi langsung yang terbatas serta meningkatnya ketergantungan pada teknologi. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di era virtual menghadapi tantangan dalam menjaga kepercayaan, komunikasi efektif, serta keterlibatan karyawan, yang merupakan elemen penting dalam kepemimpinan berbasis karakter.

Penerapan kepemimpinan berbasis karakter dalam manajemen sumber daya insani menghadapi berbagai tantangan multidimensional, meliputi tekanan kinerja, keterbatasan kompetensi SDM, dinamika lingkungan bisnis, budaya organisasi, resistensi perubahan, serta lemahnya sistem pengembangan kepemimpinan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan strategis yang komprehensif, yang tidak hanya berfokus pada individu pemimpin, tetapi juga pada sistem organisasi secara keseluruhan.

G. Penutup

Kepemimpinan berbasis karakter merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan nilai-nilai moral, etika, dan integritas sebagai fondasi utama dalam mengelola sumber daya insani. Pemimpin yang berkarakter tidak hanya dituntut untuk kompeten secara teknis, tetapi juga konsisten antara nilai, sikap, dan tindakan, sehingga mampu menjadi teladan dan penggerak budaya kerja yang positif di tengah arus globalisasi dan digitalisasi yang terus berkembang.

Nilai-nilai karakter seperti integritas, tanggung jawab, empati, dan moral menjadi unsur fundamental yang membentuk efektivitas kepemimpinan dalam manajemen sumber daya insani. Keempat nilai tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dalam membentuk peran strategis pemimpin sebagai pengarah perilaku, pembangun budaya organisasi, serta pendorong motivasi dan keterlibatan karyawan. Hal ini sejalan dengan perspektif Islam, yang memandang kepemimpinan sebagai bagian dari ibadah dan tanggung jawab moral, sebagaimana tercermin dalam sifat shiddiq, amanah, tabligh, dan fathanah yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.

Meskipun demikian, penerapan kepemimpinan berbasis karakter tidak lepas dari berbagai tantangan, baik yang bersumber dari keterbatasan kompetensi sumber daya manusia maupun dinamika lingkungan bisnis yang serba digital. Tantangan-tantangan ini

menuntut pendekatan strategis yang komprehensif, tidak hanya berfokus pada penguatan karakter individu pemimpin, tetapi juga pada penguatan sistem organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berbasis karakter bukan lagi sekadar pendekatan alternatif, melainkan telah menjadi kebutuhan fundamental dalam menciptakan organisasi yang adaptif, kompetitif, dan berintegritas tinggi. Penguatan nilai-nilai karakter dalam diri pemimpin, baik dalam kerangka manajemen modern maupun perspektif Islam, menjadi langkah strategis untuk mewujudkan pengelolaan sumber daya insani yang berkelanjutan dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Mansur, A. J., & Sutarno, S. (2022). Manajemen Kepemimpinan Transformasional Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Pembentukan Karakter Siswa. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 4239-4250. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2787>
- Azhari, D. S., Fadhli, A., & Usman, U. (2024). Membangun Karakter Kepemimpinan Berbasis Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW Pada Era Modern di TPQ Masjid Nurul Ihsan Padang. *ABDI UNISAP: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 72-78. <https://doi.org/10.59632/abdiunisap.v2i1.247>
- Cahyani, A. L., Mujahidah, Q., Marhadi, H., & Alpusari, M. (2025). Kepemimpinan Berkarakter Sebagai Pondasi Sekolah Berbudaya Positif. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(04), 460-471. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.37552>
- Candra, D. M. (2024). Teori Dan Gaya Kepemimpinan Dalam Membentuk Karakter Dan Sdm Yang Unggul. *Jurnal Rimba : Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3), 356-368. <https://doi.org/10.61132/rimba.v2i3.1166>
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Kurniawati, M. D., Dewo, A. Y. P., Baihaqi, A. F., & Nasution, Z. (2023). Tantangan kompetensi SDM dalam menghadapi era digital (literatur review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004-1013. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1631>
- Lestari, R. (2025). TANTANGAN DAN STRATEGI MANAJEMEN SDM DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN INDONESIA: KAJIAN LITERATUR TERBARU. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(3), 40788-40793. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i3.35435>
- Mahsunah, M., Ayuni, A. P., Hidayat, A. L., & UlulAzmi, A. (2024). Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Mengembangkan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Sekolah. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB)*, 3(2), 260-264. <https://doi.org/10.47233/jemb.v3i2.2339>
- Masykur, A. D. A., & Sunarto, S. (2025). Kepemimpinan dalam Konteks Pendidikan Islam. *Karakter: Jurnal Riset Ilmu Pendidikan Islam*, 2(2), 269-280. <https://doi.org/10.61132/karakter.v2i2.603>
- Ramadan, F., Fatmawati, F., Ansori, A., & Yusup, M. (2026). Model Kepemimpinan Visioner Dalam Pendidikan Islam Berbasis Karakter Siddiq, Amanah, Tabligh, dan Fatonah. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 10936-10945.
- Salsabila, E. N., Putri, N. F. R., & Wildan, M. A. (2024). Peran kepemimpinan transformasional dalam pengembangan sumber daya manusia. *J-CEKI*: 108

- Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 727-739.
<https://doi.org/10.56799/jceki.v4i1.6392>
- Wandana, A. W., Ardyanto, A., Bayhaqi, A., Manaf, S., & Ibrohim, B. (2026). Model Kepemimpinan Berbasis Nilai Islam dalam Menanggapi Tantangan Keorganisasian Pendidikan Abad 21 di Ma'had Tahfidz Tafaquh, Kampar, Riau: Penelitian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 4(3), 18151-18157.
<https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.5120>
- Yosua, I. (2024). Tantangan dan Strategi Kepemimpinan pada Era Virtual di Indonesia. *Jurnal Ilmu Perilaku*, 8(1), 50-75.
<https://doi.org/10.25077/jip.8.1.50-75.2024>

BAB 12

MOTIVASI DAN KETERLIBATAN KARYAWAN (*EMPLOYEE ENGAGEMENT*)

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam suatu organisasi karena menjadi penggerak utama bagi sumber daya lainnya. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kualitas dan kinerja karyawan yang dimilikinya. Namun, dalam praktiknya, banyak perusahaan menghadapi masalah serius terkait rendahnya semangat kerja karyawan dan kurangnya keterlibatan aktif mereka dalam organisasi. Fenomena ini ditandai dengan tingkat absensi yang tinggi, produktivitas yang menurun, dan tingginya angka *turnover* karyawan.

Motivasi kerja menjadi faktor krusial dalam mengatasi permasalahan tersebut. Motivasi kerja merupakan dorongan atau semangat yang menggerakkan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, lebih produktif, dan lebih berdedikasi terhadap pekerjaannya.

Selain motivasi, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Employee engagement* didefinisikan sebagai keterikatan emosional dan intelektual yang kuat yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan mereka, perusahaan tempat mereka bekerja, supervisor mereka, dan rekan kerja mereka. Karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, mengurangi tingkat *turnover*, dan meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan permasalahan tersebut, makalah ini bertujuan untuk menjelaskan konsep motivasi kerja dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), serta menganalisis hubungan keduanya dalam meningkatkan kinerja organisasi.

B. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja berasal dari keinginan seseorang, yang dapat membangkitkan semangat dan keinginan serta membantu mengarahkan dan memelihara perilaku agar tercapai tujuan atau keinginan yang sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan. Motivasi kerja juga merupakan sekumpulan kekuatan atau energi baik dari dalam maupun dari luar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, intensitas, dan ketekunannya. Motivasi kerja adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Beberapa teori motivasi yang terkenal antara lain:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam hierarki lima tingkatan: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Seseorang akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Frederick Herzberg membedakan dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja: *hygiene factors* (faktor pemeliharaan) dan *motivator factors*. *Hygiene factors* meliputi kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, dan kondisi kerja. Sementara *motivator factors* meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan yang dapat mendorong kepuasan kerja.

3. Teori X dan Teori Y McGregor

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan tentang manusia. Teori X memandang bahwa manusia pada dasarnya malas, tidak suka bekerja, dan perlu diawasi ketat. Sebaliknya, Teori Y memandang bahwa manusia pada dasarnya rajin, kreatif, dan bertanggung jawab.

C. Pengertian Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Employee engagement atau keterlibatan karyawan adalah komitmen emosional dan intelektual individu terhadap organisasi, yang diukur melalui perilaku positif seperti berbicara positif tentang organisasi, memiliki semangat yang kuat, dan menunjukkan usaha

ekstra serta perilaku yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan tingkat keterikatan emosional, mental, dan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi akan menunjukkan antusiasme dalam bekerja, memiliki rasa tanggung jawab, serta bersedia memberikan usaha terbaik demi mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan ini tidak hanya terlihat dari kehadiran fisik, tetapi juga dari partisipasi aktif, semangat kerja, dan kesediaan untuk berkontribusi lebih dalam setiap aktivitas pekerjaan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement*:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang mendukung, transformasional, dan partisipatif merupakan faktor kunci dalam menciptakan *engagement* yang berkualitas. Pemimpin yang mampu memberdayakan karyawan, memberi umpan balik yang konstruktif, serta mendukung pengembangan karir dapat membangun hubungan kerja yang lebih kuat dan saling percaya.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan mendukung cenderung meningkatkan *employee engagement*. Faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, kenyamanan ruang kerja, komunikasi terbuka, serta dukungan sosial di tempat kerja menciptakan suasana positif yang mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih maksimal.

3. Kompensasi dan Penghargaan

Kompensasi yang adil dan kompetitif serta sistem penghargaan yang jelas dapat meningkatkan *employee engagement*. Karyawan yang merasa dihargai dengan imbalan yang sesuai cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam membangun *employee engagement*. Budaya klan yang menekankan rasa kebersamaan dan kekeluargaan dapat membuat karyawan merasa betah, aman, dan nyaman dalam bekerja.

D. Dampak Motivasi Kerja dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja

1. Peningkatan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja dan *employee engagement* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja dengan lebih semangat, bertanggung jawab, dan berusaha mencapai hasil kerja yang optimal. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam pekerjaan membuat mereka merasa memiliki peran penting dalam organisasi, sehingga mereka lebih fokus, disiplin, dan berkomitmen dalam menyelesaikan tugas. Dengan adanya motivasi dan keterlibatan yang baik, karyawan cenderung menunjukkan kualitas kerja yang lebih tinggi, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Peningkatan Produktivitas

Employee engagement memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Berdasarkan penelitian, dimensi utama *engagement* yang berdampak terhadap produktivitas adalah motivasi intrinsik, lingkungan kerja yang positif, serta kepemimpinan yang mendukung. Karyawan yang engaged cenderung bekerja lebih fokus dan efisien, sehingga produktivitas meningkat.

3. Peningkatan Loyalitas

Employee engagement berkontribusi signifikan terhadap loyalitas karyawan. Karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, mengurangi tingkat *turnover*, dan meningkatkan produktivitas. Seperti yang ditunjukkan, karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi.

E. Strategi Meningkatkan Motivasi Kerja dan *Employee Engagement*

1. Memberikan Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja karyawan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Penghargaan dapat berupa insentif, pujian, dan penghargaan atas hasil kerja dan pengabdianya terhadap organisasi.

2. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif

Lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan mendukung dapat meningkatkan motivasi dan *employee engagement*. Hal ini meliputi hubungan yang harmonis antar karyawan, komunikasi yang terbuka, serta dukungan dari atasan.

3. Memberikan Kesempatan Pengembangan Karir

Kesempatan untuk mengembangkan karir dan meningkatkan kompetensi dapat menjadi motivasi yang kuat bagi karyawan. Program pelatihan, pendidikan lanjutan, dan jalur karir yang jelas dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

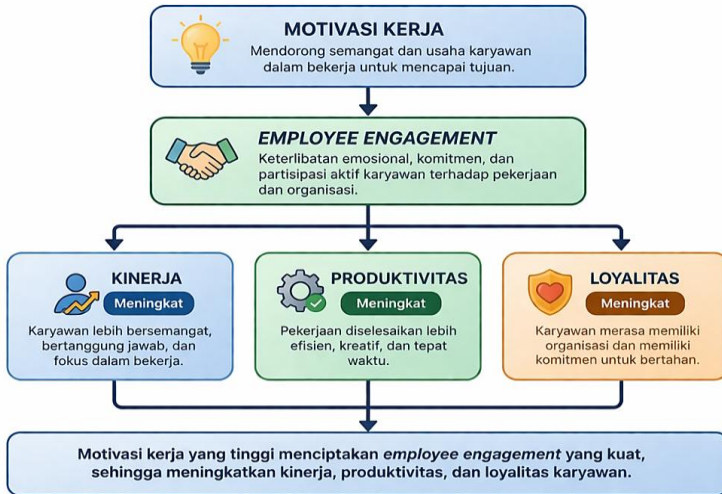
4. Meningkatkan Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan dapat meningkatkan *employee engagement*. Karyawan yang merasa didengar dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan cenderung lebih terlibat dan termotivasi.

5. Menerapkan Sistem Kompensasi yang Adil

Sistem kompensasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa kompensasi yang diterimanya sesuai dengan kontribusinya akan lebih termotivasi untuk bekerja.

BAGAN HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*



F. Penutup

Motivasi kerja dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan dua faktor penting yang saling berkaitan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Motivasi kerja berperan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan karyawan untuk bekerja secara optimal, sedangkan *employee engagement* mencerminkan keterikatan emosional dan intelektual karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya, sehingga mampu meningkatkan produktivitas, kinerja, serta loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya motivasi dan keterlibatan karyawan dapat berdampak pada menurunnya kinerja, tingginya tingkat absensi, serta meningkatnya *turnover*.

Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi yang tepat dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, seperti memberikan penghargaan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, menyediakan kesempatan pengembangan karir, serta membangun komunikasi yang efektif. Dengan demikian, organisasi dapat mencapai tujuan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, I. M., Faruq, U., Zaenuri, F. Ach., Han, M. F. K., Sisiawan, R., & Fatimah, N. (2025). Peran Employee Engagement terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 2(4), 311–321. <https://doi.org/10.61722/jemba.v2i4.1180>
- Ambarsari, V. R., Khuzaini, K., & Prijati, P. (2021). Employee engagement memediasi pengaruh dukungan organisasi, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Inovasi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Manajemen*, 17(2), 239–247.
- Chairunnisa, Aji, F., & Wijaya, A. N. (2023). Employee Engagement: A literature review. *Psikologia: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 18(2), 148–163. <https://doi.org/10.32734/psikologia.v18i2.12190>
- Esisuarni, Alqadri, H., & Nellitawati. (2024). Pentingnya Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Niara*, 17(2), 478–488.
- Irawan, H., Ayu, I. W., Nurwahidah, S., & Darmanto. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Kajian Teknowlgi & Lingkungan*, 7(2), 280–286.
- Priyono, & Marnis. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Salianto, Sari, D. P., Thoibah, B., Ayenti, E., & Sofi, M. (2024). Studi literatur: Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(7), 2605–2609. <https://doi.org/10.56338/jks.v7i7.5534>
- Santoso, E. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Media Penerbit Indonesia.
- Savitri, C. A., Anggraeni, N. L. P. N., & Santosa, D. F. (2023). Analisis faktor employee engagement terhadap kinerja karyawan di PT Sinkona Indonesia Lestari. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 110–124. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.44680>
- Wahyudi, R. L., & Jarodi, O. (2025). Peran Employee Engagement dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 4(1), 198–208. <https://doi.org/10.30640/digital.v4i1.3889>

BAB 13

MANAJEMEN KINERJA ISLAMI

A. Pengertian Manajemen Kinerja Islami

Manajemen kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam pengelolaan sumber daya insani karena berkaitan dengan bagaimana organisasi mengarahkan, mengembangkan, mengukur, dan meningkatkan kontribusi individu maupun tim dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja tidak hanya berhubungan dengan kegiatan penilaian terhadap hasil kerja, tetapi merupakan suatu proses yang berlangsung secara berkelanjutan sejak penetapan tujuan, pelaksanaan pekerjaan, pemantauan, pemberian umpan balik, hingga pengembangan kinerja.

Armstrong (2022) menjelaskan bahwa manajemen kinerja merupakan proses untuk meningkatkan kinerja melalui penetapan tujuan individu dan tim yang selaras dengan tujuan strategis organisasi, perencanaan pencapaian tujuan, peninjauan dan penilaian kemajuan, serta pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu. Dengan demikian, manajemen kinerja memiliki cakupan yang lebih luas daripada sekadar penilaian kinerja karena mencakup keseluruhan proses untuk memastikan bahwa individu dan tim mampu memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Wibowo (2016) menempatkan manajemen kinerja sebagai proses manajemen yang diarahkan untuk mencapai kinerja organisasi melalui pengelolaan kinerja individu dan kelompok. Dengan pendekatan tersebut, kinerja tidak dipandang sebagai hasil yang muncul secara otomatis, tetapi sebagai sesuatu yang perlu direncanakan, diarahkan, dipantau, dievaluasi, dan dikembangkan secara sistematis. Buku Wibowo secara khusus membahas manajemen kinerja sebagai bidang tersendiri dan tersedia dalam edisi kelima yang diterbitkan oleh Rajawali Pers.

Dalam perspektif manajemen sumber daya insani, manajemen kinerja dapat dipahami sebagai proses sistematis untuk memastikan bahwa setiap insan dalam organisasi memahami apa yang harus

dicapai, bagaimana pekerjaan harus dilaksanakan, kompetensi apa yang perlu dikembangkan, serta bagaimana kontribusinya dievaluasi dan ditingkatkan. Oleh karena itu, manajemen kinerja tidak semata-mata berorientasi pada hasil kerja, tetapi juga memperhatikan proses, perilaku, kompetensi, dan pengembangan individu.

Perbedaan antara manajemen kinerja dan penilaian kinerja menjadi penting untuk dipahami. Penilaian kinerja merupakan salah satu bagian dari manajemen kinerja yang berfungsi untuk mengevaluasi pencapaian seseorang dalam periode tertentu. Sementara itu, manajemen kinerja memiliki cakupan yang lebih luas karena mencakup penetapan tujuan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, umpan balik, evaluasi, dan pengembangan kinerja. Armstrong secara eksplisit membedakan manajemen kinerja dari performance appraisal dan menempatkan penilaian sebagai salah satu bagian dari keseluruhan proses manajemen kinerja.

Dengan demikian, manajemen kinerja dapat dirumuskan sebagai proses sistematis dan berkelanjutan untuk mengarahkan, mengelola, mengukur, mengevaluasi, dan mengembangkan kinerja individu maupun tim agar selaras dengan tujuan organisasi. Dalam konteks sumber daya insani, proses tersebut harus memperhatikan keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dengan pengembangan kompetensi dan kualitas manusia yang menjalankan pekerjaan.

Dalam buku ini, pengertian tersebut selanjutnya akan dikembangkan dalam perspektif Islam. Kinerja tidak hanya dilihat dari seberapa jauh seseorang mencapai target organisasi, tetapi juga bagaimana target tersebut dicapai. Dengan demikian, nilai *siddiq*, *amanah*, *fathanah*, *tabligh*, dan *ihsan* dapat menjadi landasan moral dalam pengelolaan kinerja. Pendekatan ini penting agar manajemen kinerja tidak hanya menghasilkan insan yang produktif, tetapi juga insan yang memiliki integritas dan tanggung jawab.

B. Tujuan Manajemen Kinerja Islami

Manajemen kinerja pada dasarnya tidak hanya bertujuan untuk mengetahui apakah seorang karyawan telah mencapai target yang ditetapkan. Manajemen kinerja merupakan proses yang lebih luas untuk mengarahkan kinerja individu dan tim agar selaras dengan tujuan organisasi sekaligus meningkatkan kemampuan manusia yang menjalankan pekerjaan. Armstrong (2022) menempatkan manajemen kinerja sebagai proses yang mencakup penetapan tujuan,

perencanaan kinerja, peninjauan kemajuan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan, serta upaya meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Struktur buku Armstrong juga menunjukkan bahwa manajemen kinerja mencakup perencanaan, penilaian, umpan balik, coaching, pengembangan, penghargaan, dan keterlibatan karyawan.

Wibowo juga memandang manajemen kinerja sebagai proses yang bersifat sistemik dan holistik, yang dimulai dari perencanaan strategis, kemudian dilanjutkan dengan pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan kinerja. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak berhenti pada pemberian nilai terhadap hasil kerja, tetapi merupakan bagian dari proses manajemen organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan pandangan tersebut, tujuan manajemen kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Menyelaraskan Kinerja Individu dengan Tujuan Organisasi

Tujuan utama manajemen kinerja adalah memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh setiap individu dan tim memiliki hubungan yang jelas dengan tujuan organisasi. Karyawan perlu memahami apa yang harus dicapai, mengapa target tersebut penting, dan bagaimana kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Keselarasan tersebut menciptakan line of sight antara tujuan organisasi dengan tujuan individu. Dengan demikian, karyawan tidak bekerja hanya berdasarkan tugas rutin, tetapi memahami kontribusi pekerjaannya terhadap keberhasilan organisasi. Armstrong menempatkan penyelarasan tujuan individu dan tim dengan tujuan strategis organisasi sebagai salah satu unsur utama manajemen kinerja.

2. Meningkatkan Kinerja Individu dan Organisasi

Manajemen kinerja bertujuan mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Organisasi tidak hanya mengidentifikasi apakah target telah tercapai, tetapi juga mencari cara untuk mempertahankan kinerja yang baik dan memperbaiki kinerja yang belum optimal.

Dalam konteks ini, manajemen kinerja berfungsi sebagai proses perbaikan. Data dan informasi mengenai kinerja dapat digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, hambatan, dan peluang perbaikan sehingga keputusan manajemen menjadi lebih tepat.

3. Mengembangkan Kompetensi Sumber Daya Insani

Manajemen kinerja juga memiliki tujuan pengembangan. Hasil pengelolaan kinerja dapat menunjukkan kompetensi apa yang sudah dimiliki dan kompetensi apa yang masih perlu dikembangkan.

Oleh karena itu, hasil manajemen kinerja dapat menjadi dasar untuk menentukan kebutuhan:

- a. pelatihan;
- b. coaching;
- c. mentoring;
- d. pengembangan karier;
- e. rotasi pekerjaan;
- f. penugasan;
- g. upskilling dan reskilling.

Hal ini sejalan dengan Armstrong yang menempatkan pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu sebagai bagian integral dari manajemen kinerja.

4. Meningkatkan Komunikasi antara Pimpinan dan Karyawan

Manajemen kinerja menyediakan ruang komunikasi antara pimpinan dan karyawan mengenai target, hambatan, perkembangan pekerjaan, dan kebutuhan pengembangan. Komunikasi tersebut tidak seharusnya hanya dilakukan pada akhir periode ketika penilaian kinerja dilaksanakan, tetapi berlangsung secara berkelanjutan.

Pendekatan ini penting karena masalah kinerja dapat diketahui dan diselesaikan lebih awal. Armstrong bahkan menempatkan feedback dan coaching sebagai bagian penting dari keterampilan dalam manajemen kinerja.

5. Memberikan Dasar Pengambilan Keputusan Manajemen

Informasi kinerja dapat digunakan sebagai dasar dalam berbagai keputusan organisasi, seperti pengembangan karyawan, pemberian penghargaan, promosi, penempatan, kebutuhan pelatihan, maupun tindakan perbaikan.

Dengan adanya sistem manajemen kinerja yang baik, keputusan tersebut tidak hanya didasarkan pada persepsi atau kedekatan personal, tetapi menggunakan informasi mengenai hasil kerja, kompetensi, dan perilaku kerja.

6. Meningkatkan Motivasi dan Keterlibatan Karyawan

Manajemen kinerja yang dilaksanakan secara transparan dapat memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai harapan organisasi terhadap dirinya. Ketika karyawan mengetahui target yang harus dicapai dan memperoleh umpan balik mengenai pekerjaannya, mereka memiliki kesempatan yang lebih besar untuk memperbaiki dan mengembangkan kinerjanya.

Sebaliknya, sistem yang terlalu birokratis dan hanya berorientasi pada penilaian dapat membuat karyawan melihat manajemen kinerja sebagai kewajiban administratif. Armstrong menekankan pentingnya menggeser perhatian dari sekadar proses penilaian formal menuju umpan balik berkelanjutan, pengembangan, dan peningkatan kinerja.

7. Membangun Budaya Kinerja

Manajemen kinerja juga berfungsi membentuk budaya organisasi yang mendorong pencapaian, pembelajaran, tanggung jawab, dan perbaikan berkelanjutan. Dalam budaya kinerja yang sehat, pencapaian target tidak dipahami sebagai tanggung jawab individu semata, tetapi sebagai bagian dari tanggung jawab bersama antara pimpinan, karyawan, dan organisasi.

