Copyright © The Author(s)
IJIER: Indonesian Journal of Islamic Educational Review, Vol.3, No.3, 2026: 2368-2385
Available online at: https://ssed.or.id/journal/ijier
ISSN 3047-0706

Landasan Filosofis dan Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Telaah Fungsi Rekrutmen, Penempatan, Pengembangan, dan Kompensasi dalam Perbandingan dengan Sistem Merit Aparatur Sipil Negara

Philosophical Foundations and Islamic Values in Human Resource Management: An Analysis of Recruitment, Placement, Development, and Compensation in Comparison with the Merit System of Indonesia's State Civil Apparatus

[*1]Syafira Nur Azizah, [2]Agun Khoirurrizqil Haqiqi, [3]Anis Zohriyah, [4]Abdul Muin
[1-4]Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia
*e-mail: 252703109.syafiranurazizah@uinbanten.ac.id

Abstrak: *Kajian tentang nilai Islam dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) umumnya berhenti pada pemetaan nilai dan belum menghubungkannya secara analitis dengan regulasi kepegawaian yang berlaku. Artikel ini bertujuan merumuskan landasan filosofis MSDM dalam perspektif Islam, menjelaskan penurunannya menjadi nilai operasional, serta menganalisis penerapannya pada empat fungsi MSDM dengan membandingkannya dengan sistem merit Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian ini merupakan studi kepustakaan kualitatif dengan analisis isi tematik terhadap Al-Qur'an, hadis beserta syarah dan tafsirnya, literatur akademik MSDM Islami dan konvensional, serta regulasi dan dokumen kebijakan kepegawaian, terutama Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 dan publikasi Badan Kepegawaian Negara. Hasil kajian menunjukkan bahwa MSDM Islami dapat disusun dalam tiga lapis: empat landasan filosofis (tauhid, kekhalifahan, karāmah insāniyyah, serta maṣlaḥah dan falāḥ), empat nilai operasional ('adl, amanah, ihsan, dan ta'āwun), dan profil pegawai (kafā'ah, amanah, dan himmatul 'amal). Dibandingkan dengan MSDM modern, kekhasan MSDM Islami terletak pada sumber nilai dan pertanggungjawaban transendentalnya. Sistem merit ASN sejalan dengan prinsip Islam pada aspek kompetensi, objektivitas, dan keadilan kompensasi, tetapi berbeda dalam landasan normatif, belum menjadikan pembinaan akhlak sebagai tujuan eksplisit pengembangan pegawai, dan penerapannya belum merata. Kerangka ini dapat digunakan lembaga pendidikan Islam dalam mengelola pegawai ASN maupun non-ASN. Sebagai studi kepustakaan, penelitian ini belum menguji kerangka tersebut di lapangan.*
Kata Kunci: *MSDM Islami; landasan filosofis; nilai-nilai Islam; sistem merit; Aparatur Sipil Negara*

Abstract: *Studies on Islamic values in Human Resource Management (HRM) stop at mapping values and have not analytically connected them with civil service regulations. This article aims to formulate the philosophical foundations of HRM from an Islamic perspective, explain their translation into operational values, and analyze their application in four HRM functions by comparing them with the merit system of Indonesia's State Civil Apparatus (ASN). This qualitative library research applies thematic content analysis to the Qur'an, hadith and commentaries, academic literature on Islamic and conventional HRM, and civil service regulations and policy documents, particularly Law Number 20 of 2023 and National Civil Service*

Agency publications. Findings show that Islamic HRM can be structured in three layers: four philosophical foundations (tawhid, stewardship, human dignity or karāmah insāniyyah, and maṣlaḥah and falāḥ), four operational values (‘adl, amanah, ihsan, and ta‘āwun), and an employee profile (kafā’ah, amanah, and himmatul ‘amal). Islamic HRM differs from modern HRM in its value source and transcendental accountability. The ASN merit system is consistent with Islamic principles in competence, objectivity, and fair compensation, yet it differs in normative foundation, does not make moral formation an explicit goal of employee development, and remains unevenly implemented. The framework can guide Islamic educational institutions in managing civil servant and non-civil servant employees. This study has not tested the framework in the field.
Keywords: *Islamic HRM; philosophical foundations; Islamic values; merit system; State Civil Apparatus*

Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menempati posisi sentral dalam keberlangsungan organisasi karena manusia adalah unsur yang menjalankan seluruh fungsi organisasi. Literatur MSDM modern telah bergeser dari administrasi personalia menuju pandangan bahwa pegawai adalah aset strategis yang pengetahuan, keterampilan, dan potensinya perlu dikembangkan (Armstrong & Taylor, 2023). Literatur tersebut bahkan menempatkan kesejahteraan pegawai sebagai tujuan yang setara dengan kinerja organisasi (Guest, 2017). Namun, pergeseran konseptual ini belum sepenuhnya tecermin dalam praktik. Di sektor publik Indonesia, Badan Kepegawaian Negara (BKN) melaporkan bahwa hingga akhir 2024 baru 52,8 persen dari 338 instansi pemerintah yang dinilai memperoleh kategori “baik” atau “sangat baik” dalam penerapan sistem merit (BKN, 2025). Survei Penilaian Integritas 2024 yang dilakukan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) juga menemukan bahwa suap dan gratifikasi masih terjadi di lebih dari 90 persen kementerian/lembaga dan pemerintah daerah (KPK, 2025), sementara praktik jual beli jabatan masih dijumpai dalam pengelolaan pegawai (Investortrust, 2025). Data tersebut menunjukkan bahwa persoalan MSDM tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyangkut integritas dan nilai yang mendasari pengelolaan manusia.

Dalam perspektif Islam, manusia dipandang sebagai makhluk Allah *Subhanahu wa Ta‘ala* yang mengemban amanah dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Islam juga menolak pengistimewaan seseorang atas dasar keturunan atau status sosial, sebagaimana firman Allah *Subhanahu wa Ta‘ala*:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ

“Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa.” (QS. Al-Hujurat [49]: 13)

Ibnu Katsir (1999) menjelaskan bahwa ayat ini menegaskan kesetaraan asal-usul manusia, sehingga keutamaan di sisi Allah tidak ditentukan oleh nasab, melainkan oleh ketakwaan. Bagi MSDM, ayat ini memberi dasar normatif untuk menolak diskriminasi dan pengistimewaan berdasarkan kedekatan atau keturunan, yang merupakan inti persoalan nepotisme dalam pengelolaan pegawai. Ketakwaan sendiri merupakan urusan batin yang dinilai Allah, sehingga

organisasi tidak menilainya secara langsung. Organisasi hanya dapat menilai wujud lahirnya, yaitu integritas dan perilaku kerja. Prinsip keadilan juga ditegaskan dalam firman Allah *Subhanahu wa Ta'ala*:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ

"Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan." (QS. An-Nahl [16]: 90)

Ayat ini memberi dasar normatif bahwa hubungan kerja harus dibangun atas keadilan dan ihsan, yang dalam MSDM terwujud pada seleksi yang objektif, penempatan yang tepat, pengembangan yang berkelanjutan, dan kompensasi yang adil. Pembedaan antara MSDM Islami dan MSDM modern perlu dilakukan secara cermat. Pendekatan modern tidak semata memandang manusia sebagai faktor produksi. Perhatian terhadap etika, martabat, dan kesejahteraan pegawai telah menjadi bagian dari arus utama literaturnya (Armstrong & Taylor, 2023; Guest, 2017). Kajian MSDM Islami menempatkan perbedaannya pada tataran lain, yaitu nilai yang bersumber dari wahyu, pertanggungjawaban pegawai dan pengelola kepada Allah, serta pandangan bahwa kepentingan pegawai dan organisasi bersifat saling melengkapi (Ali, 2010; Branine & Pollard, 2010; Mellahi & Budhwar, 2010).