Wibowo menekankan bahwa keberhasilan manajemen kinerja berkaitan erat dengan kualitas sumber daya manusia, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen, dan perilaku positif dalam organisasi.

C. Manfaat Manajemen Kinerja

Jika tujuan menjelaskan apa yang hendak dicapai, maka manfaat menjelaskan nilai yang diperoleh organisasi dan sumber daya insani dari penerapan manajemen kinerja. Secara umum, manfaat manajemen kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga tingkatan.

Tabel 13. 1 Kelompok Tingkatan Manajemen Kinerja

Tingkatan	Manfaat
Individu	Kejelasan target, umpan balik, pengembangan kompetensi, motivasi, dan pengembangan karier
Manajer	Memudahkan pemantauan kinerja, komunikasi, pemberian arahan, <i>coaching</i> , dan pengambilan keputusan

Organisasi	Keselaran tujuan, peningkatan produktivitas, efektivitas organisasi, pengembangan SDI, dan pencapaian tujuan strategis
-------------------	--

Dengan demikian, manfaat manajemen kinerja tidak hanya dirasakan oleh organisasi sebagai pemberi kerja, tetapi juga oleh individu yang bekerja di dalamnya. Hubungan tersebut penting karena kinerja organisasi pada akhirnya sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kontribusi manusia yang menjalankan aktivitas organisasi.

Dalam perspektif sumber daya insani, manajemen kinerja juga memberikan manfaat berupa kejelasan peran, kesempatan berkembang, pengakuan terhadap kontribusi, dan hubungan kerja yang lebih terarah. Oleh karena itu, manajemen kinerja seharusnya tidak dipahami sebagai mekanisme pengawasan terhadap karyawan, tetapi sebagai mekanisme bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan mengembangkan potensi manusia.

D. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat dipahami sebagai proses sistematis untuk menilai pencapaian kerja individu atau kelompok berdasarkan standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian dilakukan dengan membandingkan antara standar kinerja yang diharapkan dengan hasil dan perilaku kerja yang ditunjukkan selama peri-ode tertentu.

Dalam konteks sumber daya insani, penilaian kinerja memiliki dua dimensi penting. Pertama, dimensi hasil, yaitu apa yang telah dicapai oleh seseorang. Kedua, dimensi proses atau perilaku, yaitu bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Oleh karena itu, seseorang tidak cukup dinilai hanya berdasarkan jumlah target yang dicapai, tetapi juga berdasarkan kualitas pekerjaan, kompetensi, tanggung jawab, kerja sama, dan perilaku profesional.

Perbedaan antara penilaian kinerja dan manajemen kinerja perlu diperhatikan. Manajemen kinerja memiliki cakupan yang lebih luas, sedangkan penilaian kinerja merupakan salah satu aktivitas di dalamnya. Armstrong secara eksplisit menempatkan *assessing performance* dan *conducting performance reviews* sebagai bagian dari keseluruhan proses manajemen kinerja.

Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan organisasi dalam melakukan penilaian kinerja. Pemilihan metode harus dis-

esuaikan dengan karakteristik pekerjaan, tujuan penilaian, dan kondisi organisasi.

1. Penilaian oleh Atasan

Atasan menilai kinerja bawahan berdasarkan target, standar pekerjaan, kompetensi, dan perilaku kerja. Metode ini relatif sederhana dan banyak digunakan karena atasan memiliki tanggung jawab langsung terhadap pekerjaan bawahannya.

2. *Self-Assessment*

Karyawan melakukan penilaian terhadap kinerjanya sendiri. Metode ini dapat membantu meningkatkan kesadaran diri dan mendorong proses refleksi atau muhasabah terhadap pekerjaan. Namun, self-assessment sebaiknya tidak digunakan sebagai satu-satunya sumber penilaian karena terdapat kemungkinan bias subjektif.

3. *Peer Assessment*

Penilaian dilakukan oleh rekan kerja. Metode ini bermanfaat terutama untuk pekerjaan yang membutuhkan kolaborasi dan interaksi intensif dalam tim.

4. *360-degree Feedback*

Penilaian diperoleh dari berbagai pihak yang berinteraksi dengan individu, seperti atasan, bawahan, rekan kerja, dan dalam kondisi tertentu pelanggan. Armstrong memasukkan multi-source feedback sebagai salah satu bagian penting dalam proses manajemen kinerja modern. Metode ini memberikan gambaran yang lebih luas mengenai perilaku dan kompetensi seseorang, tetapi membutuhkan sistem yang matang agar informasi yang diperoleh benar-benar objektif.

5. Penilaian berbasis KPI

Kinerja dinilai berdasarkan Key Performance Indicators yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode ini menekankan pencapaian target yang terukur. Namun, KPI tidak seharusnya menjadi satu-satunya dasar penilaian. Karyawan dapat saja mencapai target secara kuantitatif, tetapi melakukannya dengan cara yang tidak sesuai dengan standar etika organisasi. Karena itu, dalam konteks sumber daya insani Islami, hasil harus dinilai bersama dengan proses dan perilaku.

E. Penilaian Kinerja yang Adil

Penilaian kinerja yang adil merupakan proses evaluasi kinerja yang dilakukan berdasarkan standar yang jelas, relevan, objektif, dan

diterapkan secara konsisten kepada setiap individu sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya. Keadilan dalam penilaian kinerja penting karena hasil penilaian dapat memengaruhi berbagai keputusan organisasi, seperti pemberian penghargaan, pengembangan kompetensi, promosi, karier, maupun tindakan perbaikan. Oleh karena itu, penilaian tidak boleh didasarkan pada kedekatan personal, prasangka, diskriminasi, atau pertimbangan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

Dalam manajemen kinerja, keadilan tidak berarti bahwa semua orang harus memperoleh hasil penilaian yang sama. Keadilan berarti setiap individu dinilai berdasarkan standar yang relevan dengan pekerjaan, tanggung jawab, target, dan kondisi yang dihadapi. Karyawan dengan tanggung jawab yang berbeda dapat memiliki indikator kinerja yang berbeda, tetapi proses penilaiannya tetap harus menggunakan prinsip yang sama, yaitu objektif, transparan, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Armstrong (2022) menempatkan penilaian kinerja sebagai bagian dari proses manajemen kinerja yang lebih luas, termasuk performance review, feedback, dan multi-source feedback. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa penilaian sebaiknya tidak hanya menjadi keputusan sepihak dari atasan, tetapi perlu memberikan ruang bagi komunikasi, klarifikasi, dan umpan balik antara organisasi dan karyawan. Dengan demikian, penilaian dapat menjadi proses pengembangan, bukan sekadar pemberian nilai. Adapun 7 prinsip keadilan dalam penilaian kinerja adalah:

- 1. Standar penilaian harus jelas**

Karyawan harus mengetahui sejak awal apa yang menjadi tanggung jawab, target, indikator, dan standar keberhasilan pekerjaannya. Penilaian terhadap sesuatu yang tidak pernah ditetapkan atau dikomunikasikan sebelumnya berpotensi menimbulkan ketidakadilan.

- 2. Penilaian harus relevan dengan pekerjaan**

Indikator yang digunakan harus sesuai dengan karakteristik pekerjaan. Seorang tenaga pemasaran, misalnya, dapat dinilai berdasarkan pencapaian penjualan, kualitas hubungan dengan pelanggan, dan kemampuan mempertahankan pelanggan. Sementara itu, tenaga administrasi lebih tepat dinilai berdasarkan ketepatan, kecepatan, kualitas administrasi, dan kepatuhan terhadap prosedur.

3. Penilaian harus berdasarkan bukti

Penilai perlu menggunakan data dan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan. Penilaian tidak seharusnya hanya didasarkan pada kesan pribadi, seperti “karyawan ini terlihat rajin” atau “karyawan ini kurang disukai”. Bukti dapat berupa pencapaian target, kualitas pekerjaan, catatan kedisiplinan, laporan pekerjaan, maupun hasil umpan balik yang relevan.

4. Penilaian harus konsisten

Kriteria dan prosedur penilaian harus diterapkan secara konsisten kepada individu yang memiliki karakteristik pekerjaan yang sebanding. Konsistensi diperlukan agar hasil penilaian tidak berubah hanya karena perbedaan penilai atau hubungan personal.

5. Karyawan memperoleh kesempatan memberikan klarifikasi

Penilaian yang adil memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengetahui hasil evaluasi dan menyampaikan penjelasan apabila terdapat perbedaan antara hasil penilaian dengan kondisi pekerjaan yang sebenarnya. Proses ini penting terutama ketika pencapaian dipengaruhi faktor di luar kendali karyawan.

6. Penilaian harus memisahkan kinerja dari pribadi

Penilaian seharusnya berfokus pada pekerjaan dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan pada karakter pribadi yang tidak relevan. Kritik terhadap kinerja juga perlu disampaikan secara profesional agar evaluasi tidak berubah menjadi serangan terhadap pribadi.

7. Hasil penilaian digunakan untuk pengembangan

Penilaian yang adil tidak berhenti pada pemberian kategori “baik”, “cukup”, atau “kurang”. Hasil evaluasi perlu digunakan untuk menentukan tindakan selanjutnya, seperti coaching, pelatihan, pendampingan, pengembangan karier, atau perbaikan sistem kerja.

Dalam perspektif Islam, keadilan merupakan prinsip penting dalam setiap bentuk hubungan sosial dan muamalah. Karena itu, penilaian kinerja juga harus dilaksanakan secara adil dan tidak boleh

dipengaruhi oleh kepentingan pribadi. Prinsip tersebut dapat dikaitkan dengan firman Allah SWT:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil.”

(QS. An-Nisa: 58)

Ayat tersebut memberikan landasan bahwa amanah dan keadilan harus menjadi dasar ketika seseorang menjalankan tanggung jawab dan mengambil keputusan. Dalam konteks organisasi, seorang pimpinan yang melakukan penilaian kinerja pada dasarnya sedang menjalankan amanah. Karena itu, hasil penilaian harus diberikan kepada orang yang memang berhak menerimanya berdasarkan kinerja yang sebenarnya.

Prinsip keadilan juga berarti menghindari favoritisme, nepotisme, diskriminasi, dan konflik kepentingan. Penilai tidak boleh memberikan nilai tinggi hanya karena seseorang dekat secara pribadi, memiliki hubungan keluarga, atau memiliki posisi tertentu. Sebaliknya, karyawan yang memiliki kinerja baik harus memperoleh penghargaan yang sesuai meskipun tidak memiliki kedekatan dengan pimpinan.

Hal tersebut sangat relevan dengan nilai amanah yang telah dibahas dalam naskah buku Anda. Dalam naskah, amanah dijelaskan antara lain melalui tanggung jawab, transparansi, pemenuhan janji, dan menghindari konflik kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership* (7th ed.). London: Kogan Page.
- Beekun, R. I. (1997). *Islamic Business Ethics*. Herndon, VA: International Institute of Islamic Thought.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.
- Tasmara, T. (2002). *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema In-sani.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (Edisi Kelima). Jakarta: Rajawali Pers

BAB

14

SISTEM KOMPENSASI DAN KEADILAN UPAH

A. Pendahuluan

Modul pembelajaran Sistem Kompensasi dan Keadilan Upah ini merupakan salah satu kajian penting dalam bidang Manajemen Sumber Daya Insani yang membahas bagaimana organisasi memberikan balas jasa kepada tenaga kerja secara adil, layak, dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif dan dinamis, sistem kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memberikan penghargaan kepada karyawan, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan motivasi, produktivitas, loyalitas, dan kesejahteraan tenaga kerja.

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balasan atas pekerjaan dan jasa yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi dapat berupa imbalan finansial seperti gaji, upah, bonus, dan tunjangan, maupun imbalan nonfinansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai sistem kompensasi menjadi sangat penting bagi setiap individu yang akan terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Urgensi mempelajari sistem kompensasi semakin meningkat seiring dengan berkembangnya tuntutan terhadap praktik ketenagakerjaan yang lebih profesional dan berkeadilan. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk mampu memberikan kompensasi yang kompetitif, tetapi juga harus memastikan bahwa sistem yang diterapkan dapat mencerminkan prinsip keadilan bagi seluruh pekerja. Ketidakadilan dalam pemberian upah dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti rendahnya motivasi kerja, tingginya tingkat pergantian karyawan, konflik industrial, hingga menurunnya produktivitas organisasi. Sebaliknya, sistem kompensasi yang

dirancang secara adil mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam modul ini, pembahasan mengenai keadilan upah menjadi bagian yang sangat penting. Keadilan upah tidak hanya berkaitan dengan besarnya imbalan yang diterima pekerja, tetapi juga menyangkut kesesuaian antara kontribusi, tanggung jawab, kompetensi, dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Konsep keadilan upah juga perlu dipahami dari berbagai perspektif, baik ekonomi, sosial, hukum, maupun etika. Dalam konteks ekonomi Islam, keadilan upah memiliki makna yang lebih luas karena tidak hanya mempertimbangkan aspek material, tetapi juga nilai-nilai moral, kemanusiaan, dan tanggung jawab kepada Allah SWT.

Lebih lanjut, modul ini akan menguraikan berbagai komponen sistem kompensasi, faktor-faktor yang memengaruhi penetapan upah, metode penyusunan struktur gaji, serta berbagai pendekatan yang digunakan organisasi dalam memberikan penghargaan kepada tenaga kerja. Pembahasan juga mencakup prinsip-prinsip keadilan internal dan eksternal, standar upah minimum, serta tantangan yang dihadapi organisasi dalam menciptakan sistem kompensasi yang efektif dan berkelanjutan.

Pada bagian akhir, modul ini akan membahas kerangka pengembangan sistem kompensasi yang ideal, mulai dari dasar filosofis, prinsip-prinsip penyusunan, hingga implementasinya dalam lingkungan kerja modern. Pemahaman terhadap kerangka tersebut akan membantu mahasiswa melihat hubungan antara kebijakan kompensasi, kesejahteraan pekerja, dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Melalui pembelajaran pada modul ini, diharapkan mahasiswa tidak hanya memahami konsep-konsep teoritis mengenai sistem kompensasi dan keadilan upah, tetapi juga mampu menganalisis berbagai permasalahan yang terjadi dalam praktik serta memberikan solusi yang sesuai dengan prinsip profesionalisme, keadilan, dan etika. Dengan demikian, mahasiswa dapat memiliki bekal yang kuat untuk menghadapi tantangan pengelolaan sumber daya manusia di masa depan serta berkontribusi dalam menciptakan dunia kerja yang lebih adil dan sejahtera.

B. Pengertian Sistem Kompensasi

Kompensasi dalam Manajemen Sumber daya Insani merupakan salah satu aspek penting yang berkaitan dengan penghargaan yang

diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang mereka berikan. Kompensasi tidak hanya dipandang sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan kesejahteraan tenaga kerja. Kompensasi dapat diartikan sebagai seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang mereka hasilkan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Pemberian kompensasi ini bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara kontribusi karyawan dan penghargaan yang diberikan organisasi.

Pendapat tersebut juga diperkuat oleh pandangan ahli yang menyatakan bahwa konsep kompensasi merupakan imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam bentuk finansial maupun nonfinansial dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan, motivasi, dan kinerja kerja karyawan. Kompensasi juga berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan tenaga kerja agar tetap loyal terhadap organisasi. konsep kompensasi tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga mencakup faktor non-finansial yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Beberapa literatur manajemen sumber daya manusia di Indonesia juga menjelaskan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan baik berupa uang, barang, maupun fasilitas sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan. Dalam organisasi modern, kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji atau upah, tetapi juga mencakup berbagai bentuk penghargaan lain seperti tunjangan, bonus, insentif, serta fasilitas kesejahteraan yang diberikan oleh organisasi. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, kompensasi juga dipahami sebagai sistem yang dirancang secara terstruktur untuk mengatur pemberian imbalan kepada karyawan. Sistem kompensasi ini meliputi kebijakan, prosedur, serta mekanisme penentuan besaran imbalan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kontribusi, tanggung jawab, serta kinerja yang mereka hasilkan. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, organisasi dapat menciptakan keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kesejahteraan karyawan.

Dengan demikian dari beberapa pendapat para ahli diatas kesimpulannya adalah sistem kompensasi dapat dipahami sebagai suatu mekanisme yang dirancang oleh organisasi untuk memberikan

penghargaan kepada karyawan secara adil, layak, dan proporsional sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan dalam mencapai tujuan organisasi. Penerapan sistem kompensasi yang baik akan memberikan dampak positif bagi organisasi maupun karyawan karena dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas.

C. Tujuan Sistem Kompensasi

Penerapan sistem kompensasi dalam suatu organisasi memiliki berbagai tujuan strategis yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya insani secara efektif. Tujuan utama dari sistem kompensasi adalah memberikan penghargaan yang layak kepada karyawan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi. Berikut tujuan sistem kompensasi yang sejalan dengan pemikiran Firdaus & Oetarjo (2022):

- 1. Menjalin ikatan kerja sama antara organisasi dan karyawan.** Melalui pemberian kompensasi yang layak, organisasi dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan saling menguntungkan antara perusahaan dan tenaga kerja.
- 2. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.** Karyawan yang memperoleh kompensasi yang sesuai dengan kontribusinya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi yang akan berdampak pada peningkatan loyalitas serta komitmen karyawan terhadap organisasi.
- 3. Meningkatkan motivasi kerja karyawan.** Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan kinerja dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal yang juga dapat meningkatkan produktivitas kerja karena karyawan terdorong untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- 4. Menarik tenaga kerja yang berkualitas.** Organisasi yang mampu menawarkan sistem kompensasi yang kompetitif akan lebih mudah menarik calon karyawan yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang tinggi.
- 5. Mempertahankan karyawan yang berprestasi.** Kompensasi yang memadai dapat mengurangi tingkat *turn over* karyawan karena karyawan merasa dihargai atas kontribusi yang mereka berikan.

6. **Menciptakan keadilan dalam organisasi.** Keadilan dalam pemberian kompensasi berkaitan dengan kesesuaian antara beban kerja, tanggung jawab, serta kontribusi karyawan dengan imbalan yang mereka terima. Apabila sistem kompensasi dirancang secara adil dan transparan, maka potensi konflik serta ketidakpuasan dalam organisasi dapat diminimalkan.
7. **Mendukung pencapaian tujuan organisasi.** Kebijakan kompensasi yang dirancang secara strategis dapat digunakan sebagai alat untuk mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi.

D. Bentuk dan Jenis Sistem Kompensasi dalam Organisasi.

Dalam praktik manajemen sumber daya insani, kompensasi merupakan instrumen penting yang digunakan organisasi untuk memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan. Kompensasi tidak hanya berbentuk gaji atau upah, tetapi juga mencakup berbagai bentuk imbalan lain yang diberikan organisasi sebagai bentuk penghargaan terhadap tenaga kerja. Secara umum, kompensasi dapat diklasifikasikan menjadi kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi nonfinansial. Klasifikasi tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi dalam organisasi dirancang secara komprehensif untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, sosial, dan psikologis karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, serta produktivitas karyawan dalam organisasi.

1. Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi finansial langsung merupakan bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan secara langsung dalam bentuk uang sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi jenis ini biasanya diberikan secara rutin dan berkaitan langsung dengan kinerja serta kontribusi karyawan dalam organisasi. Kompensasi finansial langsung umumnya terdiri dari gaji, upah, bonus, dan insentif.

a. Gaji

Gaji merupakan bentuk kompensasi yang diberikan secara tetap kepada karyawan dalam jangka waktu tertentu, biasanya dibayarkan setiap bulan. Gaji umumnya diberikan kepada karyawan tetap atau pegawai yang memiliki jabatan tertentu

dalam organisasi. Besarnya gaji biasanya ditentukan berdasarkan beberapa faktor seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, tanggung jawab pekerjaan, serta kebijakan organisasi.

Gaji memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas ekonomi karyawan serta memberikan jaminan kesejahteraan bagi pekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan struktur gaji yang adil dan kompetitif agar mampu menarik serta mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

b. Upah

Upah merupakan kompensasi yang diberikan kepada pekerja berdasarkan waktu kerja atau jumlah pekerjaan yang diselesaikan. Upah biasanya diberikan kepada pekerja harian, pekerja kontrak, atau pekerja yang sistem kerjanya berbasis jam kerja. Berbeda dengan gaji yang bersifat tetap, upah cenderung bersifat variatif karena bergantung pada jumlah jam kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh karyawan.

Dalam praktik manajemen tenaga kerja, sistem upah sering digunakan dalam sektor industri, manufaktur, dan pekerjaan yang berbasis produksi. Sistem ini bertujuan untuk memberikan imbalan yang proporsional terhadap hasil kerja yang dihasilkan oleh pekerja.

c. Bonus

Bonus merupakan bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian kinerja tertentu. Bonus biasanya diberikan apabila karyawan atau organisasi berhasil mencapai target yang telah ditetapkan, seperti target produksi, penjualan, atau keuntungan perusahaan.

Bonus berfungsi sebagai alat motivasi bagi karyawan agar meningkatkan kinerja mereka. Pemberian bonus juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi karena mereka merasa dihargai atas kontribusi yang telah diberikan.

d. Insentif

Insentif merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kinerja yang melebihi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Insentif

biasanya diberikan dalam bentuk tambahan penghasilan di luar gaji pokok sebagai bagian dari sistem penghargaan berbasis kinerja (*pay for performance*).

Program insentif dirancang untuk mendorong karyawan bekerja lebih produktif dan mencapai target yang telah ditentukan oleh organisasi. Insentif dapat diberikan dalam berbagai bentuk seperti komisi penjualan, bonus produktivitas, maupun penghargaan berbasis pencapaian kinerja.

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung (Tunjangan)

Selain kompensasi finansial langsung, organisasi juga memberikan kompensasi finansial tidak langsung dalam bentuk berbagai tunjangan yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tunjangan merupakan imbalan yang diberikan di luar gaji pokok sebagai bagian dari fasilitas kesejahteraan yang disediakan oleh organisasi.

Beberapa bentuk tunjangan yang umum diberikan oleh organisasi antara lain:

- a. Tunjangan kesehatan, yaitu fasilitas jaminan kesehatan atau asuransi kesehatan bagi karyawan dan keluarganya.
- b. Tunjangan transportasi, yaitu bantuan biaya transportasi yang diberikan kepada karyawan untuk menunjang mobilitas kerja.
- c. Tunjangan makan, yaitu fasilitas atau bantuan biaya makan bagi karyawan selama bekerja.
- d. Tunjangan hari raya (THR), yaitu kompensasi yang diberikan kepada karyawan menjelang hari besar keagamaan.
- e. Program pensiun, yaitu program jaminan hari tua yang diberikan kepada karyawan setelah masa kerja berakhir.

Tunjangan memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan serta menciptakan rasa aman bagi tenaga kerja. Selain itu, tunjangan juga dapat menjadi strategi organisasi dalam mempertahankan karyawan yang kompeten.

3. Kompensasi nonfinansial

Selain kompensasi finansial, organisasi juga memberikan kompensasi nonfinansial yang berkaitan dengan kepuasan kerja serta kondisi lingkungan kerja. Kompensasi nonfinansial tidak selalu berbentuk uang, tetapi berupa berbagai bentuk penghargaan yang dapat meningkatkan kenyamanan dan motivasi kerja karyawan.

Beberapa bentuk kompensasi nonfinansial antara lain lingkungan kerja yang kondusif, kesempatan pengembangan karier, pengakuan atas prestasi kerja, serta hubungan kerja yang harmonis antar karyawan. Kompensasi nonfinansial juga dapat berupa kebijakan kesehatan kerja, supervisi yang baik, serta lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.

Kompensasi nonfinansial memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena tidak semua kebutuhan karyawan dapat dipenuhi melalui kompensasi finansial. Lingkungan kerja yang nyaman serta kesempatan berkembang sering kali menjadi faktor yang membuat karyawan merasa betah dan loyal terhadap organisasi.

E. Prinsip-Prinsip Penetapan Kompensasi yang Adil

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, terdapat beberapa prinsip utama yang harus diperhatikan dalam penetapan kompensasi, yaitu keadilan, kelayakan, keseimbangan, dan transparansi.

1. Prinsip Keadilan (*Equity*)

Prinsip keadilan merupakan dasar utama dalam penetapan kompensasi dalam organisasi. Keadilan dalam kompensasi mengacu pada kesesuaian antara kontribusi yang diberikan karyawan dengan imbalan yang mereka terima. Apabila karyawan merasa bahwa kompensasi yang diberikan sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi mereka, maka mereka akan merasa dihargai oleh organisasi.