Penelitian terdahulu telah mengkaji nilai Islam dalam MSDM dari beberapa sisi. Hashim (2009) memetakan praktik MSDM Islami pada organisasi Islam di Malaysia, sedangkan Azmi (2015) menemukan bahwa di antara praktik MSDM Islami, hanya pelatihan dan pengembangan yang secara konsisten berhubungan dengan kinerja organisasi. Studi etos kerja Islam menunjukkan pengaruhnya terhadap komitmen dan kepuasan kerja (Yousef, 2001). Di Indonesia, pengaruhnya terhadap kinerja cenderung bersifat tidak langsung melalui keterikatan kerja (Hamzah et al., 2021), termasuk pada pegawai negeri sipil (Sahabuddin et al., 2024). Kajian konseptual mutakhir memetakan nilai seperti amanah, ihsan, dan *maṣlaḥah* sebagai pilar pengelolaan SDM (Basalamah, 2024; Fajriyati et al., 2025; Kholili & Irsyada, 2025), meninjau secara sistematis penerapannya (Sahputra & Adawiyah, 2025), dan menawarkan kerangka perencanaan SDM berbasis *maqāṣid al-syarī'ah* (Sultan et al., 2026). Namun, studi-studi tersebut memiliki tiga keterbatasan. Pertama, nilai-nilai Islam umumnya disajikan sebagai daftar tanpa menjelaskan bagaimana nilai itu diturunkan dari landasan filosofis dan diterjemahkan ke dalam fungsi MSDM. Kedua, perluasan makna ayat dan hadis ke konteks organisasi jarang didukung penafsiran ulama. Ketiga, belum ada kajian yang membandingkan prinsip MSDM Islami secara analitis, bukan sekadar menyatakan keselarasan, dengan regulasi kepegawaian yang mengikat di Indonesia, khususnya sistem merit dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (selanjutnya UU ASN).

Artikel ini mengisi celah tersebut, dan kebaruannya terletak pada dua kontribusi. Secara teoretis, artikel ini menyusun kerangka tiga lapis yang menghubungkan landasan filosofis, nilai operasional, dan profil pegawai, lalu memetakan dalil beserta penafsirannya pada empat fungsi MSDM. Secara praktis, artikel ini membandingkan kerangka itu dengan sistem merit ASN untuk menunjukkan titik temu, perbedaan, dan kesenjangannya. Sistem merit ASN dipilih sebagai pembanding karena merupakan standar pengelolaan pegawai yang paling terkodifikasi, mengikat secara hukum, dan dapat diakses publik di Indonesia. Pilihan ini juga relevan bagi pendidikan

Islam karena banyak guru madrasah negeri dan dosen perguruan tinggi keagamaan Islam negeri berstatus ASN, sementara lembaga pendidikan Islam swasta kerap merujuk pola kepegawaian pemerintah.

Dalam artikel ini, landasan filosofis dipahami sebagai dasar ontologis tentang hakikat manusia dan kerja, yang bertolak dari landasan teologis-normatif berupa tauhid, serta dasar aksiologis tentang tujuan pengelolaan manusia. Wahyu diposisikan sebagai sumber nilai utama, sedangkan akal dan pengetahuan empiris tentang organisasi berfungsi menerjemahkan nilai tersebut ke dalam praktik. Berdasarkan uraian itu, artikel ini menjawab tiga pertanyaan. Pertama, apa landasan filosofis MSDM dalam Islam dan bagaimana landasan itu membedakan MSDM Islami dari MSDM modern. Kedua, bagaimana landasan tersebut diturunkan menjadi nilai operasional dan profil pegawai. Ketiga, bagaimana nilai-nilai itu diterapkan pada fungsi rekrutmen dan seleksi, penempatan, pengembangan, serta kompensasi, dan sejauh mana penerapan itu sejalan atau berbeda dengan sistem merit ASN. Fungsi penilaian kinerja dan kepemimpinan tidak dibahas dalam artikel ini.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kepustakaan (*library research*). Sumber data terdiri atas empat kelompok. Kelompok pertama adalah sumber primer normatif, yaitu Al-Qur'an dengan terjemahan Kementerian Agama RI (2019) serta hadis dari *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī* (al-Bukhari, 2001), *Ṣaḥīḥ Muslim* (Muslim, t.t.), *Sunan Abī Dāwūd* (Abu Dawud, t.t.), *Sunan al-Tirmiżī* (at-Tirmidzi, 1975), dan *Sunan Ibn Mājah* (Ibnu Majah, t.t.). Kelompok kedua adalah sumber penjelas, yaitu kitab tafsir (Ibnu Katsir, 1999), syarah hadis (Ibnu Hajar al-'Asqalani, 1959), karya fikih dan siyasah (Ibnu Taimiyah, 1998, 2005; az-Zuhaili, t.t.), serta penilaian derajat hadis (al-Albani, 1997; at-Tirmidzi, 1975). Kelompok ketiga adalah literatur akademik berupa artikel jurnal dan buku tentang MSDM Islami, etos kerja Islam, *maqāṣid al-syarī'ah*, dan MSDM konvensional. Kelompok keempat adalah regulasi dan dokumen kebijakan, yaitu UU ASN (Republik Indonesia, 2023), Undang-Undang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Republik Indonesia, 1999, 2001), serta publikasi resmi BKN dan KPK (BKN, 2024, 2025, 2026; KPK, 2025).

Literatur akademik dihimpun melalui Google Scholar, Garuda, DOAJ, dan laman penerbit jurnal dengan kata kunci "manajemen sumber daya manusia Islam", "Islamic human resource management", "Islamic work ethic", "nilai Islam MSDM", dan "maqasid syariah sumber daya manusia". Regulasi ditelusuri melalui Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum (JDIH) BPK dan Kementerian Keuangan, sedangkan data kebijakan diambil dari laman resmi BKN dan KPK. Literatur dipilih dengan tiga kriteria inklusi. Pertama, literatur membahas MSDM atau etos kerja dari perspektif Islam, atau MSDM konvensional yang menjadi pembanding. Kedua, literatur terbit sebagai buku akademik atau artikel jurnal yang dapat ditelusuri identitasnya (DOI atau URL). Ketiga, literatur relevan dengan salah satu dari empat fungsi MSDM yang dikaji. Literatur dikecualikan bila tidak dapat diverifikasi atau hanya berupa opini tanpa rujukan. Kitab klasik dan regulasi tidak dibatasi tahun terbit, sedangkan artikel jurnal mencakup rentang 2001–2026 agar memuat studi rintisan sekaligus kajian mutakhir. Hasil penelusuran menghasilkan 42 dokumen yang dirujuk dalam artikel ini.

Data dianalisis dengan analisis isi tematik. Ayat-ayat dihimpun berdasarkan tema dengan pendekatan tafsir tematik (*mauḍū'ī*), lalu ditafsirkan dengan merujuk kitab tafsir. Hadis dirujuk ke kitab sumbernya lengkap dengan nama kitab, bab, dan nomor, serta disertai keterangan derajat dari ulama hadis. Pembentukan kategori dilakukan dalam tiga tahap: pertama, pengodean pernyataan nash dan literatur tentang hakikat manusia, kerja, dan tujuan pengelolaan manusia; kedua, pengelompokan kode ke dalam kategori ontologis (pandangan tentang Allah dan manusia) dan aksiologis (tujuan), yang menghasilkan empat landasan filosofis; ketiga, penurunan kategori nilai operasional dan pemetaannya pada empat fungsi MSDM. Perbandingan dengan sistem merit dilakukan dengan menyandingkan setiap fungsi MSDM dengan pasal UU ASN yang relevan, lalu mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan kesenjangan antara norma dan praktik. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber (nash, tafsir atau syarah, literatur akademik, dan regulasi), penelusuran setiap kutipan ke sumber primernya, serta pencocokan bunyi pasal dengan teks resmi undang-undang.