Keadilan dalam sistem kompensasi dapat dilihat dari dua aspek utama, yaitu keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan internal berkaitan dengan kesesuaian kompensasi antara karyawan dalam satu organisasi berdasarkan tingkat pekerjaan, tanggung jawab, serta kinerja. Sementara itu, keadilan eksternal berkaitan dengan kesesuaian kompensasi yang diberikan organisasi dengan standar upah yang berlaku di pasar tenaga kerja atau organisasi lain yang sejenis. Penerapan prinsip keadilan sangat penting karena kompensasi yang tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.

2. Prinsip Kelayakan (*Feasibility dan Worthiness*)

Prinsip kelayakan juga menjadi aspek penting dalam penetapan kompensasi. Prinsip kelayakan mengacu pada kesesuaian kompensasi dengan standar kehidupan yang layak bagi karyawan. Artinya, kompensasi yang diberikan oleh organisasi harus mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan sehingga mereka dapat hidup secara layak.

Kompensasi yang layak biasanya mempertimbangkan berbagai faktor seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, serta tingkat kesulitan pekerjaan. Selain itu, organisasi juga perlu mempertimbangkan kondisi ekonomi dan standar upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah.

Kelayakan kompensasi juga berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memberikan imbalan kepada karyawan. Organisasi harus menyesuaikan kebijakan kompensasi dengan kondisi keuangan serta kemampuan perusahaan agar tetap dapat menjaga keberlanjutan organisasi.

3. Prinsip Keseimbangan (*Balance*)

Prinsip keseimbangan dalam sistem kompensasi berkaitan dengan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Organisasi perlu memastikan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga memberikan manfaat bagi tenaga kerja.

Keseimbangan dalam sistem kompensasi dapat dilihat dari beberapa aspek, antara lain:

a. Keseimbangan antara kontribusi dan imbalan.

Karyawan yang memberikan kontribusi lebih besar terhadap organisasi seharusnya menerima kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang memiliki kontribusi lebih kecil.

b. Keseimbangan antara kompensasi finansial dan nonfinansial.

Organisasi perlu memberikan kombinasi kompensasi finansial seperti gaji dan bonus dengan kompensasi nonfinansial seperti lingkungan kerja yang nyaman serta kesempatan pengembangan karier.

c. Keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kesejahteraan karyawan.

Kebijakan kompensasi harus dirancang sedemikian rupa agar perusahaan tetap dapat mempertahankan stabilitas keuangan sekaligus meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja.

Keseimbangan dalam sistem kompensasi sangat penting karena dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara organisasi dan karyawan. Sistem kompensasi yang seimbang juga dapat meningkatkan loyalitas serta komitmen karyawan terhadap organisasi.

4. Prinsip Transparansi (*Transparency*)

Transparansi merupakan prinsip penting dalam penetapan sistem kompensasi yang adil. Transparansi berkaitan dengan keterbukaan organisasi dalam menjelaskan kebijakan kompensasi kepada karyawan. Organisasi perlu menjelaskan secara jelas mengenai dasar perhitungan gaji, sistem penilaian kinerja, serta mekanisme pemberian insentif dan bonus.

Transparansi dalam sistem kompensasi dapat membantu mencegah terjadinya kesalahpahaman antara karyawan dan organisasi. Selain itu, keterbukaan informasi mengenai sistem kompensasi juga dapat meningkatkan rasa percaya karyawan terhadap manajemen.

F. Konsep Keadilan Upah dalam Perspektif Ekonomi Islam

Dalam perspektif ekonomi Islam, upah merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada pekerja atas jasa atau tenaga yang telah mereka berikan dalam suatu pekerjaan. Konsep upah dalam Islam dikenal dengan istilah *ujrah*, yaitu imbalan yang diberikan kepada seseorang sebagai balas jasa atas pekerjaan atau layanan yang dilakukan. Islam memandang bahwa hubungan kerja antara pekerja dan pemberi kerja harus didasarkan pada prinsip keadilan, tanggung jawab moral, serta penghormatan terhadap hak-hak manusia.

Dalam sistem ekonomi Islam, penetapan upah tidak hanya didasarkan pada mekanisme pasar seperti dalam sistem ekonomi konvensional, tetapi juga mempertimbangkan aspek etika, moral, dan kesejahteraan sosial. Oleh karena itu, Islam menekankan pentingnya penerapan prinsip-prinsip keadilan dalam pemberian upah agar tidak terjadi eksploitasi terhadap tenaga kerja. Pekerja memiliki hak untuk

memperoleh upah yang adil dan sesuai dengan usaha serta kontribusi yang mereka berikan.

Keadilan upah dalam ekonomi Islam didasarkan pada beberapa prinsip utama, yaitu kejujuran dalam akad kerja, kelayakan upah, larangan menzalimi pekerja, serta kewajiban membayar upah secara tepat waktu.

1. Prinsip Kejujuran dalam Penetapan Upah

Salah satu prinsip utama dalam sistem pengupahan Islam adalah kejujuran (*sidq*) dalam hubungan kerja antara pekerja dan pemberi kerja. Kejujuran dalam hal ini berkaitan dengan keterbukaan mengenai jenis pekerjaan, durasi kerja, serta besaran upah yang akan diterima oleh pekerja. Islam menekankan bahwa akad kerja harus dilakukan secara jelas agar tidak menimbulkan ketidakpastian atau perselisihan di kemudian hari.

Dalam fiqh muamalah, akad kerja dikenal dengan istilah *ijarah*, yaitu kontrak yang mengatur hubungan antara pekerja dan pemberi kerja mengenai jasa yang diberikan serta imbalan yang diterima. Akad ini harus dilakukan secara transparan dan disepakati oleh kedua belah pihak agar tercipta hubungan kerja yang adil dan saling menguntungkan.

2. Prinsip Kelayakan Upah

Islam menekankan bahwa upah yang diberikan kepada pekerja harus memenuhi standar kelayakan (*al-kifayah*). Kelayakan upah berarti bahwa kompensasi yang diberikan harus mampu memenuhi kebutuhan dasar pekerja dan keluarganya sehingga mereka dapat hidup secara layak.

Konsep kelayakan upah ini berkaitan erat dengan tujuan ekonomi Islam untuk menciptakan kesejahteraan sosial dan mengurangi kesenjangan ekonomi dalam masyarakat.

3. Larangan Menzalimi Pekerja

Prinsip penting lainnya dalam sistem pengupahan Islam adalah larangan melakukan kezaliman (*zulm*) terhadap pekerja. Kezaliman dalam hubungan kerja dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti memberikan upah yang tidak sesuai dengan pekerjaan, mempekerjakan pekerja secara berlebihan tanpa kompensasi yang layak, atau menunda pembayaran upah.

Islam sangat menekankan perlindungan terhadap hak-hak pekerja. Setiap bentuk eksploitasi tenaga kerja dianggap sebagai

tindakan yang bertentangan dengan nilai-nilai keadilan dalam Islam. Oleh karena itu, pemberi kerja memiliki kewajiban moral dan agama untuk memastikan bahwa pekerja memperoleh hak mereka secara adil.

4. Kewajiban Membayar Upah Tepat Waktu

Prinsip ini didasarkan pada hadis Rasulullah SAW yang menyatakan bahwa upah pekerja harus diberikan sebelum keringatnya mengering. Hadis ini menunjukkan bahwa Islam sangat menekankan penghargaan terhadap usaha dan kerja keras pekerja. Pembayaran upah secara tepat waktu tidak hanya mencerminkan keadilan, tetapi juga menunjukkan tanggung jawab moral pemberi kerja terhadap pekerja. Penundaan pembayaran upah tanpa alasan yang jelas dianggap sebagai bentuk ketidakadilan yang dapat merugikan pekerja.

Dalam praktik ekonomi modern, prinsip pembayaran upah tepat waktu dapat diwujudkan melalui sistem pengupahan yang jelas dan terjadwal, seperti pembayaran gaji bulanan atau pembayaran upah sesuai dengan kesepakatan dalam kontrak kerja. Dengan demikian, pekerja dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka secara stabil dan terjamin.

G. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya insani karena berkaitan langsung dengan penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang mereka berikan. Penentuan kompensasi dalam organisasi tidak dilakukan secara sembarangan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam organisasi maupun dari lingkungan eksternal.

Secara umum, faktor yang memengaruhi sistem kompensasi dapat dikategorikan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berkaitan dengan kondisi yang berasal dari dalam organisasi, sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan kondisi lingkungan di luar organisasi seperti regulasi pemerintah dan kondisi pasar tenaga kerja.

1. Faktor Internal

a. Kemampuan dan Kebijakan Perusahaan

Setiap organisasi memiliki kondisi keuangan yang berbeda sehingga kemampuan dalam memberikan kompensasi kepada

karyawan juga berbeda. Perusahaan yang memiliki kondisi keuangan yang stabil dan keuntungan yang tinggi biasanya mampu memberikan kompensasi yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang memiliki keterbatasan finansial.

b. Produktivitas dan Kinerja Karyawan

Produktivitas kerja karyawan juga menjadi faktor penting dalam penentuan kompensasi. Karyawan yang memiliki tingkat produktivitas tinggi biasanya memperoleh kompensasi yang lebih besar dibandingkan karyawan yang memiliki produktivitas lebih rendah. Hal ini karena kompensasi sering digunakan sebagai instrumen untuk memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan.

c. Posisi Jabatan dan Tanggung Jawab Pekerjaan

Struktur organisasi juga memengaruhi sistem kompensasi yang diterapkan dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki posisi jabatan lebih tinggi biasanya menerima kompensasi yang lebih besar karena memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Selain itu, tingkat kesulitan pekerjaan, risiko kerja, serta kontribusi terhadap organisasi juga menjadi pertimbangan dalam menentukan besaran kompensasi.

d. Pendidikan, Pengalaman, dan Kompetensi Karyawan

Tingkat pendidikan, pengalaman kerja, serta kompetensi yang dimiliki karyawan juga memengaruhi besaran kompensasi yang diterima. Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama biasanya memiliki keterampilan yang lebih baik sehingga organisasi cenderung memberikan kompensasi yang lebih tinggi kepada mereka.

2. Faktor Eksternal

a. Regulasi Pemerintah

Pemerintah biasanya menetapkan berbagai peraturan mengenai upah minimum, jam kerja, jaminan sosial tenaga kerja, serta berbagai hak pekerja lainnya. Di Indonesia, kebijakan mengenai upah minimum seperti Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK)

menjadi salah satu acuan utama bagi perusahaan dalam menentukan besaran upah karyawan. Regulasi tersebut bertujuan untuk melindungi pekerja agar memperoleh penghasilan yang layak serta mencegah terjadinya eksploitasi tenaga kerja.

b. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Kondisi pasar tenaga kerja juga menjadi faktor penting dalam menentukan sistem kompensasi. Pasar tenaga kerja berkaitan dengan hubungan antara penawaran tenaga kerja dan permintaan tenaga kerja dalam suatu sektor industri. Apabila permintaan tenaga kerja dalam suatu sektor lebih tinggi dibandingkan jumlah tenaga kerja yang tersedia, maka perusahaan cenderung memberikan kompensasi yang lebih tinggi untuk menarik tenaga kerja yang berkualitas. Sebaliknya, apabila jumlah tenaga kerja yang tersedia lebih banyak dibandingkan dengan kebutuhan perusahaan, maka tingkat kompensasi biasanya relatif lebih rendah.

c. Kondisi Ekonomi dan Biaya Hidup

Ketika terjadi inflasi atau peningkatan biaya hidup, perusahaan biasanya perlu menyesuaikan sistem kompensasi agar karyawan tetap mampu memenuhi kebutuhan hidup mereka. Perubahan kondisi ekonomi seperti pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, serta stabilitas pasar juga dapat memengaruhi kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan kondisi ekonomi makro dalam merancang sistem kompensasi yang berkelanjutan.

H. Penutup

Sistem kompensasi merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya insani yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Kompensasi tidak hanya berupa imbalan finansial seperti gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan, tetapi juga mencakup kompensasi nonfinansial berupa lingkungan kerja yang nyaman, kesempatan pengembangan karier, serta pengakuan atas prestasi kerja. Penerapan sistem kompensasi yang baik dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja,

produktivitas, dan loyalitas karyawan sekaligus mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Dalam penetapannya, sistem kompensasi harus memperhatikan prinsip keadilan, kelayakan, keseimbangan, dan transparansi agar tercipta hubungan kerja yang harmonis antara organisasi dan karyawan. Dari perspektif ekonomi Islam, keadilan upah menjadi aspek yang sangat penting karena upah dipandang sebagai hak pekerja yang harus diberikan secara layak, adil, dan tepat waktu. Islam juga menekankan kejujuran dalam akad kerja, larangan menzalimi pekerja, serta kewajiban memenuhi hak-hak tenaga kerja sesuai dengan kontribusinya.

Selain itu, sistem kompensasi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal, seperti kemampuan perusahaan, produktivitas karyawan, jabatan, kompetensi, regulasi pemerintah, kondisi pasar tenaga kerja, serta kondisi ekonomi. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem kompensasi secara bijaksana dan berkelanjutan agar mampu memberikan kesejahteraan bagi karyawan sekaligus menjaga stabilitas dan perkembangan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, R., Tampubolon, E. D. Y., & Siagian, R. (2024). Dampaknya Rendahnya Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(10), 6433-6439.
- Avisyanne, & Sary, F. P. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT APM. *Automotive Indonesia Influence Of Compensation On Employe Perfomance At PT APM. Proceeding of Management*, 7(2), 5516-5523.
- Djogo, O., & Ismawanti, R. (2025). *Optimalisasi Kompensasi untuk Meningkatkan Semangat Kerja : Perspektif Karyawan*. 8(2), 637-647. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i2.1195>
- Firdaus, V., & Oetarjo, M. (2022). *Buku Ajar Manajemen Kompensasi*. UMSIDA PRESS.
- Hidayat, M. S., & Sujianto, A. E. (2023). Meninjau upah buruh tani dalam perspektif ekonomi Islam: Studi kualitatif tentang keadilan dan kesejahteraan. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 01-15. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v2i3.1867>
- Manurung, G. S., Aprinawati, A., Harahap, A. F., Rumahorbo, J. S., Angelica, M., Nasution, P. S. Y., & Damanik, Y. P. (2024). The influence of financial compensation and non-financial compensation on employee performance. *Holistic Science*, 4(3), 564-573. <https://doi.org/10.56495/hs.v4i3.766>
- Saputri, F. A., & Febriana, A. (2024). Penilaian Kinerja, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Pegawai Balai Besar Pemali Juana. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(4), 242-253. <https://doi.org/10.33633/jekobs.v3i4.11679>
- Tandi, J., Tandirerung, J., & Londong, J. P. (2026). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Sederhana di Makassar. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 7448-7454.
- Wira, K., Saputra, A., Juniarta, P. P., & Denpasar, K. (2024). *Pengaruh Kompensasi dan Jaminan Hari Tua terhadap Motivasi Kerja Pegawai di LSP Pariwisata Komodo*. 3(3), 166-174. <https://doi.org/10.55123/mamen.v3i3.3955>
- Wulandari, F. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Gerbang Media Aksara.

BAB 15

MANAJEMEN DISIPLIN DAN PENEGAKAN ATURAN

A. Pendahuluan

Manajemen disiplin dan penegakan aturan merupakan fungsi operasional yang fundamental dalam dinamika organisasi modern. Dalam era dinamika organisasi yang semakin kompleks, pencapaian target strategis dan kelancaran kegiatan tidak hanya bergantung pada ketersediaan modal atau kecanggihan teknologi, melainkan sangat ditentukan oleh kedisiplinan eksekusi dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Keberadaan manajemen disiplin berfungsi sebagai kerangka regulasi yang memastikan agar setiap anggota organisasi bertindak selaras dengan tujuan bersama. Tanpa adanya penegakan aturan yang sistematis, sebuah institusi akan rentan terhadap konflik internal, penurunan moral kerja, dan stagnasi operasional.

Manajemen disiplin merupakan salah satu pilar utama dalam tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang berperan besar dalam menjaga keteraturan dan memastikan tercapainya tujuan organisasi secara efektif. Karyawan atau anggota yang mematuhi peraturan dan norma yang berlaku tidak akan menimbulkan risiko kerugian produktivitas serta menjaga lingkungan yang kondusif. Sebaliknya kurangnya penegakan aturan secara konsisten dapat menjadi sumber konflik dan berdampak buruk bagi efektivitas operasional secara keseluruhan. Keberadaan manajemen disiplin berfungsi sebagai kerangka.

Dalam sebuah ekosistem organisasi, kedisiplinan bukan sekadar alat kendali administratif, melainkan fondasi utama bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis. Budaya organisasi yang kuat memerlukan pedoman dan batasan yang jelas agar setiap individu dapat berinteraksi dan bekerja secara harmonis. Manajemen disiplin dan penegakan aturan hadir sebagai instrumen krusial dalam Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) untuk memastikan bahwa

setiap elemen organisasi bertindak sesuai dengan standar etika, nilai, dan norma yang disepakati. Tanpa adanya disiplin yang terarah, efisiensi dan produktivitas organisasi akan mudah tergerus oleh kelalaian dan penyimpangan.

Lebih jauh, dalam perspektif ekonomi dan manajemen Islam, disiplin kerja melampaui batas kepatuhan prosedural di tempat kerja semata. Bekerja dipandang sebagai sebuah ibadah dan bentuk realisasi peran manusia sebagai khalifah di muka bumi. Oleh karena itu, disiplin tidak hanya dimaknai sebagai upaya menghindari sanksi manajerial, tetapi juga sebagai manifestasi dari nilai kejujuran (*shidiq*), tanggung jawab (*mas'uliyah*), dan pemeliharaan kepercayaan (*amanah*). Melalui pendekatan yang integratif antara sistem manajerial modern dan nilai-nilai syariah, bab ini akan membedah secara mendalam mengenai konsep, metode penegakan, faktor pendorong, serta dampak dari manajemen disiplin dalam mewujudkan tata kelola sumber daya insani yang unggul.

B. Konsep Dasar dan Indikator Disiplin Kerja

1. Konsep Dasar Disiplin Kerja

Dalam diskursus keilmuan manajemen sumber daya manusia, disiplin kerja menempati posisi fundamental sebagai motor penggerak efektivitas operasional sebuah organisasi. Secara konvensional, Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan penuh dari seseorang untuk menaati seluruh peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan kerja. Konsep "kesadaran" mengimplikasikan adanya sikap sukarela yang muncul dari dalam diri karyawan tanpa adanya paksaan, sementara "kesediaan" merepresentasikan tindakan nyata untuk tunduk pada kebijakan organisasional. Lebih lanjut, disiplin kerja adalah alat komunikasi imperatif yang digunakan oleh para manajer untuk memodifikasi perilaku karyawan, sekaligus sebagai upaya sistematis untuk menumbuhkan kepatuhan terhadap standar operasional yang telah ditetapkan.

Namun demikian, jika ditelaah melalui kacamata Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) berbasis nilai Islam, konsep dasar disiplin memiliki esensi yang jauh lebih holistik. Disiplin bukan semata-mata kepatuhan yang didorong oleh motif transaksional (takut pada sanksi atasan atau demosi), melainkan berakar pada konsep *muraqabah*, yakni kesadaran spiritual bahwa setiap tindakan selalu berada di bawah pengawasan Allah SWT.

Kedisiplinan dalam Islam adalah representasi dari *akhlak* (moralitas) seorang Muslim di tempat kerja. Hal ini secara tegas direfleksikan melalui penghargaan yang tinggi terhadap waktu (sebagaimana tersirat dalam Q.S. Al-'Ashr) dan pemenuhan akad (kontrak kerja) yang telah disepakati antara individu dan organisasi. Dengan demikian, disiplin dalam Islam mengintegrasikan tanggung jawab profesional secara horizontal (kepada organisasi) dan tanggung jawab spiritual secara vertikal (kepada Sang Pencipta).

2. Indikator Disiplin Kerja

Untuk memastikan bahwa budaya disiplin benar-benar terinternalisasi, organisasi memerlukan instrumen pengukuran yang objektif. Konsep disiplin yang abstrak harus diturunkan menjadi indikator-indikator perilaku yang terukur. Mengintegrasikan literatur MSDM konvensional dengan nilai-nilai Etos Kerja Islami, berikut adalah empat indikator utama disiplin kerja:

a. Kehadiran dan Ketepatan Waktu

Ini merupakan indikator fisik yang paling dasar dan mudah diukur. Indikator ini mencakup ketepatan waktu datang ke tempat kerja, tidak pulang sebelum waktunya, serta efisiensi penggunaan waktu istirahat. Dalam Islam, hadir tepat waktu merupakan bentuk pemenuhan janji atau kontrak kerja yang bernilai amanah, di mana seorang pekerja dinilai integritasnya dari kemampuannya menghargai waktu kerja yang telah dikompensasi oleh perusahaan.

b. Ketaatan pada Peraturan dan Standar Operasional

Meliputi kepatuhan menggunakan seragam, atribut identitas, serta menjalankan Standard Operating Procedure (SOP) dengan tertib. Ketaatan ini mencerminkan rasa hormat karyawan terhadap otoritas dan struktur organisasi. Dalam MSDI, ketaatan pada pemimpin (*ulil amri*) adalah wajib selama aturan yang diterapkan tidak bertentangan dengan prinsip syariat.

c. Tanggung Jawab Pekerjaan (*Itqan*)

Disiplin tidak hanya dilihat dari aspek presensi, tetapi dari sejauh mana seorang karyawan bertanggung jawab dalam

menuntaskan volume dan kualitas pekerjaannya. Dalam literatur ekonomi Islam, hal ini sangat erat kaitannya dengan konsep Itqan (profesionalisme dan presisi tinggi). Pekerja yang disiplin akan berusaha mencapai standar Ihsan, memberikan hasil yang paling maksimal, bukan sekadar menggugurkan kewajiban.

d. Kepatuhan terhadap Etika Organisasi (Akhlaqul Karimah)

Indikator ini menyoroti perilaku normatif karyawan, seperti cara berkomunikasi yang santun dengan rekan kerja dan atasan, kehati-hatian dalam menggunakan aset dan fasilitas perusahaan, serta kemampuan menjaga rahasia organisasi. Individu yang disiplin akan secara otomatis menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (sakinah) karena ia menghindari tindakan-tindakan manipulatif, merugikan orang lain, ghibah (menggunjing), maupun eksploitasi fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi.

C. Metode Penegakan Disiplin dan Aturan Kerja

Penegakan disiplin dalam sebuah organisasi merupakan proses yang krusial sekaligus sensitif. Apabila dilakukan secara serampangan, penegakan aturan justru akan merusak moral dan motivasi kerja karyawan. Sebaliknya, apabila terlalu longgar, organisasi akan kehilangan wibawa dan efisiensi operasionalnya. Oleh karena itu, para praktisi dan akademisi merumuskan berbagai metode untuk menegakkan aturan yang menjamin keseimbangan antara ketegasan manajerial dan pemenuhan hak asasi pekerja.

1. Pendekatan Konvensional dalam Penegakan Disiplin

Di dalam literatur manajemen sumber daya manusia secara umum, strategi penegakan disiplin diklasifikasikan ke dalam dua kerangka utama, yakni pendekatan positif dan pendekatan progresif.

a. Disiplin Positif (Preventif/Konstruktif)

Pendekatan ini dibangun berdasarkan filosofi bahwa pelanggaran biasanya terjadi bukan karena iktikad buruk yang melekat, melainkan akibat kurangnya pemahaman atau adanya hambatan psikologis. Disiplin positif menolak konsep hukuman fisik atau denda secara langsung. Sebagai gantinya, metode ini menggunakan sesi konseling antara manajer dan karyawan untuk mencari akar permasalahan. Fokus utamanya adalah

membina mental sehingga muncul rasa tanggung jawab internal (*self-discipline*), sehingga karyawan mematuhi standar operasional secara sukarela karena merasa dihargai dan dibimbing.

b. Disiplin Progresif (Korektif)

Apabila pendekatan konseling tidak berhasil, organisasi umumnya akan beralih ke disiplin progresif. Metode ini melembagakan pemberian sanksi secara bertahap yang bobotnya semakin berat seiring dengan frekuensi dan tingkat keparahan pelanggaran. Tahapan ini dirancang secara sistematis untuk memberikan kesempatan bagi karyawan guna memperbaiki kinerjanya sebelum perusahaan mengambil tindakan ekstrem. Prosedurnya dimulai dari teguran lisan, kemudian diikuti peringatan tertulis (seperti Surat Peringatan 1, 2, dan 3), penundaan kenaikan gaji atau promosi, skorsing sementara tanpa upah, dan berujung pada Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sebagai langkah pamungkas.