Hasil dan Pembahasan

1. Landasan filosofis manajemen sumber daya manusia dalam Islam

Landasan filosofis menjelaskan bagaimana Islam memandang manusia, kerja, dan tujuan pengelolaan manusia. Islam memandang manusia sebagai makhluk yang memiliki dimensi jasmani, akal, moral, dan spiritual, sehingga pengelolaannya harus memperhatikan martabat, tanggung jawab, dan tujuan hidup manusia secara utuh (Basalamah, 2024). Pengodean menghasilkan empat landasan yang tersusun secara logis. Tauhid merupakan landasan teologis yang menentukan arah seluruh aktivitas. Kekhalifahan dan *karāmah insāniyyah* merupakan landasan ontologis tentang hakikat manusia, yaitu kedudukannya sebagai pengemban amanah sekaligus makhluk yang dimuliakan. *Maṣlaḥah* dan *falāḥ* merupakan landasan aksiologis tentang tujuan yang hendak dicapai. Keadilan dan akhlak tidak ditempatkan sebagai landasan tersendiri karena keduanya adalah nilai yang diturunkan dari keempat landasan tersebut dan bekerja pada tataran operasional; keduanya dibahas pada bagian 2.

a. Tauhid sebagai dasar pandangan terhadap manusia dan pekerjaan

Tauhid adalah keyakinan bahwa Allah *Subhanahu wa Ta'ala* adalah pencipta dan pengatur seluruh kehidupan. Konsekuensinya, bekerja dan mengelola organisasi berada dalam kerangka ketaatan kepada-Nya. Dalil yang paling mendasar adalah firman Allah *Subhanahu wa Ta'ala*:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

"Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan agar mereka beribadah kepada-Ku." (QS. Adz-Dzariyat [51]: 56)

Ayat ini baru dapat menjadi dasar MSDM apabila makna ibadah dipahami secara luas. Ibnu Taimiyah (2005) mendefinisikan ibadah sebagai nama yang mencakup segala sesuatu yang dicintai dan diridai Allah, baik berupa ucapan maupun perbuatan, yang lahir maupun yang batin. Dengan definisi ini, ibadah tidak terbatas pada ibadah ritual (*'ibādah maḥḍah*), tetapi juga mencakup aktivitas muamalah (*'ibādah ghairu maḥḍah*), termasuk bekerja. Syaratnya adalah pekerjaan itu halal dan dilandasi niat yang benar, sebagaimana sabda Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam*:

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى

"Sesungguhnya amal-amal itu bergantung pada niatnya, dan setiap orang hanya mendapatkan apa yang ia niatkan." (HR. al-Bukhari, Kitab Bad' al-Wahy, no. 1)

Kajian etos kerja Islam menegaskan hal yang sama: kerja dipandang sebagai kebajikan dan kewajiban, bukan sekadar sarana ekonomi (Ali & Al-Owaihan, 2008; Yousef, 2001). Implikasi tauhid bagi kebijakan MSDM bersifat konkret. Organisasi perlu memastikan bahwa jenis pekerjaan dan target kinerja tidak menuntut pegawai melanggar ketentuan halal dan haram, misalnya target yang mendorong manipulasi data atau penipuan pelanggan. Akad kerja perlu jelas sejak awal, dan waktu kerja perlu memberi ruang bagi pegawai menunaikan kewajiban ibadah.

b. Manusia sebagai khalifah dan pemegang amanah

Landasan berikutnya adalah kedudukan manusia sebagai khalifah di bumi. Allah *Subhanahu wa Ta'ala* berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