2. Pendekatan Islami: Integrasi Tabayyun dan Tazir

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) yang bertumpu pada hukum syariat pada dasarnya tidak menolak metode konvensional secara mutlak. Namun, penerapannya dimoderasi secara ketat oleh prinsip keadilan ilahiah untuk melindungi martabat setiap individu. Dalam memodifikasi perilaku insani, pendekatan Islam mengedepankan prosedur moral berikut:

a. Mekanisme Tabayyun (Klarifikasi Objektif)

Sebelum disiplin progresif (seperti pemberian Surat Peringatan) dieksekusi, organisasi Islami diwajibkan melakukan *Tabayyun*—yakni proses investigasi silang, klarifikasi, dan verifikasi data yang mendalam. Atasan dilarang keras menjatuhkan vonis sanksi hanya berdasarkan asumsi, laporan sepihak, atau kebencian personal. Harus tersedia ruang persidangan internal (*hearing*) yang sehat, di mana pekerja diberi hak penuh untuk membela diri dan menjelaskan posisinya secara objektif.

b. Penerapan Tazir (Sanksi Edukatif)

Jika melalui proses Tabayyun seorang karyawan terbukti sah melakukan pelanggaran (misalnya kelalaian administrasi,

penyalahgunaan fasilitas, atau keterlambatan kronis), maka hukuman yang diberikan masuk ke dalam wilayah *Tazir*. Berbeda dengan pandangan sekuler yang kerap menghukum sekadar untuk memberi efek jera (berbasis ketakutan) demi menyelamatkan aset perusahaan, *Tazir* dalam lingkup MSDI bersifat mendidik (*ta'dib*) dan memurnikan akhlak (*tathhir*). Sanksi *Tazir* dapat berupa teguran yang tegas, mutasi, hingga sanksi pemotongan finansial yang proporsional, namun pelaksanaannya tidak boleh melanggar hak asasi pekerja atau mempermalukannya di depan publik secara niradab.

c. Keadilan Konsisten dalam Eksekusi

Baik dalam disiplin progresif maupun penerapan *Tazir*, tulang punggung keberhasilannya terletak pada konsistensi dan integritas pemimpin. Sistem kedisiplinan yang diwarnai oleh praktik favoritisme (tebang pilih) akan menghancurkan kepercayaan (*trust*) anggota organisasi. Kepemimpinan dalam ekonomi dan bisnis syariah mensyaratkan sifat *shidiq* dan 'adalah (adil), di mana penegakan aturan harus berlaku buta terhadap status sosial atau kedekatan personal karyawan. Ketegasan tanpa diskriminasi inilah yang pada akhirnya melahirkan masalah (kebaikan bersama) serta iklim kerja yang tertib, tenang, dan berkah.

D. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Pembentukan budaya disiplin tidak dapat terjadi dengan sendirinya tanpa ekosistem pendukung. Terdapat beberapa variabel kunci yang mampu mendorong tingkat kedisiplinan insani dalam sebuah organisasi:

1. Keteladanan Pemimpin (*Uswah Hasanah*)

Pemimpin yang menjadi panutan (*role model*) dalam menegakkan aturan memiliki pengaruh yang amat signifikan. Anggota organisasi akan jauh lebih patuh jika melihat atasannya konsisten mendisiplinkan diri sendiri.

2. Kompensasi yang Adil

Pemberian sistem kompensasi Islami yang berkeadilan dan cukup untuk memenuhi kebutuhan esensial (*dharuriyyat*) akan mencegah serta menekan motivasi karyawan untuk melakukan penyimpangan kerja atau absensi tanpa alasan.

3. Lingkungan Kerja Religius

Budaya kerja Islami yang berhasil menanamkan nilai-nilai kebersamaan, murakabah (merasa diawasi Tuhan), dan komunikasi yang jujur akan menciptakan kontrol sosial yang efektif dalam mencegah pelanggaran norma.

4. Kejelasan dan Transparansi Aturan

Peraturan organisasi harus disusun secara transparan, logis, tidak memberatkan, serta disosialisasikan secara paripurna sehingga setiap pihak mengerti hak, kewajiban, serta konsekuensinya.

E. Dampak Manajemen Disiplin terhadap Kinerja Organisasi

Efektivitas dari sistem penegakan disiplin akan bermuara pada peningkatan kualitas kinerja secara agregat. Lingkungan yang tertib akan mendorong kelancaran operasional, meminimalisasi tingkat kesalahan (*human error*), serta menekan tensi konflik internal. Implementasi Etika Kerja Islami secara langsung dan signifikan memediasi hubungan antara tingkat kepercayaan karyawan dengan *knowledge sharing* di lingkungan kerja. Sirkulasi pengetahuan yang baik ini pada akhirnya akan merangsang inovasi korporat. Pada skala organisasi, manajemen disiplin melahirkan kemaslahatan (masalah) publik. Sedangkan pada dimensi individu, hal ini mendorong lahirnya ketenangan dijalankan di atas koridor syariat yang bersih dari kecurangan.

F. Penutup

Manajemen disiplin dan penegakan aturan menempati posisi sentral di dalam arsitektur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDI). Melalui kacamata konvensional, disiplin diorientasikan pada kepatuhan sistemik demi tercapainya efisiensi dan target. Namun, ketika dipadukan dengan falsafah Ekonomi dan Manajemen Islam, disiplin bertransformasi wujud menjadi aktualisasi ibadah, pemenuhan janji (*amanah*), dan sarana vital untuk meraih keberkahan. Paradigma penegakannya pun mutlak berlandaskan pada prinsip keadilan universal, proses *tabayyun*, dan pemberian sanksi yang membimbing (*tazir*). Pembentukan ekosistem kerja yang patuh memerlukan sinergi dari keteladanan kepemimpinan, kompensasi yang memadai, serta pengawasan yang berkesinambungan. Dengan mengombinasikan strategi preventif, korektif, dan progresif, sebuah institusi tidak hanya mampu

menertibkan jalannya roda operasional, tetapi juga membangun fondasi yang kokoh bagi tercapainya tujuan organisasi yang berdaya saing tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, A. J., & Weir, D. (2005). Islamic Perspectives on Management and Organization. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2(3), 410–415. <https://doi.org/10.1080/14766080509518602>
- Darsono, P., & Siswandoko, T. (2011). *Manajemen sumber daya manusia abad 21*. Nusantara Consulting.
- Fuad, R. M., Ismuni, M., & Haryadi, R. N. (2025). Penerapan Kedisiplinan dan Budaya Kerja Islam serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus CV Garmen Bogor. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 5(2), 949-960. <https://doi.org/10.37481/jmh.v5i2.1432>
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Inayah, N., & Rohmah, S. N. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Islami Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Koppontren. *Jurnal Ekonomi Syariah Darussalam*, 2(2), 60-80.
- Jacob, B., & Syahrudin. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Produktivitas Organisasi. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 3(2), 22–32.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Mursaleen, M., Saqib, L., Roberts, K. W., & Asif, M. (2015). Islamic work ethics as mediator between trust and knowledge sharing relationship. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(2), 614-640.
- Nadvi, M. J. (2007). Human Resource Management in Islamic Perspective. *The Islamic Culture" As-Saqafat-ul Islamia" الثقافة الإسلامية* /-Research Journal-Sheikh Zayed Islamic Centre, University of Karachi, (13), 1-21. <https://doi.org/10.58352/tis.v0i13.99>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rozek, A. (2025). Makna disiplin kerja dalam meningkatkan tanggung jawab pegawai pada lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 173-184.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suhartini, R. (2013). Religiusitas Kaum Profesional Muslim dalam perspektif Teori konstruksi Sosial Peter L. Berger dan Teori Dekonstruksi Derrida di Kota Surabaya.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Cetakan ke-10). Kencana Prenada Media Group.

BAB 16

HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN RESOLUSI KONFLIK

A. Pendahuluan

Manajemen dan terkait manusia satu sama lain. Dalam manajemen, budaya manusia merupakan komponen penting. Artinya orang adalah sumber daya atau tenaga kerja yang dapat bekerja sama dengan baik dan mencapai tujuan bersama untuk perusahaan atau organisasi. Dalam Islam, istilah "insani" mengacu pada individu dalam penjabaran sumber daya manusia tersebut. Oleh karena itu, sumber daya insani adalah manajemen sumber daya manusia yang didasarkan pada gagasan bahwa setiap karyawan adalah manusia dan bukan mesin, dan bahwa mereka bukan hanya sumber daya bisnis.

SDI sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi yang bertujuan untuk memajukan diri, sehingga pengelolaan SDI menjadi sangat penting. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa SDI merupakan komponen yang sangat penting dan efektif dalam menjalankan berbagai kegiatan organisasi. Salah satu cara untuk menentukan kualitas SDI adalah dengan menilai sejauh mana sistem yang ada pada suatu organisasi yang bertujuan untuk perusahaan tersebut. Oleh karena itu, kelompok atau perusahaan memiliki tujuan dan saling membantu untuk mencapainya.

Untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu, dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. Sumber daya insani (SDI) adalah beberapa orang yang ada dalam organisasi yang akan memberikan kontribusi pemikiran dan melakukan berbagai tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen SDI memiliki peran penting karena memiliki kemampuan untuk merencanakan karir setiap karyawan perusahaan dan memaksimalkan sumber daya manusia yang ada. Untuk meningkatkan efektivitas SDI dalam suatu organisasi, manajemen sumber daya sangat penting.

B. Konsep Hubungan Industrial dalam Manajemen Sumber Daya Insani

Hubungan industrial merupakan salah satu komponen penting dalam pengelolaan Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) yang mengatur interaksi antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah dalam proses produksi barang maupun jasa. Konsep ini tidak hanya berfokus pada hubungan kerja formal antara pekerja dan perusahaan, tetapi juga mencakup sistem komunikasi, kerja sama, dan mekanisme penyelesaian konflik yang terjadi dalam lingkungan kerja. Hubungan industrial bertujuan menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan tenaga kerja sehingga tercipta stabilitas kerja serta peningkatan produktivitas organisasi.

Dalam perspektif manajemen sumber daya insani, hubungan industrial dipahami sebagai bagian dari fungsi strategis MSDI yang berkaitan dengan pengelolaan hubungan antara organisasi dan karyawan secara efektif. MSDI tidak hanya berperan dalam proses administrasi tenaga kerja seperti rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi, tetapi juga dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan. Hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hubungan industrial juga dapat dipahami sebagai suatu sistem yang melibatkan tiga aktor utama, yaitu pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Pekerja merupakan pihak yang menyediakan tenaga, keterampilan, dan kontribusi dalam proses produksi. Pengusaha bertanggung jawab menyediakan modal, sarana produksi, serta mengelola kegiatan organisasi. Sementara itu, pemerintah memiliki peran sebagai regulator yang menetapkan kebijakan dan peraturan ketenagakerjaan serta sebagai mediator dalam menyelesaikan perselisihan hubungan kerja. Interaksi yang seimbang antara ketiga pihak tersebut sangat penting untuk menciptakan hubungan kerja yang stabil dan kondusif bagi pertumbuhan ekonomi serta kesejahteraan tenaga kerja.

Hubungan industrial yang harmonis memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas organisasi. Ketika pekerja merasa diperlakukan secara adil dan memiliki kesempatan untuk menyampaikan aspirasi mereka, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat. Kondisi ini mendorong munculnya motivasi kerja yang lebih tinggi serta komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya,

hubungan industrial yang tidak sehat dapat memicu konflik, ketidakpuasan kerja, hingga perselisihan hubungan kerja yang berpotensi mengganggu stabilitas organisasi dan menurunkan produktivitas perusahaan.

Konsep hubungan industrial dalam manajemen sumber daya insani tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengaturan hubungan kerja, tetapi juga sebagai sarana untuk menciptakan sinergi antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan tenaga kerja. Pengelolaan hubungan industrial yang baik akan membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mengurangi konflik tenaga kerja, serta meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

C. Faktor-Faktor Penyebab Konflik dalam Hubungan Industrial

Konflik dalam hubungan industrial merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari interaksi antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Hubungan industrial yang idealnya harmonis seringkali diwarnai oleh berbagai kepentingan yang saling bertentangan. Secara konseptual, konflik ini muncul akibat ketidakseimbangan persepsi, kepentingan, maupun distribusi sumber daya dalam organisasi kerja.

1. Perbedaan kepentingan antara pekerja dan pengusaha.

Pekerja pada umumnya berorientasi pada peningkatan kesejahteraan, seperti upah yang layak, jaminan sosial, dan kondisi kerja yang aman. Sebaliknya, pengusaha cenderung berorientasi pada efisiensi dan keuntungan perusahaan. Perbedaan orientasi ini seringkali memicu perselisihan, terutama ketika kebijakan perusahaan dianggap tidak memenuhi harapan pekerja.

2. Ketidakpuasan terhadap upah dan kesejahteraan menjadi faktor dominan lainnya. Ketika pekerja merasa bahwa kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja atau tidak sesuai dengan standar hidup layak, maka potensi konflik akan meningkat. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa konflik perburuhan sering dipicu oleh tuntutan kenaikan upah serta ketidakadilan dalam sistem pengupahan.

3. Kondisi kerja yang kurang memadai. Lingkungan kerja yang tidak aman, jam kerja yang berlebihan, serta minimnya fasilitas kerja dapat menimbulkan ketegangan antara pekerja dan manajemen. Kondisi kerja yang buruk tidak hanya berdampak

pada produktivitas, tetapi juga memperbesar kemungkinan terjadinya konflik industrial.

4. **Permasalahan komunikasi organisasi, juga menjadi pemicu penting konflik.** Komunikasi yang tidak efektif antara manajemen dan pekerja dapat menyebabkan kesalahpahaman, ketidakpercayaan, serta persepsi negatif terhadap kebijakan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa hambatan komunikasi merupakan salah satu akar konflik dalam hubungan industrial, terutama ketika informasi tidak disampaikan secara transparan.
5. **Perbedaan persepsi dan cara pandang antar individu maupun kelompok dalam organisasi juga berkontribusi terhadap konflik.** Perbedaan latar belakang, nilai, serta kepentingan seringkali menimbulkan interpretasi yang berbeda terhadap suatu kebijakan atau situasi kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa konflik dalam organisasi tidak terlepas dari adanya perbedaan pemikiran antara pihak-pihak yang terlibat.
6. **Pelanggaran terhadap hak normatif pekerja, seperti tidak dipenuhinya hak cuti, jaminan sosial, atau perlindungan kerja.** Pelanggaran ini seringkali menjadi pemicu konflik yang lebih serius karena berkaitan langsung dengan aspek hukum dan keadilan dalam hubungan kerja.
7. **Lemahnya penerapan prinsip hubungan industrial yang harmonis juga menjadi penyebab konflik.** Ketidakefektifan regulasi, lemahnya peran pemerintah, serta kurang optimalnya mekanisme penyelesaian perselisihan dapat memperparah konflik yang terjadi. Hubungan industrial yang tidak dikelola dengan baik akan cenderung menghasilkan konflik berkepanjangan.
8. **Ketergantungan antar pekerjaan (task interdependence) juga dapat memicu konflik.** Dalam sistem kerja yang saling bergantung, kesalahan atau keterlambatan satu pihak akan berdampak pada pihak lain, sehingga berpotensi menimbulkan saling menyalahkan dan konflik.

D. Mekanisme Resolusi Konflik dalam Hubungan Industrial

Konflik dalam hubungan industrial merupakan konsekuensi logis dari interaksi antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah yang memiliki kepentingan berbeda. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme resolusi konflik yang sistematis, terstruktur, dan berbasis hukum agar konflik tidak berkembang menjadi perselisihan berkepanjangan. Di Indonesia, mekanisme penyelesaian konflik hubungan industrial secara normatif diatur dalam kerangka hukum ketenagakerjaan, khususnya melalui pendekatan bertahap yang mengedepankan prinsip musyawarah dan keadilan.

Secara umum, mekanisme resolusi konflik dalam hubungan industrial dapat dibagi menjadi dua jalur utama, yaitu penyelesaian di luar pengadilan (*non-litigasi*) dan penyelesaian melalui pengadilan (*litigasi*). Kedua jalur ini saling melengkapi dan memberikan alternatif bagi para pihak dalam menyelesaikan konflik sesuai dengan karakteristik permasalahan yang dihadapi.

Apabila perundingan bipartit tidak mencapai kesepakatan, maka mekanisme selanjutnya adalah mediasi. Mediasi dilakukan dengan melibatkan pihak ketiga yang netral, yaitu mediator dari instansi ketenagakerjaan. Mediator berperan membantu para pihak dalam menemukan titik temu melalui proses komunikasi yang konstruktif. Mediasi dinilai efektif karena mampu menghasilkan solusi yang bersifat *win-win solution* serta menjaga hubungan kerja tetap harmonis. Penelitian menunjukkan bahwa mediasi menjadi salah satu metode yang cukup berhasil dalam menyelesaikan sengketa hubungan industrial secara damai.

Selain mediasi, terdapat pula mekanisme konsiliasi, yang hampir serupa dengan mediasi namun biasanya digunakan untuk jenis perselisihan tertentu dan melibatkan konsiliator independen. Konsiliasi memberikan ruang bagi para pihak untuk memperoleh rekomendasi penyelesaian dari pihak ketiga, meskipun keputusan akhir tetap berada di tangan para pihak yang berselisih.

Selanjutnya, jika penyelesaian melalui mediasi atau konsiliasi tidak berhasil, para pihak dapat menempuh arbitrase. Arbitrase merupakan mekanisme penyelesaian sengketa di luar pengadilan yang melibatkan arbiter sebagai pihak ketiga yang berwenang memberikan keputusan yang bersifat final dan mengikat. Arbitrase memiliki keunggulan dari segi efisiensi waktu dan proses yang relatif sederhana dibandingkan litigasi, sehingga sering dipilih untuk menjaga keberlanjutan hubungan kerja.

Apabila seluruh mekanisme *non-litigasi* tidak menghasilkan kesepakatan, maka penyelesaian konflik dapat dilanjutkan melalui jalur litigasi, yaitu Pengadilan Hubungan Industrial (PHI). PHI merupakan lembaga peradilan khusus yang menangani perselisihan hubungan industrial, termasuk perselisihan hak, kepentingan, pemutusan hubungan kerja (PHK), dan perselisihan antar serikat pekerja. Dalam mekanisme ini, proses penyelesaian bersifat formal dan mengikuti prosedur hukum acara yang berlaku. Putusan PHI memiliki kekuatan hukum tetap dan dapat menjadi dasar eksekusi bagi para pihak.

Lebih lanjut, keberhasilan mekanisme resolusi konflik dalam hubungan industrial tidak hanya ditentukan oleh prosedur formal, tetapi juga oleh faktor pendukung seperti kualitas komunikasi, itikad baik para pihak, serta peran pemerintah sebagai fasilitator. Pemerintah melalui instansi ketenagakerjaan memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim hubungan industrial yang kondusif serta memastikan bahwa setiap konflik dapat diselesaikan secara adil dan proporsional.

Dengan demikian, mekanisme resolusi konflik dalam hubungan industrial di Indonesia menunjukkan pendekatan yang berjenjang, dimulai dari penyelesaian secara kekeluargaan hingga penyelesaian melalui jalur hukum. Pendekatan ini mencerminkan upaya untuk menyeimbangkan kepentingan pekerja dan pengusaha serta menjaga stabilitas hubungan industrial secara berkelanjutan.

E. Penutup

Hubungan industrial merupakan elemen fundamental dalam Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) yang berperan dalam mengatur interaksi antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Hubungan ini tidak hanya mencakup aspek administratif, tetapi juga melibatkan dimensi strategis seperti komunikasi, kerja sama, serta pengelolaan konflik. Hubungan industrial yang dikelola secara efektif akan mampu menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan tenaga kerja, sehingga mendukung terciptanya stabilitas kerja dan peningkatan produktivitas organisasi secara berkelanjutan.

Konflik dalam hubungan industrial merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari karena adanya perbedaan kepentingan, persepsi, dan distribusi sumber daya di antara para pihak. Faktor-faktor seperti ketidakpuasan terhadap upah, kondisi kerja yang

kurang memadai, lemahnya komunikasi organisasi, serta pelanggaran terhadap hak normatif pekerja menjadi pemicu utama terjadinya konflik. Oleh karena itu, konflik perlu dipahami sebagai dinamika yang wajar dalam organisasi, namun harus dikelola secara tepat agar tidak berkembang menjadi perselisihan yang merugikan semua pihak.

Dalam upaya mengatasi konflik tersebut, mekanisme resolusi konflik dalam hubungan industrial di Indonesia telah dirancang secara sistematis dan berjenjang. Proses penyelesaian dimulai dari perundingan bipartit sebagai bentuk musyawarah langsung antara pekerja dan pengusaha, kemudian dilanjutkan dengan mediasi, konsiliasi, dan arbitrase sebagai alternatif penyelesaian di luar pengadilan. Apabila seluruh mekanisme non-litigasi tidak mencapai kesepakatan, maka penyelesaian dapat ditempuh melalui jalur litigasi di Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) yang memiliki kekuatan hukum mengikat.

Dengan demikian, keberhasilan hubungan industrial yang harmonis sangat ditentukan oleh kemampuan para pihak dalam mengelola konflik secara konstruktif serta menjunjung tinggi prinsip keadilan, komunikasi terbuka, dan kepatuhan terhadap regulasi. Hubungan industrial yang sehat tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan kesejahteraan pekerja, tetapi juga menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas organisasi dan meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alandi, H., & Ety Mayasari, D. (2023). Kewenangan Pengadilan Hubungan Industrial Dalam Menyelesaikan Perselisihan Pekerja. *Jurnal Hukum Ius Publicum*, 4(2), 31–51.
- Dahlia, R., Prastiti, W. D., & Yuwono, S. Konflik Hubungan Industrial. *Indigenous: Jurnal Ilmiah Psikologi.*, 9(2), 69–83.
- Dhulhijjahyani, F., Sjamsuddin, S., & Nuh, M. (2020). Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Permasalahan Hubungan Industrial (Studi Dalam Bidang Hubungan Industrial Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan). *Jurnal Profit*, 14(1), 32–41. <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2020.014.01.4>
- Gultom, W., Ansari, T. S., Koswara, I., & Pura, M. H. (2023). Peranan Arbitrase dalam Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial: Implikasi, Keuntungan, dan Kelemahan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(25), 894–902. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10437483>
- Muhamad, A., Sinaulan, R. L., & Khalimi, K. (2023). Mediasi Sebagai Alternatif Penyelesaian Sengketa Pajak. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(11), 4667–4676. <https://doi.org/10.55681/sentri.v2i11.1778>
- Nabila, D. S., Mulyati, S., Pardosi, I. S. S., & Hermawan, H. (2025). Kompleksitas Konflik Perburuhan dalam Industri Manufaktur: Faktor Penyebab dan Solusi. *Jurnal Pelita Manajemen*, 4(01), 75–85.
- Praditya, R. A., Prayuda, R. Z., & Purwanto, A. (2025). Korelasi Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di UKM. *International Journal of Social, Policy and Law*, 6(4), 1–14. <https://doi.org/10.8888/ijospl.v6i4.206>
- Sari, I. (2025). Peran Hubungan Industrial Dalam Mengurangi Konflik Tenaga Kerja Indah. *Jurnal Ilmiah M Progress*, 15(2), 177–186. <https://doi.org/DOI: 10.35968/m-pu>
- Silviyah, N. M., Syafitri, M. N., Lestari, N. D., Tishwanah, N., & Latifah, F. N. (2022). Meningkatkan Kualitas Manajemen Sumber Daya Insani Dengan Budaya Organisasi. *Izdihar: Jurnal Ekonomi Syariah*, 2(1), 15–30. <https://doi.org/10.32764/izdihar.v2i1.1642>
- Syahrul, S. (2024). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Retensi Staf. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(6), 1013–1018.

BAB 17

KOMUNIKASI ORGANISASI YANG EFEKTIF

A. Pendahuluan

Komunikasi organisasi pada hakikatnya adalah proses penciptaan dan pertukaran pesan dalam sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung antara satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah. Jaringan hubungan ini sangat kompleks karena melibatkan berbagai individu dengan latar belakang, persepsi, dan motivasi yang beraneka ragam. Dalam ranah manajerial konvensional, komunikasi sering kali hanya dipandang secara mekanistik sebagai alat transmisi instruksi searah dari atasan ke bawahan. Pendekatan usang ini cenderung mengerdilkan peran pekerja, membatasi kreativitas, dan menciptakan sekat hierarki yang kaku.