"(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, 'Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.'" (QS. Al-Baqarah [2]: 30)

Ibnu Katsir (1999) menjelaskan bahwa khalifah dalam ayat ini bermakna kaum yang silih berganti mengelola bumi dari generasi ke generasi. Makna dasarnya adalah mandat umum kepada seluruh manusia untuk memakmurkan bumi. Penerapannya pada pengelolaan pegawai dalam organisasi merupakan perluasan makna secara analogis: bila manusia diberi mandat mengelola bumi, maka pengelolaan sesama manusia dalam organisasi termasuk bagian dari mandat tersebut (Jusmaliani, 2011). Karena itu, pegawai diposisikan sebagai subjek yang memiliki potensi untuk dikembangkan, bukan sekadar alat organisasi.

Kekhalifahan dalam arti umum perlu dibedakan dari amanah kepemimpinan formal (*wilāyah*). Kekhalifahan berlaku bagi setiap manusia, sedangkan amanah kepemimpinan melekat pada orang yang diberi kewenangan atas orang lain. Untuk amanah kepemimpinan, dasar nashnya lebih spesifik, yaitu firman Allah *Subhanahu wa Ta'ala*:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil." (QS. An-Nisa [4]: 58)

Ibnu Taimiyah (1998) menjadikan ayat ini sebagai dasar utama tata kelola jabatan. Menurutnya, menunaikan amanah dalam konteks pemerintahan berarti memberikan setiap jabatan kepada orang yang paling layak (*al-aṣlaḥ*). Tanggung jawab pemimpin atas orang yang dipimpinnya juga ditegaskan dalam sabda Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam*:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya." (HR. al-Bukhari, Kitab al-Jumu'ah, no. 893)

Kedua dalil ini memperjelas bahwa pemimpin organisasi memikul amanah ganda: amanah untuk mencapai tujuan organisasi dan amanah untuk memperlakukan pegawai secara adil (Sahputra & Adawiyah, 2025). Sementara itu, setiap pegawai juga memikul amanah atas tugas yang diserahkan kepadanya.

c. Martabat dan potensi manusia (karāmah insāniyyah)

Islam memandang manusia sebagai makhluk yang dimuliakan. Allah *Subhanahu wa Ta'ala* berfirman:

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ

"Sungguh, Kami telah memuliakan anak cucu Adam." (QS. Al-Isra [17]: 70)

Kemuliaan dalam ayat ini perlu dibedakan dari kemuliaan dalam QS. Al-Hujurat [49]: 13 yang dikutip pada Pendahuluan. QS. Al-Isra [17]: 70 menunjuk kemuliaan bawaan (*karāmah fiṭriyyah*) yang dianugerahkan kepada semua manusia tanpa memandang iman, status, atau jabatan. Adapun QS. Al-Hujurat [49]: 13 menunjuk kemuliaan yang diusahakan (*karāmah muktasabah*) melalui ketakwaan, yang nilainya ditentukan oleh Allah. Keduanya membawa implikasi berbeda dalam MSDM. Kemuliaan bawaan menjadi dasar kesetaraan perlakuan: setiap pegawai berhak atas penghormatan, perlakuan yang manusiawi, dan perlindungan dari eksploitasi. Kemuliaan yang diusahakan menjadi dasar bahwa integritas, sebagai wujud lahir dari ketakwaan, layak dipertimbangkan dalam seleksi dan penempatan. Kedua pengertian ini saling melengkapi: organisasi memperlakukan semua pegawai setara dalam hak, tetapi membedakan mereka berdasarkan kelayakan dan integritas dalam pemberian tanggung jawab. Karena manusia memiliki potensi, organisasi juga perlu menyediakan kesempatan belajar dan berkembang (Basalamah, 2024).

d. Maṣlaḥah dan falāḥ sebagai orientasi MSDM

Landasan keempat berkaitan dengan tujuan pengelolaan manusia. *Falāḥ* adalah keberhasilan yang mencakup kehidupan dunia dan akhirat, sedangkan *maṣlaḥah* adalah kemaslahatan yang dalam kerangka *maqāṣid al-syarī'ah* terwujud melalui pemeliharaan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta (Auda, 2008; Chapra, 2008). Allah *Subhanahu wa Ta'ala* berfirman:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ

"Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi." (QS. Al-Qasas [28]: 77)

Ayat ini menuntut keseimbangan antara keberhasilan duniawi dan ukhrawi serta larangan menimbulkan kerusakan. Agar landasan ini tidak berhenti sebagai pernyataan normatif, artikel ini menurunkannya menjadi indikator pada setiap fungsi MSDM. Pada rekrutmen, indikatornya adalah tertutupnya peluang kerusakan akibat masuknya orang yang tidak layak (pemeliharaan harta dan kepentingan publik). Pada penempatan, indikatornya adalah beban kerja yang sesuai

kemampuan (pemeliharaan jiwa). Pada pengembangan, indikatornya adalah tumbuhnya kompetensi dan akhlak (pemeliharaan akal dan agama). Pada kompensasi, indikatornya adalah terpenuhinya kebutuhan pegawai dan keluarganya secara layak (pemeliharaan jiwa, keturunan, dan harta). Pendekatan ini sejalan dengan gagasan bahwa perencanaan SDM berbasis *maqāṣid* berfungsi melindungi hak dan mencegah mudarat, bukan hanya mengejar kinerja (Sultan et al., 2026). Indikator tersebut dirangkum dalam Tabel 3 pada bagian 3.

2. Dari landasan filosofis ke nilai operasional dan profil pegawai

Keempat landasan filosofis diterjemahkan ke dalam empat nilai operasional yang mengatur hubungan kerja. Nilai pertama adalah *'adl* (keadilan), yaitu menempatkan sesuatu pada tempatnya dan memberikan hak kepada pemiliknya, yang bersumber dari QS. An-Nahl [16]: 90 dan QS. An-Nisa [4]: 58. Beekun (1997) menempatkan keseimbangan dan keadilan sebagai salah satu aksioma etika bisnis Islam. Nilai kedua adalah amanah. Dalam artikel ini, amanah dimaknai secara konsisten sebagai kepercayaan yang melahirkan kewajiban untuk menunaikan tugas secara jujur dan bertanggung jawab. Makna "dapat dipercaya" dan "bertanggung jawab" merupakan dua sisi dari konsep yang sama: seseorang disebut dapat dipercaya karena ia menunaikan tanggung jawabnya. Nilai ketiga adalah ihsan, yaitu melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, berdasarkan sabda Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam*:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

"Sesungguhnya Allah mewajibkan ihsan atas segala sesuatu." (HR. Muslim, Kitab al-Ṣaid wa al-Żabā'iḥ, no. 1955)

Ali (2010) menjadikan ihsan, yang ia tulis *ehsan*, sebagai filosofi yang menjaga agar kepentingan sosial tetap terlindungi di tempat kerja. Nilai keempat adalah *ta'āwun* (tolong-menolong) yang bersumber dari firman Allah *Subhanahu wa Ta'ala*:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

"Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan janganlah tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan." (QS. Al-Ma'idah [5]: 2)

Ta'āwun bekerja dalam dua arah. Secara positif, ia mendorong pembelajaran bersama, pendampingan (*mentoring*), dan jaminan sosial bagi pegawai. Secara negatif, ia melarang kerja sama dalam keburukan, termasuk persekongkolan suap dan nepotisme dalam pengisian jabatan.