Namun, dalam konteks Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI), paradigma ini bergeser secara fundamental menuju pendekatan yang jauh lebih humanis. MSDI memandang karyawan bukan semata-mata sebagai "sumber daya" pasif, roda penggerak mesin, atau faktor produksi penunjang profitabilitas, melainkan sebagai *insan* seutuhnya yang memiliki dimensi rasional, emosional, dan spiritual. Dimensi rasional menuntut adanya informasi yang logis dan jelas, dimensi emosional membutuhkan apresiasi dan validasi, sedangkan dimensi spiritual membutuhkan makna dan tujuan kerja yang selaras dengan nilai-nilai moral. Oleh karena itu, komunikasi efektif dalam MSDI diartikan sebagai proses interaksi dua arah yang bermakna, transparan, dan berlandaskan etika untuk mencapai keselarasan (harmonisasi) yang seimbang antara tujuan individu dan tujuan institusi.

Keefektifan sebuah komunikasi dalam MSDI tidak hanya diukur dari sekadar sampainya pesan ke telinga atau gawai penerima, tetapi diukur dari seberapa dalam tingkat pemahaman kognitif dan seberapa positif perubahan perilaku yang dihasilkan. Terdapat beberapa indikator utama dari komunikasi yang dikategorikan efektif

dalam kerangka MSDI. Pertama adalah keterbukaan (*openness*), yakni terciptanya iklim organisasi atau rasa aman secara psikologis yang memungkinkan setiap insan merasa bebas untuk menyampaikan gagasan, inovasi, hingga keluhan operasional tanpa takut diabaikan atau mendapat sanksi represif dari pimpinan. Budaya keterbukaan ini akan memecah budaya bisu (*culture of silence*) yang sering kali menutupi kelemahan fatal di dalam perusahaan.

Kedua adalah empati (*empathy*), yakni ketika pimpinan organisasi mampu memposisikan dirinya secara tulus pada situasi psikologis maupun beban kerja karyawan, sehingga pesan yang disampaikan tidak bersifat otoriter, menghakimi, atau merendahkan. Ketiga adalah dukungan (*supportiveness*), yaitu komunikasi manajerial yang berorientasi pada pemecahan masalah, memotivasi, dan membangun rasa percaya diri insan dalam bekerja. Komunikasi yang dikelola dengan baik dan manusiawi akan bermuara pada tingginya komitmen organisasional dan rasa memiliki (*sense of belonging*) dari para pekerja. Pada gilirannya, hal ini akan menekan tingkat pergantian karyawan (*turnover*) di dalam perusahaan, sehingga mampu mempertahankan talenta-talenta terbaik.

B. Konsep Komunikasi Efektif dalam MSDI

Komunikasi organisasi pada hakikatnya adalah proses penciptaan dan pertukaran pesan dalam sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung antara satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah. Jaringan hubungan ini sangat kompleks karena melibatkan berbagai individu dengan latar belakang, persepsi, dan motivasi yang beraneka ragam. Dalam ranah manajerial konvensional, komunikasi sering kali hanya dipandang secara mekanistik sebagai alat transmisi instruksi searah dari atasan ke bawahan. Pendekatan usang ini cenderung mengerdilkan peran pekerja, membatasi kreativitas, dan menciptakan sekat hierarki yang kaku.

Namun, dalam konteks Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI), paradigma ini bergeser secara fundamental menuju pendekatan yang jauh lebih humanis. MSDI memandang karyawan bukan semata-mata sebagai "sumber daya" pasif, roda penggerak mesin, atau faktor produksi penunjang profitabilitas, melainkan sebagai insan seutuhnya yang memiliki dimensi rasional, emosional, dan spiritual. Dimensi rasional menuntut adanya informasi yang logis dan jelas, dimensi emosional membutuhkan apresiasi dan validasi, sedangkan

dimensi spiritual membutuhkan makna dan tujuan kerja yang selaras dengan nilai-nilai moral. Oleh karena itu, komunikasi efektif dalam MSDI diartikan sebagai proses interaksi dua arah yang bermakna, transparan, dan berlandaskan etika untuk mencapai keselarasan (harmonisasi) yang seimbang antara tujuan individu dan tujuan institusi.

Keefektifan sebuah komunikasi dalam MSDI tidak hanya diukur dari sekadar sampainya pesan ke telinga atau gawai penerima, melainkan diukur dari seberapa dalam tingkat pemahaman kognitif dan seberapa positif perubahan perilaku yang dihasilkan. Terdapat beberapa indikator utama dari komunikasi yang dikategorikan efektif dalam kerangka MSDI.

1. **Keterbukaan (*Openness*):** Merupakan terciptanya iklim organisasi atau rasa aman secara psikologis yang memungkinkan setiap insan merasa bebas untuk menyampaikan gagasan, inovasi, hingga keluhan operasional tanpa takut diabaikan atau mendapat sanksi represif dari pimpinan. Budaya keterbukaan ini akan memecah budaya bisu (*culture of silence*) yang sering kali menutupi kelemahan fatal di dalam perusahaan.
2. **Empati (*Empathy*):** Kondisi yang terjadi ketika pimpinan organisasi mampu memposisikan dirinya secara tulus pada situasi psikologis maupun beban kerja karyawan, sehingga pesan yang disampaikan tidak bersifat otoriter, menghakimi, atau merendahkan.
3. **Dukungan (*Supportiveness*):** Yaitu komunikasi manajerial yang berorientasi pada pemecahan masalah, memotivasi, dan membangun rasa percaya diri insan dalam bekerja.

C. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Di dalam arsitektur organisasi, komunikasi ibarat sistem peredaran darah yang memastikan seluruh organ berfungsi secara harmonis dan berkesinambungan. Tanpa adanya komunikasi yang terkelola dengan baik, roda operasional akan terhenti dan memicu kelumpuhan institusi. Secara konseptual dan praktis, terdapat empat fungsi sentral komunikasi dalam organisasi yang terintegrasi langsung dengan praktik Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI).

1. Fungsi Informatif

Setiap anggota organisasi, mulai dari tingkat manajerial (puncak) hingga operasional (dasar), sangat membutuhkan arus informasi yang akurat, cepat, dan relevan agar dapat menjalankan tugasnya

dengan tingkat presisi yang tinggi. Fungsi informatif memberikan ruang bagi insan organisasi untuk mengetahui kebijakan baru, prosedur operasi standar (POS), target kinerja tahunan, hingga dinamika lingkungan eksternal yang memengaruhi bisnis perusahaan. Dalam kerangka MSDI yang modern, fungsi ini tidak sekadar berfokus pada penyampaian instruksi kerja, melainkan juga mencakup transparansi tingkat tinggi mengenai sistem kompensasi, instrumen evaluasi kinerja, dan peluang pengembangan karier (*career path*). Distribusi informasi yang merata dan sistematis akan mencegah terjadinya asimetri informasi, yakni suatu kondisi ketimpangan pengetahuan yang kerap memicu rumor, prasangka, dan konflik internal antarkaryawan.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif berkaitan erat dengan penegakan struktur hierarki, pembagian wewenang, dan otoritas di dalam sebuah organisasi. Komunikasi bertindak sebagai instrumen utama untuk menyampaikan landasan hukum perusahaan, peraturan kedisiplinan, pedoman kerja, kode etik, instruksi harian, hingga surat teguran. Manajer MSDI menggunakan saluran komunikasi formal untuk memastikan bahwa setiap tindakan dan keputusan karyawan tetap selaras dengan koridor hukum serta nilai-nilai etika institusi. Meskipun sifat dasarnya adalah mengatur dan membatasi, penerapan fungsi regulatif dalam paradigma MSDI harus tetap mengedepankan prinsip keadilan, objektivitas, dan rasionalitas. Aturan yang dikomunikasikan tidak boleh sekadar berupa perintah dogmatis yang menekan, melainkan harus disertai penjelasan mengenai latar belakang dan tujuan logis dari aturan tersebut agar mudah diterima oleh seluruh pihak.

3. Fungsi Persuasif

Dalam mengelola sumber daya insani yang memiliki akal dan perasaan, pendekatan instruksional (perintah langsung) sering kali tidak cukup untuk menghasilkan kinerja dan loyalitas yang optimal. Pendekatan persuasif sangat diperlukan agar bawahan bersedia melakukan suatu pekerjaan dengan kesadaran, motivasi internal, dan keikhlasan, bukan sekadar karena rasa takut atau paksaan struktural. Pemimpin yang komunikatif akan menggunakan fungsi persuasi ini untuk merangkul bawahan,

mengubah sikap mental pekerja yang negatif menjadi positif, serta menginternalisasi nilai-nilai inti (*core values*) organisasi ke dalam rutinitas kerja. Fungsi komunikasi persuasif ini menjadi sangat vital dan menjadi kunci penentu keselamatan organisasi terutama saat perusahaan sedang menghadapi masa krisis, transisi kepemimpinan, atau manajemen perubahan (*change management*).

4. Fungsi Integratif

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang solid, kohesif, dan terintegrasi secara internal tanpa adanya polarisasi antardepartemen. Fungsi integratif dalam komunikasi bertujuan untuk menyediakan ruang dan saluran yang memungkinkan seluruh karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan cara yang sangat kolaboratif. Hal ini menuntut penghapusan ego sektoral di tempat kerja. Fungsi ini secara praktis difasilitasi melalui penyelenggaraan rapat koordinasi rutin, penerbitan buletin internal, penggunaan perangkat lunak kolaborasi digital, hingga inisiatif aktivitas di luar jam kerja seperti *family gathering*, *outbound*, atau pelatihan pembentukan tim. Tujuan utamanya adalah menyatukan berbagai departemen yang memiliki latar belakang spesialisasi berbeda agar mampu bergerak serentak ke arah visi dan misi yang sama.

D. Proses Komunikasi dalam MSDI

Proses komunikasi di dalam ranah MSDI bukanlah fenomena yang berjalan secara linier dan statis, melainkan sebuah siklus dinamis dan kompleks yang melibatkan serangkaian tahapan prosedural serta melibatkan aspek psikologis manusia. Keberhasilan transfer pesan dari satu pihak ke pihak lain sangat bergantung pada kelancaran setiap elemen yang terbagi dalam tahapan proses dan arah aliran komunikasinya.

1. Tahapan Proses Komunikasi

- a. Dalam tahapan prosesnya, komunikasi diawali oleh pengirim atau komunikator (*sender*), yakni individu atau pihak yang menginisiasi komunikasi karena memiliki gagasan, instruksi, atau informasi untuk disampaikan. Dalam konteks MSDI, seorang pengirim harus memiliki kredibilitas di mata karyawan dan niat yang sangat jelas agar pesannya memiliki daya pengaruh. Selanjutnya terjadi penyandian (*encoding*),

yang merupakan proses kognitif saat komunikator menerjemahkan ide abstraknya ke dalam bentuk simbol, rangkaian bahasa, isyarat tubuh, atau grafik yang dirasa dapat dipahami oleh pihak lain. Pilihan kata atau diksi manajerial, intonasi suara, hingga gaya bahasa tulisan sangat krusial di tahap ini untuk mencegah ambiguitas. Pesan tersebut kemudian disalurkan melalui saluran atau media (*channel*), yakni medium fisik atau digital yang digunakan untuk membawa pesan. Organisasi modern menggunakan spektrum saluran yang luas, mulai dari saluran yang kaya isyarat (*rich media*) seperti rapat tatap muka, hingga saluran tekstual (*lean media*) seperti memo cetak, pos-el (*e-mail*), dan grup percakapan digital. Pemilihan media ini wajib disesuaikan dengan urgensi dan kerahasiaan pesan.

- b. Tahapan berikutnya adalah penerjemahan atau penafsiran (*decoding*), yaitu proses saat penerima pesan secara mental menafsirkan, membaca, dan memberikan makna pada simbol-simbol yang baru saja dikirimkan oleh komunikator. Pesan ini ditujukan kepada penerima atau komunikan (*receiver*) yang menjadi sasaran akhir. Karakteristik pribadi, tingkat literasi, latar belakang pendidikan, hingga kondisi beban kerja dan psikologis penerima pada saat itu sangat memengaruhi bagaimana pesan tersebut ditafsirkan secara keseluruhan. Siklus ini kemudian ditutup dengan umpan balik (*feedback*), yakni respons nyata, baik berupa tindakan, jawaban lisan, maupun bahasa tubuh, dari penerima yang dikembalikan kepada pihak pengirim. Umpan balik inilah instrumen validasi utama yang membedakan antara komunikasi interaktif dua arah yang efektif dengan komunikasi monolog yang bersifat otoriter.

2. Arah Aliran Komunikasi

Selain tahapan prosedural, proses komunikasi dalam MSDI juga diklasifikasikan berdasarkan arah alirannya di dalam struktur organisasi. Aliran yang pertama adalah komunikasi ke bawah (*downward communication*), yakni aliran pesan yang bergerak dari tingkat manajemen hierarki atas menuju ke level bawahan. Komunikasi ini umumnya bersifat pengarahan struktural, yang bentuk konkretnya meliputi penerbitan instruksi penugasan kerja, penyampaian hasil evaluasi kinerja bulanan, buku saku panduan

karyawan, serta pemaparan rencana strategis perusahaan oleh direksi.

Aliran yang kedua adalah komunikasi ke atas (*upward communication*) yang mengalir dari karyawan operasional menuju ke tingkat manajerial. Aliran ini sangat penting dipertahankan keaktifannya bagi MSDI untuk menyerap ide-ide inovatif di lapangan, menampung keluhan pekerja, membaca laporan progres kerja harian, serta mendeteksi potensi masalah sebelum membesar. Contoh implementasinya adalah kotak saran, survei kepuasan karyawan, dan forum diskusi terbuka.

Aliran yang ketiga adalah komunikasi horizontal, yang terjadi antara individu, kolega, atau departemen yang berada pada posisi tingkatan hierarki yang setara. Aliran komunikasi ini tidak mengandung unsur atasan-bawahan, melainkan murni bertujuan untuk kemudahan koordinasi teknis, memfasilitasi kerja sama tim lintas divisi, dan mempercepat pemecahan masalah harian tanpa harus menunggu instruksi dari atasan tertinggi. Terakhir, komunikasi diagonal merupakan aliran komunikasi modern yang menyilang rantai komando secara bebas untuk efisiensi waktu, sering kali melewati tingkatan hierarki tradisional. Sebagai contoh, seorang staf pelaksana dari divisi pemasaran diperbolehkan berkoordinasi dan berdiskusi secara langsung dengan manajer senior dari divisi keuangan terkait pencairan anggaran kampanye, dengan tujuan memangkas birokrasi yang kaku dan mempercepat penyelesaian proyek organisasi.

E. Hambatan Komunikasi dalam Perspektif Islam

Merupakan aliran komunikasi modern yang menyilang rantai komando secara bebas untuk efisiensi waktu, sering kali melewati tingkatan hierarki tradisional. Sebagai contoh, seorang staf pelaksana dari divisi pemasaran diperbolehkan berkoordinasi dan berdiskusi secara langsung dengan manajer senior dari divisi keuangan terkait pencairan anggaran kampanye, dengan tujuan memangkas birokrasi yang kaku dan mempercepat penyelesaian proyek organisasi.

1. Hambatan Teknis, Fisik, dan Solusi Pendekatan Profetik

Hambatan ini berkaitan erat dengan kendala infrastruktur, media transmisi, jarak geografis, hingga kebisingan lingkungan kerja yang membatasi kejelasan pesan dan menunda umpan balik. Dalam menghadapi kendala teknis yang sering memicu kesalahpahaman, organisasi harus berpegang pada prinsip *Qaulan*

Sadiida (perkataan yang benar dan akurat) yang termaktub dalam Q.S. Al-Ahzab [33]: 70. Prinsip ini menuntut penyampaian informasi harus berlandaskan kejujuran, kejelasan data, dan tanpa rekayasa. Laporan operasional atau instruksi kerja harus disampaikan secara transparan untuk meminimalisir distorsi akibat kendala media, sehingga akuntabilitas pesan tetap terjaga meski dihadapkan pada batasan fisik.

2. Hambatan Semantik (Bahasa) dan Prinsip Kejelasan Pesan

Kata-kata sering kali bersifat ambigu dan memiliki makna ganda. Hambatan semantik terjadi ketika komunikator menggunakan jargon teknis, istilah asing, atau bahasa gaul (*slang*) yang tidak dipahami oleh penerima pesan. Penggunaan bahasa yang tidak disesuaikan dengan audiens yang beragam akan memicu kesalahpahaman fatal. Untuk mengatasi hambatan bahasa dan keragaman demografis ini, Al-Qur'an menawarkan prinsip *Qaulan Baligha* (perkataan yang tepat sasaran dan membekas di jiwa) sebagaimana terdapat dalam Q.S. An-Nisa [4]: 63. Seorang pemimpin dituntut untuk menyampaikan pesan secara efektif dan relevan, menyesuaikan gaya bahasa dengan tingkat pemahaman karyawannya agar pesan tersebut dapat dicerna dengan baik oleh seluruh lapisan insan organisasi tanpa menimbulkan kebingungan semantik.

3. Hambatan Psikologis, Perilaku, dan Etika Komunikasi Islam

Ini merupakan hambatan yang paling kompleks karena berurusan dengan bias kognitif manusia, seperti emosi negatif (marah, stres), prasangka (*prejudice*), stereotip, dan persepsi selektif. Krisis kepercayaan (*trust issue*) antara karyawan dan manajemen membuat pesan apa pun dari atasan kerap ditanggapi dengan skeptis dan resistensi. Islam menanggulangi turbulensi psikologis ini melalui perpaduan prinsip *Qaulan Ma'rufa* (perkataan yang baik dan pantas) (Q.S. Al-Baqarah: 235) dan *Qaulan Karima* (perkataan yang mulia) (Q.S. Al-Isra: 23). Iklim kerja harus terbebas dari komunikasi toksik, makian, atau perundungan yang dapat merusak mental pekerja. Komunikasi yang menjunjung tinggi tata krama dan saling menghormati antareleman organisasi, baik kepada atasan, bawahan, maupun senioritas akan meredakan ketegangan emosional dan membangun kembali kepercayaan yang sempat terkoyak.

- 4. Hambatan Struktur Organisasi serta Prinsip Diplomasi dan Solutif** Struktur organisasi yang terlalu birokratis dengan rantai komando panjang menyebabkan distorsi, di mana informasi dapat dikurangi atau diubah maknanya saat melewati tiap lapisan manajerial. Status hierarki juga menimbulkan jarak sosial yang membuat bawahan takut menyampaikan berita buruk kepada atasan (Simarmata & Abidin, 2021). Dalam situasi krisis akibat hambatan struktural ini, komunikasi manajerial harus merujuk pada prinsip *Qaulan Layyina* (lemah lembut) (Q.S. Thaha [20]: 44) dan *Qaulan Maysura* (mudah dan melegakan) (Q.S. Al-Isra [17]: 28). Pendekatan yang konfrontatif dan arogansi struktural harus dihindari. Pimpinan yang menghadapi konflik akibat birokrasi kaku harus mengedepankan kelembutan dialog dan diplomasi (*win-win solution*). Apabila perusahaan harus menyampaikan kebijakan yang berat kepada karyawan, penjelasan yang transparan dan melegakan hati harus dikedepankan demi meredakan resistensi.

F. Penutup

Komunikasi organisasi yang efektif tidak sekadar berfungsi sebagai alat transmisi operasional harian, melainkan merupakan urat nadi utama yang menentukan hidup matinya keberhasilan Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI). Terjadinya pergeseran paradigma manajerial dari konsep manajemen personalia tradisional yang kaku dan mekanistik menuju pendekatan MSDI yang jauh lebih humanis menuntut adanya transformasi praktik komunikasi di tempat kerja. Praktik komunikasi modern ini harus secara konsisten mengedepankan keterbukaan iklim kerja, empati yang tulus dari pihak pimpinan, dan terjalinnya hubungan dua arah yang konstruktif antara atasan dan bawahan. Keempat fungsi sentral komunikasi yakni informatif, regulatif, persuasif, dan integrative harus dikelola secara sistematis melalui proses aliran pesan yang jernih, guna meminimalkan distorsi informasi dari hulu (komunikator) hingga ke hilir (komunikan).

Tentu saja, dalam realitas dinamika perusahaan, berbagai hambatan komunikasi—baik yang bersifat teknis-fisik, semantik (perbedaan bahasa dan persepsi), psikologis (bias kognitif dan emosional), maupun struktural (hierarki yang terlalu birokratis) niscaya akan selalu muncul sebagai tantangan. Namun, kendala-

kendala tersebut dapat dicegah dan diatasi dengan mengintegrasikan nilai-nilai teologis Islam melalui penerapan enam prinsip komunikasi profetik, yakni qaulan sadiida (benar dan lugas), qaulan baligha (tepat sasaran), qaulan ma'rufa (pantas dan beradab), qaulan karima (mulia dan menghormati), qaulan layyina (lemah lembut), dan qaulan maysura (mudah dan melegakan). Implementasi prinsip-prinsip ini terbukti tidak hanya ampuh dalam meredam konflik industrial dan mencegah disfungsi manajerial, melainkan juga mampu mentransformasi tempat kerja menjadi lingkungan yang beradab dan bernilai ibadah.

Pada akhirnya, komunikasi manajerial yang efektif bukanlah sekedar penguasaan teknik retorika atau kecakapan dalam penyampaian informasi semata. Komunikasi adalah sebuah seni tingkat tinggi dalam mengelola akal budi dan menyentuh hati manusia. Apabila seni ini dijalankan dengan penuh integritas moral dan spiritual, ia akan mengantarkan seluruh entitas organisasi pada tercapainya tujuan dan kesejahteraan bersama (falah) secara holistik, baik sebagai kesuksesan profesional di dunia maupun sebagai amal kebaikan di akhirat kelak.

DAFTAR PUSTAKA

- Almaryami, A. M. A., Khan, I., & Kamri, N. 'Azzah. (2025). A Conceptual Framework For Islamic Work Ethics On Stress Management In The Workplace. *Al-Qanatir: International Journal of Islamic Studies*, 34(01), 93-107.
<https://doi.org/10.64757/alqanatir.2025.3401/959>
- Erlangga, A., Arif, E., & Asmawi. (2024). Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan dan Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(5), 2972-2985.
<https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i5.2305>
- Dakhi, K. F., & Aswan, M. K. (2025). Pengaruh Gaya Komunikasi Dan Strategi Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Tim Kerja Pada Karyawan Departemen Produksi. *Media Bina Ilmiah*, 19(12), 6447-6454.
- Daulay, N. (2025). Peran Komunikasi Organisasi Dalam Pencegahan Dan Penanganan Konflik Untuk Meningkatkan Efektivitas Organisasi. *Global Research and Innovation Journal*, 1(2), 517-523.
- Nanlohy, A. A., & Siahaan, C. (2021). Peran Komunikasi dalam suatu Organisasi The Role of Communication in an Organization. *JKOMDIS: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Media Sosial*, 1(2), 104-108.
<https://doi.org/10.47233/jkomdis.v1i2.40>
- Nurbaeti & Wahyuningtyas, R. (2022). The effect of job satisfaction and employee engagement on turnover intention on Indonesian sharia banks. In *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development* (pp. 120-123). Routledge.
<https://doi.org/10.1201/9781003335832-31>
- Sangaji, R. C., & Triono, T. A. (2023). Implementasi Kepemimpinan Profetik Dalam Memecahkan Masalah Sosial Di Indonesia: Study Literatur Profetik Leadership. *Journal of Society Bridge*, 1(2), 7-13.
<https://doi.org/10.59012/jsb.v1i2.9>
- Simarmata, M., & Abidin, S. (2021). Pola komunikasi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Asuransi Sinarmas Kota Batam. *SCIENTIA JOURNAL: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 4(2).
- Supodo, Y., & Hasnida, H. (2025). Integrasi Nilai Al-Qur'an dalam Manajemen Pendidikan Islam di Era Digital. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 4(12), 4565-4573. <https://doi.org/10.55681/sentri.v4i12.5232>
- Quraisy, M. (2025). Title: The Influence of Organizational Commitment, Spiritual Well-Being, and Social Commitment on Employee Turnover Intention in Islamic and Conventional Banks.
<https://doi.org/10.13140/rg.2.2.27537.95846>

BAB 18

BUDAYA ORGANISASI DAN SPIRITUALITAS KERJA

A. Pendahuluan

Manusia dan manajemen merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Manajemen yang muncul mulai sekitar awal abad ke-20 sejati-nya telah dirintis sejak Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri sendiri merupakan gerakan yang menuntut perubahan-perubahan radikal dalam pengelolaan organisasi yang khusus. Hal ini dilatarbelakangi kondisi masyarakat sudah semakin maju disamping kebutuhan mereka semakin kompleks. Tantangan semakin kompleksnya tuntutan kebutuhan manusia tersebut bisa di atasi dengan di laksakannya aktivitas manajemen dalam segala bidang dan tipe kehidupan manusia baik secara individual maupun kolektivitas dalam organisasi atau perusahaan. Aktivitas manajemen dilakukan dimana orang-orang berserikat dan saling bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, di antaranya Follet yang mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang terencana.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Selain itu, dalam manajemen sendiri terdiri dari berbagai unsur, yakni: *man, money, method, machine, market, material* dan *information*

Sumber daya manusia (SDM) adalah unsur manajemen yang berarti individu sebagai sumber daya (tenaga kerja) yang saling bekerjasama secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan bersama dalam perusahaan atau organisasi. Istilah individu atau manusia dalam sumberdaya manusia di Islam dikenal dengan insani. Untuk itu “Sumber daya insani” adalah manajemen sumber daya manusia dalam Islam yang didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Adapun manajemen sumber daya berbasis insani (SDI), menjadikan spritualitas sebagai unsur vital dan tidak terpisahkan dari tempat kerja.

Mengelola SDI dalam organisasi sangatlah penting. Dimana SDI sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk sebuah kemajuan organisasi tersebut. SDI dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmen- nya terhadap pekerjaan. Sebuah organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas SDI yang ada. Kualitas SDI banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada di organisasi atau perusahaan mampu menunjang dan memuaskan keinginan baik dari pegawai maupun dari organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, organisasi dan perusahaan dituntut memiliki komitmen saling mendukung tercapainya baik tujuan organisasi maupun tujuan personal.

Karakteristik SDI dalam perusahaan berbasis dan berorientasikan pada spiritual sesuai kodrat manusia sebagai makhluk beragama. Karakteristik tersebut meliputi pembangunan diri (*self*) individu yang integral. Dan yang kedua berupa penguatan perusahaan atau institusi sehingga berdaya saing tinggi. Semakin diyakini keterlibatan *self* yang menyeluruh di tempat kerja membawa dampak besar bagi kinerja individu. Terbentuknya *self management* dan *persolan responbility* pada level individu pegawai adalah dua dari sekian dampak spitualitas manajemen yang terkait dengan peningkatan kinerja. Jika tercipta sinergi dari interaksi individu-individu semacam itu, pengaruhnya akan besar terhadap kinerja sebuah organisasi. Jadi sikap atau mental yang spiritual atau *muraqabatullah* akan memberikan dampak yang dahsyat bagi kinerja para karyawan dan tentu saja bagi organisasi atau perusahaan.

B. Budaya Organisasi

Organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan orang yang ingin mencapai tujuan bersama. Pada dasarnya, organisasi digunakan sebagai alat serta wadah bagi orang-orang untuk berkumpul dan bekerja sama secara rasional dan sistematis. Rasional dan sistematis dapat dijelaskan dengan adanya kerja yang terencana, terkendali, dan teratur dalam memanfaatkan sumber daya yang ada baik berupa uang, material, mesin, metode, lingkungan, sarana dan parasarana yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi mengalami berbagai macam tantangan dalam menjalankan peran dalam mencapai tujuan. Tantangan yang muncul dapat berasal dari dalam maupun luar organisasi. Organisasi yang mampu menghadapi tantangan-tantangan tersebut akan berkembang dan bertahan. Beberapa faktor yang memengaruhi usaha organisasi untuk berkembang dan bertahan, yaitu: peluang dan kinerja organisasi. Keberhasilan kinerja merupakan salah satu aspek utama yang ingin dicapai, karena meskipun ada peluang namun bila tidak diimbangi oleh kinerja yang baik, maka pertumbuhan organisasi akan terhambat.

Oleh sebab itu pada umumnya individu-individu yang tergabung di dalam organisasi diharapkan memiliki kinerja yang tinggi agar tujuan organisasi tersebut tercapai secara efektif. Dalam dunia bisnis, sangat disadari bahwa kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja individu-individu di dalamnya, namun tidak semua pengelola perusahaan mengerti bagaimana mengelola sumber daya manusia secara tepat sehingga karyawan benar-benar memberikan kontribusi yang efektif bagi perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka iklim kerja sebuah perusahaan menjadi hal yang penting diperhatikan. Iklim organisasi yang baik akan mendorong kinerja karyawan yang baik pula, demikian juga sebaliknya. organisasi yang baik, yang mendorong perkembangan individu dan kinerja yang positif adalah iklim organisasi yang: mendukung perkembangan kompetensi dengan adanya umpan balik; melibatkan hubungan interpersonal yang suportif; mendukung rasa aman; bebas dari evaluasi yang merendahkan; dan memungkinkan akan penghargaan terhadap aspirasi dan perasaan pribadi individu.

Dalam sebuah organisasi manajemen merupakan suatu proses dalam penentuan dan pencapaian suatu tujuan dengan melalui 4 fungsi dasar pada MSDI yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian

1. **Perencanaan (*Planning*)** yaitu suatu kegiatan yang dilakukan untuk memperkirakan keadaan sumber daya manusia supaya sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi, dalam perencanaan ini memiliki tujuan yaitu untuk menetapkan program kepegawaian.
2. **Pengorganisasian** yaitu suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam suatu organisasi dengan bentuk bagan.
3. **Pengarahan dan Pengadaan** yaitu suatu kegiatan yang dilakukan untuk memberikan suatu arahan atau petunjuk kepada pegawai supaya mau bekerja sama dan juga bekerja secara efektif dan juga efisien, yang bertujuan untuk dapat mencapai tujuan suatu organisasi tersebut pengarahan ini biasa dilakukan oleh pimpinan kepada pegawainya dengan memberikan pengarahan kepada pegawainya agar dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan benar. Sedangkan Pengadaan merupakan suatu proses penarikan, seleksi penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang diinginkan oleh suatu perusahaan atau sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. **Pengendalian** yaitu suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pegawai agar dapat menaati peraturan dalam organisasi dan dapat bekerja dengan sesuai rencana, akan tetapi apabila terjadinya penyimpangan akan diadakan tindakan perbaikan, pengendalian pegawai yang bertujuan untuk mendisiplinkan pegawai.

C. Pengaruh Manajemen Sumber Daya Insani Bagi Organisasi

Faktor yang paling penting dalam sebuah organisasi ialah manajemen sumber daya insani, karena hal ini dipandang sebagai unsur penentu dalam pengembangan sebuah organisasi dalam meningkatkan seluruh kualitas yang ada pada organisasi tersebut. Manajemen sumber daya insani dibutuhkan sebagai media peningkatan keefektifitasan sumber daya insani (tenaga kerja) dalam organisasi. Selain itu pula dapat menciptakan sebuah keseimbangan antara tujuan organisasi atau individu dengan kegiatan yang ada. Bagaimanapun kemajuan sebuah teknologi pada era saat ini, peran manusia lah yang tetap memegang suatu keberhasilan pada organisasi. Organisasi tidak akan terlepas dari sebuah persaingan dalam mencapai tujuannya. Salah satu cara dalam mempertahankan

dan juga meningkatkan keefektifitasan organisasi guna mencapai tujuan adalah dengan meningkatkan serta memperbaiki keunggulan komparatif pada bidang sumber daya insaninya. Sebuah organisasi yang mempunyai tingkatan nilai yang lebih terhadap sumber daya yang mereka miliki akan menghasilkan daya saing yang kuat antara organisasi lainnya. Manajemen sumber daya insani sangat membantu pekerjaan manajer pada saat menangani persoalan yang berhubungan dengan sumber daya insani.

Meskipun begitu tanggung jawab karyawan tetaplah ada ditangan seorang manajer. Kontribusi manajemen sumber daya insani yang paling mendasar ialah mengrekrutmen sumber daya insani atau seorang tenaga kerja. Dari sini manajemen sumber daya insani dapat melihat dan memilih kemampuan-kemampuan terbaik yang dimiliki oleh seorang pekerja guna membantu menyukseskan tujuan organisasi dan tentunya sesuai dengan bidang yang dibutuhkan. Setelah itu, manajemen sumber daya insani dapat menyeleksi para karyawan yang terpilih dengan ditempatkan pada bidang-bidang yang telah ditentukan. Kontribusi lainnya dalam ruang lingkup manajemen sumber daya insani yang tidak kalah terpenting ialah dalam pengembangan sumber daya insaninya. Dalam pengembangan sumber daya insani dapat dimulai dari tingkat kinerja dari setiap karyawan. Seperti tingkat kemampuan karyawan tersebut sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan atau belum, sudah mampukah dalam menyelesaikan sebuah permasalahan, apakah konsisten dalam bekerja, mampukah mempertanggung jawabkan hasil kerja yang ditugaskan, ikut berpartisipasi dengan karyawan lain baik secara internal maupun eksternal, dan lain sebagainya

Di sisi lain juga manajemen sumber daya insani harus mempersiapkan wadah bagi para karyawan yang memiliki kualitas kemampuan lebih baik dari yang lainnya. Dengan memanfaatkan kemampuan tersebut secara maksimal yang tentunya dengan dukungan dari organisasi serta sarana dan prasarana yang mendukung pula. Hal ini tentunya juga akan mendorong kesuksesan dalam mencapai tujuan organisasi itu. Meskipun begitu, karyawan lainnya tetap harus diperhatikan dengan memberikan sebuah wawasan atau motivasi yang bisa meningkatkan rasa untuk selalu berusaha demi mencapai tujuan bersama. Dengan ini manajemen sumber daya insani sangatlah berpengaruh terhadap kemajuan sebuah organisasi, tanpa adanya hal tersebut sebuah organisasi akan

kesusahan dan mengalami berbagai permasalahan yang dapat menghambat aktivitas organisasi.

D. Pengaruh Spritualitas Kerja Dalam Membentuk Budaya Kerja

Spiritualitas kerja merupakan konsep yang semakin mendapat perhatian dalam dunia organisasi modern karena dinilai mampu memberikan dimensi makna yang lebih dalam terhadap aktivitas pekerjaan. Spiritualitas kerja tidak selalu identik dengan praktik keagamaan tertentu, melainkan berkaitan dengan bagaimana individu menemukan tujuan, nilai, dan makna dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Dalam konteks ini, spiritualitas kerja mencakup kesadaran diri, integritas, rasa keterhubungan dengan orang lain, serta orientasi pada nilai-nilai luhur seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kepedulian. Ketika nilai-nilai ini diinternalisasi oleh individu dalam organisasi, maka akan terbentuk budaya kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga manusiawi dan berkelanjutan.

Pengaruh spiritualitas kerja terhadap pembentukan budaya kerja dapat dilihat dari cara individu memaknai pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat spiritualitas kerja yang tinggi cenderung melihat pekerjaan sebagai panggilan (*calling*), bukan sekadar kewajiban atau sumber penghasilan. Pandangan ini mendorong mereka untuk bekerja dengan penuh dedikasi, keikhlasan, dan tanggung jawab. Mereka tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang dijalani, sehingga menciptakan standar kerja yang lebih etis dan berkualitas. Dengan demikian, budaya kerja yang terbentuk menjadi lebih berorientasi pada kualitas, integritas, dan keberlanjutan.

Selain itu, spiritualitas kerja juga berperan dalam meningkatkan hubungan interpersonal di tempat kerja. Nilai-nilai seperti empati, saling menghargai, dan kepedulian terhadap sesama menjadi lebih menonjol ketika individu memiliki kesadaran spiritual dalam bekerja. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Dalam budaya kerja seperti ini, konflik dapat diminimalisir karena setiap individu berusaha memahami perspektif orang lain dan menyelesaikan masalah dengan cara yang konstruktif. Lingkungan kerja yang positif ini pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Spiritualitas kerja juga memiliki dampak signifikan terhadap kepemimpinan dalam organisasi. Pemimpin yang mengedepankan nilai-nilai spiritual cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang

lebih inklusif, etis, dan berorientasi pada pengembangan individu. Mereka tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai teladan dalam menerapkan nilai-nilai moral dan etika. Kepemimpinan semacam ini akan memperkuat budaya kerja yang berlandaskan kepercayaan dan rasa saling menghormati. Karyawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Lebih jauh lagi, spiritualitas kerja dapat membantu organisasi dalam menghadapi tantangan dan tekanan yang semakin kompleks. Dalam dunia kerja yang dinamis dan kompetitif, stres dan tekanan menjadi hal yang tidak dapat dihindari. Namun, individu yang memiliki landasan spiritual yang kuat cenderung lebih mampu mengelola stres dengan baik. Mereka memiliki kemampuan untuk melihat masalah dari perspektif yang lebih luas dan tidak mudah terjebak dalam tekanan emosional. Hal ini berdampak pada terciptanya budaya kerja yang resilien, di mana karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan dan tetap produktif dalam situasi yang sulit.

Dalam konteks organisasi, penerapan spiritualitas kerja juga mendorong terbentuknya budaya kerja yang berorientasi pada nilai (*values-driven culture*). Organisasi tidak hanya berfokus pada pencapaian target finansial, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan etika dari setiap keputusan yang diambil. Hal ini sejalan dengan konsep tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*) yang semakin menjadi perhatian dalam dunia bisnis. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam budaya kerja, organisasi dapat membangun reputasi yang baik dan mendapatkan kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan.

Namun demikian, penerapan spiritualitas kerja dalam organisasi tidak lepas dari tantangan. Salah satu tantangan utama adalah perbedaan latar belakang individu, baik dari segi budaya, agama, maupun nilai-nilai pribadi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan pendekatan yang inklusif dan tidak memaksakan suatu keyakinan tertentu. Spiritualitas kerja harus dipahami sebagai nilai universal yang dapat diterima oleh semua individu, seperti kejujuran, integritas, dan kepedulian terhadap sesama. Dengan pendekatan yang tepat, spiritualitas kerja dapat menjadi kekuatan yang menyatukan, bukan memecah belah.

Secara keseluruhan, spiritualitas kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk budaya kerja yang positif, etis, dan berkelanjutan. Melalui internalisasi nilai-nilai spiritual, individu dapat menemukan makna dalam pekerjaan mereka, meningkatkan hubungan interpersonal, serta berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Organisasi yang mampu mengintegrasikan spiritualitas kerja dalam budaya mereka akan memiliki keunggulan kompetitif, tidak hanya dari segi kinerja, tetapi juga dari segi keberlanjutan dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk mulai mempertimbangkan aspek spiritualitas sebagai bagian integral dari pengembangan budaya kerja di era modern.

E. Penutup

Kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal penting yang harus diperhatikan di dalam kepemimpinan spiritual yaitu indikator visi, misi, harapan/keyakinan. Tiga indikator tersebut akan mampu meningkatkan kepuasan kerja secara maksimal apabila perusahaan dapat menerapkan kepemimpinan spiritual secara maksimal pula.

Kelebihan beban kerja dapat menurunkan kepuasan kerja. 4 (empat) hal penting yang harus diperhatikan di dalam kelebihan beban kerja yaitu terkait waktu kerja, beban pekerjaan, kecepatan bekerja dan kerja keras. Sehingga, melalui upaya tersebut perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui penurunan kelebihan beban kerja di dalam perusahaan. Kelebihan beban kerja hendaknya dihindari dengan cara menurunkan semua indikator yang terdapat pada kelebihan beban kerja. Indikator yang sangat perlu diperhatikan yaitu indikator beban pekerjaan. Beberapa hal yang dapat dilakukan perusahaan yaitu perusahaan memperhatikan kembali beban pekerjaan yang diberikan kepada semua karyawannya dengan menyesuaikan kemampuan karyawan agar kelebihan beban kerja tidak lagi dirasakan oleh para karyawannya

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, R. D., Ulya, W. U., Selfiana, F., Reyhan, M. S., & Mu'alimin, M. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 2(5), 132-139. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v2i5.506>
- Haryanto, R. (2017). Urgensi Sumber Daya Insani dalam Membentuk Budaya Kerja Islami. *Islamuna: Jurnal Studi Islam*, 4(1), 176-207. <https://doi.org/10.19105/islamuna.v4i1.1355>
- Huzain, H. (2021). Pengelolaan sumber daya manusia. *OSF Preprints. November*, 21.
- Rosdiana, Y., Suryanto, S., & Alhadihaq, M. Y. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Solokan Jeruk. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 10(2), 767-774.
- Silviyah, N. M., Syafitri, M. N., Lestari, N. D., Tishwanah, N., & Latifah, F. N. (2022). Meningkatkan Kualitas Manajemen Sumber Daya Insani Dengan Budaya Organisasi. *Izdihar: Jurnal Ekonomi Syariah*, 2(1), 15-30. <https://doi.org/10.32764/izdihar.v2i1.1642>
- Sulistiawan, D., Riadi, S. S., & Maria, S. (2017). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Kinerja*, 14(2), 61-69.
- Wulandari, K., & Sudarma, K. (2017). Pengaruh spiritualitas tempat kerja, kepemimpinan spiritual, kelebihan beban kerja pada kepuasan kerja. *Management Analysis Journal*, 6(2), 142-152.
- Yogatama, L. A. M., & Widyarini, N. (2015). Kajian spiritualitas di tempat kerja pada konteks organisasi bisnis. *Jurnal Psikologi UGM*, 42(1), 1-14.

BAB 19

MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI DI ERA DIGITAL

A. Pendahuluan

Sumber daya insani (SDI) merupakan elemen utama dalam sebuah organisasi yang tidak dapat diganti kan sepenuhnya oleh teknologi. Hal ini disebabkan karena Sumber Daya Insani memiliki kemampuan berpikir, berinovasi, serta mengambil keputusan yang bersifat kompleks. Dalam perspektif Islam, Sumber Daya Insani tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, tetapi sebagai makhluk yang memiliki dimensi akal, ruh, dan moral yang saling terintegrasi. Maka dari itu, pengelolaan Sumber Daya Insani harus dilakukan secara menyeluruh, tidak hanya pada aspek keterampilan, tetapi juga pada pembentukan karakter dan nilai spiritual.

Manajemen sumber daya insani pada dasarnya merupakan proses yang terencana dalam mengelola individu agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi². Proses ini mencakup berbagai aktivitas mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, hingga evaluasi kinerja. Dalam praktiknya, manajemen Sumber Daya Insani juga harus memperhatikan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan individu.

Seiring dengan perkembangan zaman, khususnya memasuki era digital, konsep manajemen Sumber Daya Insani mengalami perubahan yang cukup signifikan. Era digital ditandai dengan berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi yang memungkinkan terjadinya otomatisasi dalam berbagai bidang pekerjaan. Teknologi seperti *artificial intelligence* (AI), *big data*, dan *cloud computing* telah mengubah cara organisasi dalam mengelola sumber daya manusia.

Dalam konteks ini, manajemen Sumber Daya Insani tidak lagi bersifat konvensional, tetapi telah bertransformasi menjadi lebih modern dan berbasis teknologi. Organisasi dituntut untuk mampu

mengintegrasikan teknologi dalam setiap aspek pengelolaan Sumber Daya Insani, tanpa mengabaikan nilai-nilai kemanusiaan. Hal ini penting karena keberhasilan organisasi di era digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh kualitas sumber daya insani yang mengoperasikannya.

Selain itu, era digital juga menuntut adanya perubahan paradigma dalam melihat peran Sumber Daya Insani. Jika sebelumnya SDI hanya dianggap sebagai faktor produksi, maka saat ini SDI dipandang sebagai aset strategis yang memiliki nilai tambah bagi organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDI menjadi hal yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing organisasi di tengah persaingan global yang semakin ketat.

B. Peran Manajemen SDI dalam Transformasi Digital

Transformasi digital telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek organisasi, termasuk dalam pengelolaan sumber daya insani. Perubahan ini tidak hanya terjadi pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada pola kerja, budaya organisasi, serta cara berinteraksi antar individu. Salah satu bentuk nyata dari transformasi digital adalah perubahan dalam proses rekrutmen tenaga kerja. Saat ini, organisasi lebih banyak memanfaatkan platform digital seperti *job portal* dan media sosial untuk menjaring kandidat yang lebih luas. Selain itu, penggunaan teknologi seperti *artificial intelligence* juga memungkinkan proses seleksi dilakukan secara lebih cepat dan objektif.

Dalam hal pelatihan dan pengembangan, transformasi digital memberikan kemudahan yang sangat signifikan. Karyawan tidak lagi harus mengikuti pelatihan secara tatap muka, melainkan dapat mengakses berbagai materi pembelajaran melalui platform digital seperti *e-learning* dan *webinar*. Hal ini tidak hanya meningkatkan fleksibilitas, tetapi juga memungkinkan proses pembelajaran berlangsung secara berkelanjutan. Penggunaan *Human Resource Information System (HRIS)* juga menjadi bagian penting dalam transformasi digital. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk mengelola data karyawan secara terintegrasi, sehingga memudahkan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, sistem ini juga dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan Sumber Daya Insani.

Lebih lanjut, transformasi digital juga memengaruhi sistem penilaian kinerja karyawan. Jika sebelumnya penilaian dilakukan

secara periodik, maka saat ini penilaian dapat dilakukan secara *real-time* dengan bantuan teknologi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memantau kinerja karyawan secara lebih akurat dan responsif terhadap perubahan.

Namun demikian, transformasi digital juga menuntut adanya perubahan budaya organisasi. Organisasi harus mampu menciptakan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan serta mendorong inovasi. Tanpa adanya dukungan budaya yang tepat, pemanfaatan teknologi tidak akan memberikan hasil yang optimal.

C. Kompetensi Sumber Daya Insani di Era Digital

Perkembangan era digital menuntut sumber daya insani untuk memiliki kompetensi yang lebih kompleks dibandingkan dengan era sebelumnya. Kompetensi tidak lagi terbatas pada kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan kognitif, sosial, dan emosional. Salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki adalah kemampuan digital. Kemampuan ini mencakup keterampilan dalam menggunakan berbagai teknologi yang mendukung pekerjaan sehari-hari. Tanpa kemampuan ini, Sumber Daya Insani akan kesulitan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

Selain itu, kemampuan berpikir kritis juga menjadi sangat penting. Sumber Daya Insani harus mampu menganalisis informasi secara tepat serta mengambil keputusan yang rasional. Hal ini sangat diperlukan dalam menghadapi berbagai tantangan yang kompleks di era digital. Kreativitas dan inovasi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing organisasi. Sumber Daya Insani yang kreatif akan mampu menghasilkan ide-ide baru yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kreativitas.

Kemampuan komunikasi juga tetap menjadi kompetensi yang penting, terutama dalam menjalin kerja sama tim. Di era digital, komunikasi tidak hanya dilakukan secara langsung, tetapi juga melalui media digital. Oleh karena itu, Sumber Daya Insani harus mampu berkomunikasi secara efektif dalam berbagai situasi.

Dalam perspektif Islam, kompetensi tersebut harus dilengkapi dengan nilai-nilai spiritual seperti kejujuran, amanah, dan tanggung jawab. Nilai-nilai ini menjadi landasan moral yang mengarahkan perilaku individu dalam bekerja, sehingga tidak hanya menghasilkan kinerja yang baik, tetapi juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

D. Tantangan Manajemen Sumber Daya Insani di Era Digital

Meskipun era digital memberikan banyak kemudahan, namun di sisi lain juga menghadirkan berbagai tantangan dalam pengelolaan Sumber Daya Insani. Salah satu tantangan utama adalah perkembangan teknologi yang sangat cepat, sehingga organisasi harus terus melakukan penyesuaian. Selain itu, kesenjangan kompetensi atau *skill gap* juga menjadi masalah yang cukup serius. Tidak semua Sumber Daya Insani memiliki kemampuan digital yang memadai, sehingga diperlukan program pelatihan yang berkelanjutan. Jika tidak diatasi, hal ini dapat menghambat kinerja organisasi.

Tantangan lainnya adalah keamanan data. Penggunaan teknologi digital meningkatkan risiko kebocoran data yang dapat merugikan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan sistem keamanan yang kuat serta kesadaran dari seluruh karyawan untuk menjaga kerahasiaan informasi.

Perubahan budaya kerja juga menjadi tantangan tersendiri. Dengan adanya sistem kerja digital seperti *remote working*, organisasi harus mampu menjaga produktivitas karyawan meskipun tidak berada dalam satu lokasi yang sama. Di sisi lain, penggunaan teknologi yang berlebihan juga berpotensi mengurangi interaksi sosial antar individu, yang pada akhirnya dapat memengaruhi hubungan kerja dalam organisasi.

E. Manajemen Sumber Daya Insani dalam Perspektif Syariah di Era Digital

Manajemen sumber daya insani (SDI) dalam perspektif syariah merupakan suatu pendekatan pengelolaan manusia yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi, tetapi juga berlandaskan pada nilai-nilai Islam yang bersifat holistik. Dalam Islam, manusia dipandang sebagai makhluk yang memiliki dimensi jasmani dan rohani, sehingga pengelolaannya tidak dapat dilepaskan dari aspek moral dan spiritual. Oleh karena itu, manajemen SDI dalam perspektif syariah menekankan keseimbangan antara kompetensi profesional dan pembentukan karakter yang berakhlak mulia.

Memasuki era digital, tantangan dalam pengelolaan SDI menjadi semakin kompleks seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Digitalisasi telah mengubah berbagai aspek dalam organisasi, mulai dari sistem kerja, pola komunikasi, hingga proses pengambilan keputusan. Dalam kondisi ini, manajemen

SDI berbasis syariah dituntut untuk mampu beradaptasi tanpa meninggalkan prinsip-prinsip dasar Islam. Artinya, penggunaan teknologi harus tetap berada dalam koridor etika dan nilai-nilai syariah, seperti kejujuran (*ṣidq*), amanah, keadilan (*ʿadl*), serta tanggung jawab (*masʿuliyah*).

Salah satu aspek penting dalam manajemen SDI syariah di era digital adalah penerapan prinsip keadilan dalam seluruh proses pengelolaan manajemen sumber daya insani. Keadilan harus tercermin dalam proses rekrutmen, penilaian kinerja, hingga pemberian kompensasi. Teknologi digital yang digunakan dalam proses tersebut tidak boleh menjadi alat diskriminasi atau merugikan pihak tertentu. Sebaliknya, teknologi harus dimanfaatkan untuk meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam pengambilan keputusan. Selain itu, prinsip amanah juga menjadi landasan penting dalam pengelolaan SDI. Setiap individu dalam organisasi harus menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan bentuk tanggung jawab yang harus dipertanggungjawabkan, tidak hanya kepada organisasi tetapi juga kepada Allah SWT. Dalam konteks era digital, amanah juga berkaitan dengan penggunaan teknologi secara bijak, seperti menjaga kerahasiaan data, tidak menyalahgunakan informasi, serta menghindari praktik-praktik yang melanggar etika.

Di sisi lain, manajemen SDI syariah juga menekankan pentingnya pengembangan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Pengembangan ini tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pembinaan spiritual dan moral. Era digital menuntut SDI untuk memiliki kompetensi digital yang tinggi, namun kompetensi tersebut harus diimbangi dengan nilai-nilai etika agar tidak menimbulkan dampak negatif. Dengan demikian, organisasi perlu merancang program pengembangan SDI yang terintegrasi antara aspek profesional dan spiritual.

Lebih lanjut, penerapan manajemen SDI berbasis syariah di era digital juga harus mampu menciptakan keseimbangan antara efisiensi dan kemanusiaan. Teknologi memang dapat meningkatkan produktivitas, tetapi tidak boleh menghilangkan nilai-nilai kemanusiaan dalam organisasi. Interaksi sosial, empati, serta kepedulian terhadap sesama tetap harus dijaga agar tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan.

Dengan demikian, manajemen sumber daya insani dalam perspektif syariah di era digital pada dasarnya merupakan upaya untuk mengintegrasikan kemajuan teknologi dengan nilai-nilai Islam.

Pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan sumber daya insani yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas moral dan spiritual yang kuat, sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi maupun masyarakat secara luas.

F. Penutup

Manajemen sumber daya insani di era digital merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi. Perkembangan teknologi yang semakin pesat telah mengubah cara organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, mulai dari proses rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja. Dalam kondisi ini, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat agar tetap relevan dan mampu bersaing di tengah dinamika global yang terus berkembang. Keberhasilan pengelolaan sumber daya insani tidak hanya ditentukan oleh penguasaan teknologi semata, tetapi juga oleh kualitas individu yang dimiliki organisasi. Sumber daya insani yang unggul adalah mereka yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis dan digital, tetapi juga mampu berpikir kritis, berinovasi, serta memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya insani harus dilakukan secara berkelanjutan dan terarah agar mampu menjawab berbagai tantangan yang muncul di era digital.

Di sisi lain, dalam perspektif syariah, manajemen sumber daya insani memiliki dimensi yang lebih luas karena tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pembentukan karakter dan nilai-nilai moral individu. Prinsip-prinsip seperti keadilan, amanah, kejujuran, dan tanggung jawab menjadi landasan utama dalam setiap aktivitas pengelolaan SDI. Penerapan nilai-nilai tersebut menjadi semakin penting di era digital, di mana penggunaan teknologi harus tetap berada dalam koridor etika dan tidak menyimpang dari ajaran Islam.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya insani di era digital menuntut adanya keseimbangan antara pemanfaatan teknologi dan penguatan nilai-nilai spiritual. Organisasi yang mampu mengintegrasikan keduanya akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena tidak hanya menghasilkan kinerja yang optimal, tetapi juga menciptakan sumber daya insani yang berintegritas dan berakhlak mulia. Pada akhirnya, pengelolaan SDI yang baik tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi, tetapi

juga berkontribusi terhadap pembangunan masyarakat yang lebih berkualitas dan bermoral.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Mustafa, M. (2023). Konsep Investasi Menurut Ekonomi Syariah di Era Milenial. *Jurnal Ekonomi Syariah Dan Bisnis Islam*, 2(1), 18-27.
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021, October). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. In *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi* (Vol. 23, No. 4, pp. 804-812).
- Fitri, M. S., Rahman, A., & Jufri, M. (2024). Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 5(1), 98-106.
<https://doi.org/10.35316/idarah.2024.v5i1.98-106>
- Handayani, T. N., & Effendy, A. (2024). Efek Pelatihan Sumber Daya Insani terhadap Kinerja Karyawan Dompok Sejuta Harapan. *Pawarta: Journal of Communication and Da'wah*, 2(2), 65-76.
<https://doi.org/10.54090/pawarta.487>
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasyim, S.L. (2018). Perencanaan Sumber Daya Manusia. *Lentera: Jurnal Pendidikan*, 17(2).
- Nasisirin, M. K., Nasiruddin, M., & Wahid, A. (2025). Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Teknologi: Inovasi Dalam Rekrutmen Dan Retensi Karyawan. *Tijaratana: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Syariah*, 6(02).
<https://doi.org/10.64454/tj.v6i02.102>
- Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi pengelolaan sdm dalam peningkatan kinerja perusahaan berkelanjutan di era industri 4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences (BECOSS) Journal*, 2(1), 159-168.
- Sa'dan, A. Z. (2025). Peluang dan Tantangan Pengelolaan Sumber Daya Insani di Era Modern. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 1(1), 45-46.

BAB 20

MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI PADA UMKM DAN STARTUP

A. Pendahuluan

Era digitalisasi telah membawa perubahan besar dalam struktur perekonomian Indonesia. Dua entitas bisnis yang kini menjadi tulang punggung perekonomian nasional adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) serta perusahaan rintisan (*startup*). Data menunjukkan bahwa Indonesia memiliki lebih dari 2.500 startup aktif pada tahun 2024, menjadikannya ekosistem startup terbesar di Asia Tenggara. Sementara itu, UMKM berkontribusi sekitar 60 persen terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap hampir 97 persen tenaga kerja nasional.

Peran strategis UMKM dan *startup* dalam perekonomian tidak dapat dipungkiri. Namun, di balik pertumbuhan yang pesat, kedua jenis usaha ini menghadapi tantangan serius dalam pengelolaan sumber daya insani (SDI). Berbeda dengan perusahaan besar yang memiliki struktur formal dan sumber daya melimpah, UMKM dan startup seringkali beroperasi dengan anggaran terbatas, tim yang kecil, dan tuntutan untuk selalu berinovasi. Kondisi ini menjadikan manajemen sumber daya insani (MSDI) sebagai faktor kritis yang menentukan keberlangsungan dan kesuksesan usaha.

Manajemen sumber daya insani diartikan sebagai penataan dan pengelolaan tenaga kerja sebagai sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya insani merupakan seseorang yang siap, mau, dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks UMKM dan *startup*, pengelolaan SDI tidak hanya menyangkut masalah rekrutmen dan kompensasi, tetapi juga membangun budaya kerja, mengembangkan kompetensi, serta mempertahankan karyawan kunci di tengah persaingan talenta yang ketat.

Makalah ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen sumber daya insani pada UMKM dan startup, mengidentifikasi

berbagai tantangan yang dihadapi, serta merumuskan strategi pengelolaan SDI yang efektif untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen sumber daya insani (MSDI) merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja sebagai sumber daya utama perusahaan. Secara umum, MSDI dapat dipahami sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya insani diartikan sebagai seseorang yang siap, mau, dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan perusahaan. Berbeda dengan sumber daya lainnya, manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya yang menjadikannya unik dan tidak dapat disamakan dengan sumber daya fisik lainnya.

Manajemen sumber daya insani diartikan sebagai penataan dan pengelolaan tenaga kerja sebagai sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Sementara itu, MSDI adalah sistem yang terdiri dari banyak aktivitas *interdependent* (saling terkait satu sama lain) melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

C. Karakteristik UMKM dan Startup

1. Karakteristik UMKM

UMKM memiliki karakteristik yang membedakannya dari usaha besar. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, UMKM diklasifikasikan berdasarkan jumlah aset dan omzet penjualan. Secara lebih spesifik, Badan Pusat Statistik (BPS) mendefinisikan UKM berdasarkan jumlah tenaga kerja, yaitu usaha kecil memiliki tenaga kerja 5-19 orang, sementara usaha menengah memiliki tenaga kerja 20-99 orang. Karakteristik UMKM antara lain: umumnya dikelola secara tradisional dan turun-temurun, keterbatasan akses terhadap modal dan teknologi, sumber daya manusia yang terbatas baik kuantitas maupun kualitas, struktur organisasi yang sederhana, sistem pengelolaan yang masih sederhana dan belum terstruktur.

2. Karakteristik Startup

Startup atau perusahaan rintisan memiliki karakteristik yang berbeda dengan UMKM konvensional. Menurut Marikxon, startup adalah perusahaan yang baru didirikan dan umumnya terkait dengan internet, teknologi, dan aplikasi digital. Karakteristik startup antara lain: jumlah karyawan umumnya kurang dari 20 orang, usia perusahaan kurang dari 3 tahun, umumnya beroperasi di sektor teknologi, pendapatan bersih relatif kecil, masih dalam tahap pengembangan, produk yang dihasilkan umumnya berupa aplikasi digital. Startup dikenal dengan sifatnya yang inovatif dan beroperasi dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian. Mereka harus memiliki model manajemen yang adaptif dan responsif terhadap perubahan pasar yang cepat.

D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani Dalam bisnis Start Up

Fungsi MSDI merupakan aktivitas-aktivitas yang harus dilaksanakan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Terdapat beberapa fungsi utama MSDM yang saling terkait satu sama lain.

Tabel 1: Perbandingan Penerapan MSDI pada UMKM dan Startup:

Fungsi MSDI	UMKM	Startup
Perencanaan SDI	Reaktif, tidak terstruktur	Adaptif, fleksibel
Rekrutmen	Berbasis keluarga/tetangga	Berbasis jejaring personal
Pengembangan	Minim anggaran	Agresif melalui program daring
Penilaian Kinerja	Informal, subjektif	Berbasis KPI, terstruktur
Kompensasi	Finansial harian/mingguan	Non-finansial (fleksibilitas)
Budaya Organisasi	Paternalistik	Mission-driven, inovatif

1. Perencanaan SDI pada UMKM dan Startup

Perencanaan SDI merupakan fungsi awal yang sangat penting dalam MSDI. Pada UMKM, perencanaan SDI seringkali bersifat reaktif, yaitu dilakukan ketika ada pekerjaan menumpuk atau

ketika ada karyawan yang keluar. Ketidadaan perencanaan yang matang menyebabkan ketidaksesuaian antara kebutuhan tenaga kerja dengan ketersediaan yang ada. Akibatnya, UMKM seringkali kekurangan tenaga kerja terampil atau justru kelebihan tenaga kerja yang tidak sesuai kualifikasi.

Sebaliknya, startup cenderung memiliki perencanaan yang lebih adaptif dan fleksibel. Mereka melakukan perencanaan SDI berdasarkan proyeksi pertumbuhan bisnis dan kebutuhan strategis jangka pendek. Startup yang sukses biasanya telah memiliki rencana pengembangan tim yang selaras dengan strategi bisnis secara keseluruhan.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Dalam konteks UMKM, rekrutmen seringkali dilakukan secara informal melalui kedekatan keluarga atau tetangga. Proses ini memiliki kelebihan dalam hal kepercayaan awal, namun berisiko menurunkan kualitas sumber daya manusia karena tidak adanya proses seleksi kompetensi yang memadai. Karyawan yang direkrut melalui jalur keluarga cenderung memiliki loyalitas tinggi, tetapi belum tentu memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan usaha.

Startup umumnya melakukan rekrutmen melalui jejaring personal (*hiring based on network*). Pendekatan ini juga memiliki kelebihan dalam hal membangun kepercayaan, namun juga berisiko menimbulkan *groupthink* dan kurangnya keberagaman kompetensi. Startup yang lebih matang biasanya mulai menerapkan proses rekrutmen yang lebih formal dengan melibatkan tes keterampilan dan wawancara terstruktur.

3. Pengembangan dan Pelatihan

Pengembangan karyawan menjadi tantangan besar bagi UMKM. Keterbatasan anggaran dan waktu membuat UMKM sulit mengadakan program pelatihan yang terstruktur. Akibatnya, karyawan UMKM cenderung mengembangkan keterampilan secara otodidak atau belajar dari pengalaman kerja sehari-hari. Padahal, pelatihan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing usaha.

Startup umumnya lebih agresif dalam melakukan pengembangan karyawan. Mereka memanfaatkan berbagai sumber belajar daring, *bootcamp*, dan *workshop* untuk meningkatkan kompetensi

tim. Program pelatihan seringkali dikaitkan langsung dengan kebutuhan teknis perusahaan, seperti pelatihan bahasa pemrograman, desain, atau pemasaran digital. Meskipun belum terstruktur secara formal, pendekatan ini cukup efektif dalam meningkatkan kemampuan karyawan secara cepat.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada UMKM umumnya dilakukan secara informal dan subjektif. Pemilik usaha menilai karyawan berdasarkan pengamatan langsung terhadap kerja keras dan loyalitas. Sistem yang tidak terstruktur ini berpotensi menimbulkan ketidakadilan dan kurangnya motivasi bagi karyawan yang berprestasi.

Startup cenderung memiliki sistem penilaian kinerja yang lebih terstruktur. Mereka menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) yang fleksibel dan dievaluasi secara berkala. Sistem ini memungkinkan umpan balik yang lebih cepat dan objektif, sehingga karyawan dapat segera mengetahui area yang perlu diperbaiki.

5. Kompensasi dan Kesejahteraan

Keterbatasan anggaran membuat UMKM sulit memberikan kompensasi yang kompetitif. Mereka umumnya memberikan kompensasi finansial harian atau mingguan tanpa tunjangan tetap seperti asuransi kesehatan atau jaminan pensiun. Kondisi ini menyebabkan loyalitas karyawan rendah dan tingkat *turnover* tinggi.

Startup, meskipun juga memiliki keterbatasan anggaran, mampu menawarkan kompensasi non-finansial yang menarik. *Flexible working hours, remote working*, dan kesempatan untuk mengembangkan diri menjadi daya tarik utama. Beberapa startup juga menawarkan *stock options* atau bagi hasil sebagai bentuk motivasi jangka panjang.

6. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi faktor kunci keberhasilan startup. Mereka berhasil membangun budaya yang kuat berbasis misi (*mission-driven culture*), di mana setiap karyawan merasa memiliki tujuan bersama. Semangat inovasi dan kreativitas

menjadi ciri khas budaya startup, di mana ide-ide baru dihargai dan didorong.

UMKM yang dikelola secara modern mulai mengadopsi pendekatan ini, namun masih terkendala oleh pola pikir manajemen yang paternalistic. Budaya yang terlalu hierarkis dan sentralistik seringkali menghambat inovasi dan kreativitas karyawan.

7. Tantangan dan Strategi MSDI pada UMKM dan Startup

Berdasarkan analisis di atas, terdapat beberapa tantangan utama dalam penerapan MSDI pada UMKM dan startup. Pertama, keterbatasan sumber daya finansial untuk memberikan kompensasi kompetitif dan program pengembangan karyawan. Kedua, tingginya tingkat *turnover* karyawan, terutama pada startup yang seringkali kehilangan talenta kunci ke perusahaan yang lebih besar. Ketiga, beban kerja yang tinggi dan tuntutan multitasking pada tim yang kecil.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan strategi yang adaptif dan inovatif. UMKM perlu memanfaatkan program pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah atau lembaga swasta, serta membangun jejaring untuk berbagi sumber daya. Startup perlu fokus pada pembangunan budaya organisasi yang kuat dan pemberian kompensasi non-finansial yang menarik. Selain itu, pemanfaatan teknologi seperti sistem informasi manajemen SDM dapat membantu meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia.

E. Penutup

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan Manajemen Sumber Daya Insani pada UMKM dan startup memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda dengan perusahaan besar. UMKM cenderung menghadapi kendala pada struktur formal, keterbatasan anggaran pelatihan, dan sistem kompensasi yang belum kompetitif. Sementara startup lebih berfokus pada pengelolaan budaya organisasi, retensi talenta, dan kompensasi non-finansial.

Kesimpulan utama yang diperoleh adalah bahwa fleksibilitas, inovasi dalam sistem kompensasi, serta pembangunan budaya organisasi yang kuat merupakan kunci keberhasilan MSDI pada kedua jenis entitas ini. Perencanaan SDI yang matang sejak awal, meskipun

dalam skala kecil, terbukti mampu mengurangi risiko *turnover* dan meningkatkan produktivitas.

Diperlukan pendekatan yang adaptif dan berkelanjutan agar MSDI dapat menjadi penggerak utama pertumbuhan bisnis. Pemerintah juga berperan penting dalam mendukung pengembangan SDM melalui program pelatihan, akses permodalan, dan fasilitasi jejaring usaha. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya insani, UMKM dan startup akan mampu bersaing di era digital dan berkontribusi lebih besar bagi perekonomian nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani. (2022). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Insani*. IAIN Kediri Press.
- Arief, A. S., Pattiasina, P. J., & Remus, S. P. (2021). Relevance of Human Resource Management on Small Business Objective in Digital Era: A Critical Review of Research Evidence. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 79–91. <https://doi.org/10.29332/ijssh.v5n2.1167>
- Budiman, D., Iskandar, Y., & Jasuni, A. Y. (2023). Human Resource Management Practices and Entrepreneurship Performance in the Agricultural Sector: Indonesia Study. *Widyakala Journal*, 10(2), 43–50. <https://doi.org/10.36262/widyakala.v10i2.805>
- Estiyanti, N. M., Novotny, A., Máté, D., & Vveinhardt, J. (2025). Exploring Human Resource Management Challenges in Start-Up Ecosystems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 47(1), 1–14.
- Farida, S. I. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia/Insani*. Eureka Media Aksara.
- Mulyadi, M., Sumardin, S., Sari, D. P., Sabri, S., & Sudianto, S. (2025). Exploring employee retention strategies in Indonesian startups: A qualitative study of human resource management practices. *Annals of Human Resource Management Research (AHRMR)*, 5(3), 641–651. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i3.2990>
- Priyono, & Marnis. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Rismayadi, B. (2024). Human resource management practices in startup companies: challenges and opportunities. *Lead Journal of Economy and Administration*, 2(4), 176–182. <https://doi.org/10.56403/lejea.v2i4.184>
- Santoso, E. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Media Penerbit Indonesia.
- Tajeri. (2020). Human Resources Management For Improving Medium Small Businesses. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 2(8), 685–689. <https://doi.org/10.29103/ijevs.v2i8.2760>

BAB

21

PENGUKURAN KUALITAS KARAKTER SUMBER DAYA INSANI

A. Pendahuluan

Sumber daya insani (SDI) merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi karena memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kecakapan teknis dan profesionalisme karyawan, tetapi juga oleh kualitas karakter yang dimiliki oleh setiap individu. Karakter yang baik menjadi fondasi bagi terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan.

Dalam perspektif Islam, sumber daya insani dipandang sebagai makhluk yang memiliki keistimewaan berupa akal, perasaan, dan kesadaran moral yang diberikan oleh Allah SWT. Manusia diciptakan sebagai khalifah di bumi yang bertugas mengelola dan memakmurkan alam semesta. Oleh karena itu, kualitas karakter sumber daya insani tidak hanya diukur dari aspek kognitif dan keterampilan, tetapi juga dari aspek spiritual, kejujuran, amanah, dan integritas moral.

Pengukuran kualitas karakter menjadi sangat penting dalam proses manajemen sumber daya insani karena dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait rekrutmen, penempatan, pengembangan, promosi, hingga pemberhentian karyawan. Namun demikian, pengukuran karakter seringkali menghadapi tantangan karena sifatnya yang subjektif dan kompleks. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang komprehensif tentang berbagai dimensi dan metode pengukuran kualitas karakter sumber daya insani.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis berbagai dimensi kualitas karakter sumber daya insani serta mengidentifikasi metode pengukuran yang efektif dan sesuai dengan nilai-nilai keislaman. Dengan demikian, diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi pengelolaan sumber daya insani secara lebih optimal dan berkelanjutan.

B. Kualitas Karakter Sumber Daya Insani

Kualitas karakter sumber daya insani dapat didefinisikan sebagai keseluruhan sifat, sikap, dan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai moral, etika, dan spiritual dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Kualitas karakter ini menjadi pembeda antara sumber daya insani yang berkualitas dengan yang tidak, karena karakter yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik dan berkelanjutan.

Dalam era globalisasi, kualitas sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh karakter seperti integritas, adaptabilitas, dan kemampuan bekerja sama. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk membangun karakter sumber daya insani yang unggul agar mampu menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.

Kualitas sumber daya insani terbagi menjadi dua indikator, yaitu:

1. Kualitas Fisik

Kualitas fisik mencakup kesehatan jasmani, ketahanan fisik, dan kemampuan fisik yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Pencapaian kualitas fisik diupayakan dengan program kesehatan jasmani yang memadai.

2. Kualitas Non-Fisik

Kualitas non-fisik mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan agama. Indikator kualitas non-fisik meliputi: Pengetahuan (*knowledge*), Keterampilan (*skill*), Sikap (*attitude*), Pendidikan formal dan informal, Kemampuan spiritual dan keagamaan.

Dalam konteks keislaman, karakter sumber daya insani yang ideal tercermin dalam empat sifat utama yang dimiliki oleh Rasulullah SAW, yaitu: *siddiq* (jujur), *Amanah* (dapat dipercaya), *Fatonah* (cerdas), *Tablig* (menyampaikan).

C. Pengukuran Kualitas Karakter

Pengukuran kualitas karakter merupakan proses evaluasi yang dilakukan untuk menilai sejauh mana karakter individu sesuai dengan standar yang diharapkan organisasi. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah observasi dan evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan yang memainkan peran sentral dalam mengembangkan karyawan dan meningkatkan kinerja serta produktivitas.

Dalam konteks pengukuran karakter, terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan:

1. Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)

Pendekatan ini berfokus pada karakteristik pribadi individu seperti kejujuran, loyalitas, keandalan, dan kemampuan berkomunikasi. Penilaian ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan pada apa yang dicapai.

2. Pendekatan Perilaku (*Behavior Approach*)

Pendekatan ini terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan interpersonal.

3. Pendekatan Hasil (*Outcome Approach*)

Pendekatan ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau hasil ketimbang bagaimana sesuatu dicapai. Kriteria ini populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing.

Dalam Islam, pengukuran karakter juga memiliki landasan yang kuat. Sebagaimana firman Allah dalam QS. At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

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

D. Pembahasan

1. Dimensi Kualitas Karakter Sumber Daya Insani

Kualitas karakter sumber daya insani memiliki beberapa dimensi penting yang saling terkait. Dimensi-dimensi tersebut mencakup aspek fisik, non-fisik, dan spiritual yang secara bersama-sama membentuk karakter individu yang utuh.

a. Dimensi Fisik

Dimensi fisik mencakup kesehatan jasmani dan ketahanan fisik karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Rosyid dkk., 2023) di BMT Mitra Sejahtera Mandiri Lampung menunjukkan bahwa kualitas fisik karyawan dikelola melalui pemberian pengetahuan tentang kesehatan jasmani, layanan kesehatan mental melalui kajian rohani, dan penyediaan jaminan kesehatan berupa BPJS Kesehatan. Hasil penelitian tersebut

menunjukkan bahwa seluruh karyawan memiliki jaminan kesehatan dari program pemerintah berupa kartu BPJS. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi memperhatikan aspek kesehatan fisik karyawan sebagai bagian dari kualitas karakter secara keseluruhan.

b. Dimensi Non-Fisik

Dimensi non-fisik mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan. Pengembangan dimensi ini dilakukan melalui program pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan. Praktik manajemen sumber daya manusia yang baik, seperti pelatihan, pemberdayaan, dan pengembangan kewirausahaan, dapat meningkatkan kualitas individu serta mendorong inovasi dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya insani yang efektif akan berdampak langsung pada peningkatan karakter dan kinerja.

c. Dimensi Spiritual

Dimensi spiritual merupakan aspek penting dalam kualitas karakter sumber daya insani, terutama dalam konteks organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Sifat yang akan tercermin dari sumber daya manusia islami yang baik ialah siddiq, amanah, fatonah, dan tablig. Keempat sifat ini adalah tolak ukur yang riil untuk mengukur keunggulan sumber daya manusia islami.

2. Metode Pengukuran Kualitas Karakter

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam mengukur kualitas karakter sumber daya insani. Masing-masing metode memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga diperlukan kombinasi metode untuk mendapatkan hasil yang akurat.

a. Penilaian Diri Sendiri (*Self Assessment*)

Penilaian diri sendiri merupakan metode yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengevaluasi karakter dan potensi yang dimilikinya. Metode ini diharapkan dapat mencegah pemberian penilaian yang tidak objektif karena karyawan lebih mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri. Keberhasilan metode ini bergantung pada keterbukaan karyawan dalam mendeskripsikan dirinya dan kesediaan menerima umpan balik untuk perbaikan. Dalam perspektif

Islam, metode ini sejalan dengan konsep muhasabah (introspeksi diri) yang diajarkan dalam Al-Qur'an.

b. Penilaian oleh Atasan (*Supervisor Assessment*)

Penilaian oleh atasan merupakan metode yang paling umum digunakan dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Dalam metode ini, atasan langsung melakukan evaluasi terhadap karakter dan kinerja bawahannya berdasarkan observasi dan interaksi sehari-hari. Keuntungan metode ini adalah atasan memiliki otoritas dan tanggung jawab untuk menilai bawahan. Namun, kelemahannya adalah potensi bias akibat faktor kedekatan personal atau kesan pertama (halo effect).

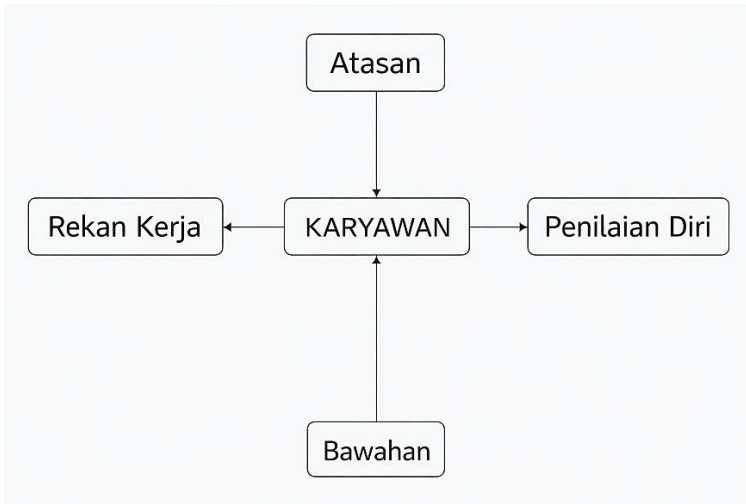
c. Penilaian oleh Rekan Kerja (*Peer Assessment*)

Penilaian oleh rekan kerja dilakukan oleh kolega yang memiliki interaksi langsung dengan karyawan yang dinilai. Metode ini efektif untuk menilai aspek kerjasama, komunikasi, dan kemampuan interpersonal. Syarat keberhasilan metode ini adalah para rekan kerja memahami standar penilaian yang diharapkan dan saling percaya bahwa penilaian dilakukan untuk pengembangan, bukan untuk kompetisi.

d. Penilaian 360 Derajat (*360-Degree Assessment*)

Penilaian 360 derajat merupakan metode yang paling komprehensif karena melibatkan berbagai sumber penilaian, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan penilaian diri sendiri. Metode ini memberikan gambaran yang lebih utuh tentang karakter seseorang karena mencakup berbagai perspektif.

Gambar model penilaian 360 derajat:



3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Karakter

Kualitas karakter sumber daya insani dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor tersebut meliputi:

a. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, antara lain: pendidikan dan latar belakang keluarga, pengalaman kerja dan pelatihan, motivasi dan komitmen pribadi, kecerdasan emosional dan spiritual.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari lingkungan di luar individu, antara lain: budaya organisasi, sistem penghargaan dan sanksi, lingkungan kerja dan rekan kerja, kebijakan manajemen dan kepemimpinan. Lebih lanjut, juga menekankan bahwa lingkungan organisasi yang mendukung, termasuk budaya kerja dan sistem manajemen yang baik, berperan penting dalam membentuk karakter dan perilaku sumber daya insani, khususnya dalam meningkatkan jiwa kewirausahaan dan kemandirian.

E. Penutup

Kualitas karakter sumber daya insani merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mencakup dimensi

fisik, non-fisik, dan spiritual. Dalam perspektif Islam, kualitas karakter yang ideal tercermin dalam sifat *siddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *fatonah* (cerdas), dan *tablig* (menyampaikan). Dimensi-dimensi ini saling terkait dan membentuk karakter individu yang utuh.

Pengukuran kualitas karakter dapat dilakukan melalui berbagai metode, antara lain penilaian diri sendiri (*self-assessment*), penilaian oleh atasan (*supervisor assessment*), penilaian oleh rekan kerja (*peer assessment*), dan penilaian 360 derajat (*360-degree assessment*). Masing-masing metode memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga diperlukan kombinasi metode untuk mendapatkan hasil yang akurat. Penilaian 360 derajat merupakan metode yang paling komprehensif karena melibatkan berbagai perspektif.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas karakter meliputi faktor internal (pendidikan, pengalaman, motivasi, kecerdasan) dan faktor eksternal (budaya organisasi, sistem penghargaan, lingkungan kerja, kebijakan manajemen). Pengelolaan kedua faktor ini secara optimal akan berkontribusi pada peningkatan kualitas karakter sumber daya insani.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani. (2022). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Insani*. IAIN Kediri Press.
- Budiman, D., Iskandar, Y., & Jasuni, A. Y. (2023). Human Resource Management Practices and Entrepreneurship Performance in the Agricultural Sector: Indonesia Study. *Widyakala Journal*, 10(2), 43–50. <https://doi.org/10.36262/widyakala.v10i2.805>
- Harney, B., & Nolan, C. (2022). Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises. *Emerald Publishing Limited*, 87–109. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-779-420221010>
- Prasetyo, A. (2021). *Pengantar Manajemen Islami*. Airlangga University Press.
- Priyono, & Marnis. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Rosyid, G. A., Khotamin, N. A., & Ambariyani. (2023). Analisa Kualitas Sumber Daya Insani dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di BMT Mitra Mandiri Sejahter Lampung Tahun 2020. *Srikandi: Journal of Islamic Economics and Banking*, 2(2), 55–66. <https://doi.org/10.25217/srikandi.v2i2.3579>
- Santoso, E. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Media Penerbit Indonesia.
- Sari, M., & Asmendri. (2020). Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA. *Jurnal Penelitian Bidang IPA dan Pendidikan IPA*, 6(1), 41–53. <https://doi.org/10.15548/nsc.v6i1.1555>
- Warella, S. Y., Revida, E., Abdillah, L. A., Pulungan, D. R., Purba, S., Firdaus, E., Tjiptadi, D. D., Faisal, M., Lie, D., Butarbutar, M., & Kato, I. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Windasari, R., & Paramita, M. (2018). Analisis Kualitas Sumber Daya Insani Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah. *Jurnal Syarikah: Jurnal Ekonomi Islam*, 4(2), 83–98.

BAB 22

MODEL INTEGRATIF MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI BERBASIS KARAKTER

A. Pendahuluan

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin cepat dan kompleks dipicu oleh kemajuan teknologi, arus globalisasi, dan intensifikasi persaingan menuntut penyesuaian strategi pengelolaan sumber daya insani. Organisasi modern tidak lagi cukup hanya mengandalkan penguasaan pengetahuan dan keterampilan teknis; keberlanjutan dan daya saing organisasi juga bergantung pada kualitas karakter anggota organisasinya. Dengan kata lain, sumber daya insani harus unggul secara kompetensi sekaligus memiliki integritas, tanggung jawab, dan komitmen yang kuat dalam perilaku kerja.

Karakter menjadi landasan penting bagi terbentuknya perilaku kerja yang produktif, etis, dan adaptif. Individu yang berkarakter kuat cenderung mempertahankan integritas, menunjukkan dedikasi terhadap tugas, dan lebih mudah menyesuaikan diri ketika menghadapi perubahan lingkungan kerja. Dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI), karakter tidak semata-mata merupakan ciri personal, melainkan aset strategis yang dapat memperkuat kinerja individu dan mendukung keberlanjutan organisasi. Integrasi antara pengembangan kompetensi dan pembentukan karakter secara berkelanjutan merupakan pendekatan yang relevan untuk membangun organisasi yang kompetitif sekaligus berlandaskan nilai-nilai etika.

Mengingat tuntutan lingkungan yang dinamis, pengelolaan SDI perlu diarahkan pada strategi terpadu yang menggabungkan pelatihan teknis, pengembangan kepemimpinan, serta program pembentukan karakter yang sistematis dan berkelanjutan. Upaya ini meliputi desain kebijakan, praktik pembelajaran sepanjang hayat, dan kultur organisasi yang mendukung perilaku etis. Dengan demikian, pendekatan MSDI berbasis karakter bukan hanya respons terhadap tantangan eksternal tetapi juga investasi jangka panjang bagi organisasi yang ingin mempertahankan keunggulan kompetitif dan legitimasi sosial.

B. Hakikat dan Dimensi Karakter dalam Organisasi

Karakter merupakan elemen fundamental dalam membentuk kualitas individu, khususnya dalam konteks organisasi modern yang semakin menekankan keseimbangan antara kompetensi dan nilai. Dalam perspektif manajemen sumber daya insani, karakter tidak hanya dipahami sebagai atribut moral personal, tetapi juga sebagai fondasi perilaku profesional yang menentukan keberhasilan individu dan organisasi secara keseluruhan.

Secara konseptual, karakter merujuk pada seperangkat nilai, sikap, dan kebiasaan yang melekat pada individu dan tercermin dalam perilaku sehari-hari. Dalam konteks organisasi, karakter menjadi landasan dalam membentuk etos kerja, integritas, serta tanggung jawab profesional. Hal ini menunjukkan bahwa karakter tidak bersifat statis, melainkan berkembang melalui proses internalisasi nilai, pengalaman kerja, serta budaya organisasi.

1. Dimensi Karakter dalam Sumber Daya Insani

Karakter dalam konteks MSDI dapat diidentifikasi melalui beberapa dimensi utama, yaitu:

- a. **Integritas**, yaitu konsistensi antara nilai, perkataan, dan tindakan yang dilandasi oleh kejujuran serta komitmen terhadap prinsip-prinsip etika. Bappeda Litbang Banjarmasin Kota (2016)
- b. **Tanggung jawab**, yaitu kesediaan individu untuk melaksanakan tugas secara optimal dan menerima konsekuensi atas setiap keputusan maupun tindakan yang dilakukan.
- c. **Disiplin**, yaitu kepatuhan terhadap aturan, standar kerja, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.
- d. **Kerja sama**, yaitu kemampuan individu untuk berkolaborasi secara efektif dengan pihak lain dalam mencapai tujuan bersama.
- e. **Profesionalisme**, yaitu kemampuan menjalankan pekerjaan sesuai dengan kompetensi, standar profesi, dan etika kerja yang berlaku.

Kelima dimensi tersebut merupakan fondasi penting dalam membentuk SDI yang tidak hanya unggul secara kompetensi, tetapi juga memiliki kualitas moral yang mendukung efektivitas organisasi.

2. Komponen Model Integratif MSDI Berbasis Karakter

Model integratif MSDI berbasis karakter dapat dirumuskan dalam beberapa komponen utama yang saling terhubung, yaitu

a. Input (Sumber Daya Insani Berbasis Nilai)

Organisasi melakukan proses rekrutmen dan seleksi dengan mempertimbangkan tidak hanya kompetensi teknis, tetapi juga

nilai-nilai karakter seperti integritas, tanggung jawab, dan etika kerja. Hal ini penting untuk memastikan kesesuaian antara nilai individu dan budaya organisasi

b. Proses (Pengembangan dan Internalisasi Karakter)

Tahap proses mencakup pelatihan, pembinaan, serta pengembangan karyawan yang mengintegrasikan aspek kompetensi dan karakter. Model integratif menekankan bahwa pembelajaran tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan, tetapi juga pada pembentukan sikap dan perilaku.

Dalam konteks ini, pendekatan holistik menjadi penting, di mana pengembangan karakter dilakukan melalui pembiasaan, keteladanan, dan penguatan budaya organisasi. Dengan demikian, organisasi berperan sebagai lingkungan pembelajaran yang membentuk karakter individu secara berkelanjutan.

c. Output (Kinerja berbasis Kompetensi dan Karakter)

Hasil dari model integratif ini adalah individu yang tidak hanya memiliki kompetensi tinggi, tetapi juga karakter yang kuat. Output ini tercermin dalam kinerja yang produktif, etis, serta mampu berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi.

d. Outcome (Keunggulan Kompetitif Organisasi)

Dalam jangka panjang, integrasi antara kompetensi dan karakter akan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi organisasi, baik dalam hal inovasi, reputasi, maupun keberlanjutan.

Prinsip	Penjelasan
Holistik dan Sistemik	Model integratif memandang manusia sebagai kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan antara aspek kompetensi dan karakter
Berbasis Nilai (Value-Based Management)	Seluruh proses MSDI didasarkan pada nilai-nilai inti organisasi yang menjadi pedoman perilaku individu
Kontekstual dan Adaptif	Model harus mampu menyesuaikan dengan dinamika lingkungan organisasi, termasuk perkembangan teknologi dan globalisasi

Prinsip	Penjelasan
Berkelanjutan (Sustainable Development)	Pengembangan karakter dan kompetensi dilakukan secara terus-menerus sebagai bagian dari pembelajaran organisasi

C. Implikasi Model Integratif dalam Organisasi

Penerapan model integratif MSDI berbasis karakter memiliki beberapa implikasi strategis, antara lain:

1. Perubahan Paradigma MSDI

MSDI tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai fungsi strategis, yaitu membentuk budaya dan nilai Organisasi.

2. Penguatan Budaya Organisasi

Integrasi karakter akan memperkuat budaya kerja yang positif, seperti kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab.

3. Peningkatan Kinerja Berkelanjutan

Karyawan yang memiliki keseimbangan antara kompetensi dan karakter cenderung lebih produktif, loyal, dan adaptif terhadap perubahan.

4. Pembangunan Organisasi Berbasis Nilai

Organisasi akan memiliki identitas yang kuat dan mampu bersaing secara etis di tingkat global.

D. Peran Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Implementasi, Serta Evaluasi Karakter Dalam Msdi

Peran Kepemimpinan dalam Penguatan Karakter Kepemimpinan memiliki posisi sentral dalam membentuk dan memperkuat karakter individu dalam organisasi. Dalam perspektif MSDI berbasis karakter, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengarah kerja, tetapi juga sebagai agen pembentuk nilai (*value shaper*) dan teladan moral (*role model*). Kepemimpinan berbasis karakter menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginternalisasikan nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, dan kejujuran ke dalam perilaku organisasi.

Secara konseptual, kepemimpinan adalah proses memengaruhi perilaku individu untuk mencapai tujuan organisasi melalui kekuatan nilai, visi, dan keteladanan. Pemimpin yang efektif tidak hanya menggunakan kekuasaan formal, tetapi juga kekuatan referensi dan moral untuk membangun kepercayaan dalam organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu serta

perilaku organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas kepemimpinan berbanding lurus dengan kualitas karakter dan kinerja sumber daya insani. Selain itu, kepemimpinan berbasis karakter ditandai oleh sifat jujur, visioner, inspiratif, dan kompeten, yang menjadi fondasi dalam membangun kredibilitas organisasi.

Dengan demikian, kepemimpinan berfungsi sebagai mekanisme utama dalam proses internalisasi nilai, melalui: keteladanan (*role modeling*), pembiasaan nilai dalam aktivitas kerja, serta penguatan budaya etis dalam organisasi.

1. Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Berbasis Nilai

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak. Dalam konteks MSDI berbasis karakter, budaya organisasi berperan sebagai medium utama dalam membentuk perilaku dan karakter individu. Budaya organisasi yang kuat terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan perilaku kerja. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai yang terinternalisasi dalam organisasi akan membentuk pola pikir, sikap, dan tindakan individu secara kolektif.

Lingkungan kerja berbasis nilai ditandai oleh adanya kepercayaan (*trust*), keterbukaan (*transparency*), penghargaan terhadap etika, serta hubungan kerja yang harmonis. Dalam lingkungan seperti ini, karakter individu berkembang secara alami melalui interaksi sosial dan pengalaman kerja. Organisasi tidak hanya menjadi tempat bekerja, tetapi juga menjadi ruang pembelajaran karakter (*learning organization*).

Selain itu, budaya organisasi berbasis nilai juga berfungsi sebagai kontrol sosial yang tidak formal, yang mampu mengarahkan perilaku individu tanpa harus bergantung sepenuhnya pada aturan tertulis. Hal ini menjadikan budaya sebagai instrumen strategis dalam MSDI berbasis karakter.

2. Strategi Implementasi Model dalam Organisasi

Implementasi model integratif MSDI berbasis karakter memerlukan pendekatan sistemik dan terencana. Strategi implementasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga kultural dan struktural. Beberapa strategi utama yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Integrasi dalam Proses MSDI Nilai karakter harus diintegrasikan dalam seluruh fungsi MSDI, meliputi:
 - 1) Rekrutmen berbasis nilai (*value-based recruitment*),
 - 2) Pelatihan karakter
 - 3) Penilaian kinerja berbasis etika
- b. Penguatan Kepemimpinan Berbasis Karakter Pemimpin harus menjadi agen perubahan yang mampu:
 - 1) Menanamkan nilai

- 2) Membangun visi berbasis karakter
- 3) Menciptakan iklim kerja yang etis.
- c. Internalisasi Nilai melalui Budaya Organisasi Nilai-nilai karakter perlu diinternalisasikan melalui:
 - 1) Simbol organisasi
 - 2) Kebijakan internal
 - 3) Praktik kerja sehari-hari
- d. Pengembangan Berkelanjutan (*Continuous Development*)

Penguatan karakter dilakukan secara berkelanjutan melalui:

 - 1) Pelatihan
 - 2) Mentoring
 - 3) Coaching berbasis nilai

Penelitian menunjukkan bahwa integrasi kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan mampu meningkatkan kinerja dan perilaku organisasi secara signifikan.

Dengan demikian, implementasi model integratif harus dilakukan secara menyeluruh dan konsisten agar menghasilkan perubahan yang berkelanjutan.

E. Evaluasi dan Pengukuran Karakter dalam MSDI

Evaluasi merupakan bagian penting dalam memastikan efektivitas implementasi MSDI berbasis karakter. Pengukuran karakter tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses dan perilaku individu dalam organisasi.

1. Pendekatan Evaluasi

Evaluasi karakter dapat dilakukan melalui:

- a. Pendekatan kualitatif (observasi wawancara)
- b. Pendekatan kuantitatif (instrumen penilaian karakter)
- c. Pendekatan kombinasi (*mixed methods*)

2. Indikator Pengukuran

Beberapa indikator karakter yang dapat diukur antara lain:

- a. Integritas (kejujuran dan konsistensi)
- b. Tanggung jawab
- c. Disiplin kerja
- d. Kerja sama
- e. Etika professional

Penelitian menunjukkan bahwa dimensi karakter seperti integritas, tanggung jawab, komunikasi, dan kerja sama merupakan indikator penting dalam membentuk kepemimpinan dan perilaku organisasi.

3. Evaluasi Berbasis Kinerja dan Nilai

Evaluasi MSDI berbasis karakter perlu mengintegrasikan:

- a. Kinerja (*performance*)
- b. Perilaku (*behavior*)

c. Nilai (*values*)

Dengan demikian, penilaian tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada bagaimana hasil tersebut dicapai.

4. Implikasi Evaluasi

Evaluasi yang efektif akan memberikan:

- a. Umpan balik bagi pengembangan individu
- b. Dasar pengambilan keputusan organisasi
- c. Penguatan budaya berbasis nilai.

F. Penutup

Model integratif Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) berbasis karakter menegaskan bahwa keberhasilan organisasi modern tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kekuatan karakter individu. MSDI berperan strategis sebagai pengelola sekaligus penggerak nilai, yang mengintegrasikan aspek kompetensi dan karakter dalam seluruh proses organisasi.

Karakter-meliputi integritas, tanggung jawab, disiplin, kerja sama, dan profesionalisme- menjadi fondasi utama dalam membentuk perilaku kerja dan kinerja yang berkelanjutan. Integrasi karakter dalam MSDI diwujudkan melalui model sistemik yang mencakup input, proses, output, dan outcome, sehingga menghasilkan sumber daya insani yang unggul secara kompetensi dan etika.

Keberhasilan implementasi model ini sangat ditentukan oleh kepemimpinan berbasis nilai, budaya organisasi yang kuat, serta strategi penerapan yang konsisten dan berkelanjutan. Selain itu, evaluasi yang mengintegrasikan aspek kinerja, perilaku, dan nilai menjadi kunci dalam memastikan efektivitas penguatan karakter.

Dengan demikian, MSDI berbasis karakter menjadi pendekatan strategis dalam menciptakan organisasi yang tidak hanya produktif dan kompetitif, tetapi juga berintegritas dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bappeda Litbang Banjarmasin Kota. (2016). *Pedoman Penilaian Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil (Aparatur Sipil Negara)*. <https://Bappedalitbang.Banjarmasinkota.Go.Id/2016/06/Pedoman-Penilaian-Perilaku-Kerja.Html>
- DJKN Kemenkeu. *Menumbuhkan Karakter Dan Etos Kerja Melalui Integritas Dan Profesionalisme*. KPKNL Palembang. 2025, September 17 <https://Www.Djkn.Kemenkeu.Go.Id/Kpknl-Palembang/Baca-Artikel/17840>
- Gusmirantani, E., Hayat, N., & Zakariah, I. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership Terhadap Organizational Cityzhenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(4), 1-12. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i4.1661>
- Nugroho, D., Aldawiyah, S. R., Auliansyah, P. D., Hidayat, S., Regina, R., & Nabila, S. (2024). Karakter Kepemimpinan Terhadap Keberlangsungan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(6), 8-14. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i6.1260>
- Parman, M. R., Biasane, A. N., Tiwow, C., & Paramita, G. (2026). Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Literatur terhadap Konsep, Fungsi, dan Perkembangannya. *Fokus: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 1-12.
- Sari, I. N. B., Pahrudin, A., Jatmiko, A., & Koderi, K. (2024). Desain kurikulum pai berbasis karakter: Integrasi pengetahuan, etika, dan spiritualitas. *Journal of Education Research*, 5(4), 6597-6604.
- Triansyah, A. A. (2024). Manajemen sumber daya manusia. *JIEB: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 11-20.
- Yusgiantara, A., Gunarsih, A., Basiroh, S., & Khuriyah, K. (2024). Inovasi pendidikan karakter berbasis kurikulum: Pendekatan holistik untuk SD, SMP, dan SMA di era digital. *Journal of Education Research*, 5(4), 6023-6030.

Catatan

[illegible]

This image shows a full page of a document template designed for writing. It consists of approximately 28 evenly spaced, thin horizontal black lines across the entire width of the page. The background is plain white, and there are no margins, headers, or footers visible. This type of template is commonly used for teaching handwriting to children or as a general-purpose lined paper for note-taking.