Pada tingkat individu, nilai-nilai tersebut terwujud dalam profil pegawai yang dirumuskan Suripto (2012), yaitu *kafā'ah* (profesionalitas), amanah (dapat dipercaya), dan *himmatul 'amal* (semangat kerja yang tinggi). Amanah muncul baik sebagai nilai organisasi maupun sebagai atribut pegawai karena konsep yang sama bekerja pada dua tingkat: sebagai prinsip yang mengikat organisasi dan pemimpinnya, serta sebagai karakter yang dituntut dari setiap pegawai. Hubungan antarlapis ini dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Kerangka Tiga Lapis MSDM Islami

Lapis	Unsur	Fungsi dalam Kerangka	Dasar Nash dan Rujukan
Landasan filosofis	Tauhid; kekhalifahan; *karāmah insāniyyah*; *maṣlaḥah* dan *falāḥ*	Menjawab pertanyaan ontologis (siapa manusia dan untuk apa ia bekerja) dan	QS. 51: 56; QS. 2: 30; QS. 17: 70; QS. 28: 77; Ibnu

Lapis	Unsur	Fungsi dalam Kerangka	Dasar Nash dan Rujukan
		aksiologis (ke mana pengelolaan manusia diarahkan)	Taimiyah (2005); Auda (2008)
Nilai operasional	*'Adl*; amanah; ihsan; *ta'āwun*	Mengatur hubungan kerja antara organisasi, pemimpin, dan pegawai	QS. 16: 90; QS. 4: 58; QS. 5: 2; HR. Muslim no. 1955; Beekun (1997); Ali (2010)
Profil pegawai	*Kafā'ah*; amanah; *himmatul 'amal*	Menjadi kriteria individu dalam seleksi, penempatan, dan pengembangan	QS. 28: 26; Suripto (2012); Jusmaliani (2011)

Sumber: Hasil analisis penulis.

Kerangka tersebut memungkinkan perbedaan MSDM Islami dan MSDM modern dirumuskan secara lebih adil. Keduanya sama-sama memandang pegawai sebagai aset yang perlu dikembangkan dan sama-sama memperhatikan kesejahteraan pegawai. Perbedaannya terletak pada sumber nilai, bentuk pertanggungjawaban, ukuran keberhasilan, dan alasan berperilaku etis, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan MSDM Modern dan MSDM Islami

Aspek	MSDM Modern	MSDM Islami
Pandangan tentang pegawai	Aset strategis dan pemegang kepentingan yang kesejahteraannya diperhatikan (Armstrong & Taylor, 2023; Guest, 2017)	Khalifah dan pemegang amanah yang dimuliakan; juga aset yang perlu dikembangkan (Basalamah, 2024)
Sumber nilai	Teori manajemen, etika sekuler, regulasi, dan bukti empiris	Wahyu sebagai sumber utama; akal dan bukti empiris sebagai pelengkap (Ali, 2010; Branine & Pollard, 2010)
Pertanggungjawaban	Kepada organisasi, pemangku kepentingan, dan hukum	Kepada organisasi dan hukum, sekaligus kepada Allah *Subhanahu wa Ta'ala*
Ukuran keberhasilan	Kinerja organisasi dan kesejahteraan pegawai	Kinerja, kesejahteraan, dan kesesuaian proses dengan syariat (*maṣlaḥah* dan *falāḥ*)
Alasan berperilaku etis	Sering bersifat instrumental: etika mendukung kinerja dan reputasi	Kewajiban agama, terlepas dari dampaknya pada kinerja
Hubungan pegawai dan organisasi	Pertukaran kepentingan yang perlu diseimbangkan	Kepentingan yang saling melengkapi dalam bingkai *ta'āwun* (Ali, 2010)

Sumber: Diolah dari literatur yang dikutip.

Perbandingan ini perlu dibaca secara proporsional. Temuan empiris menunjukkan bahwa nilai Islam tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja. Hamzah et al. (2021) menemukan bahwa nilai kerja Islam berpengaruh terhadap kinerja melalui keterikatan dan kepuasan kerja, bukan secara langsung, dan Azmi (2015) menemukan bahwa hanya praktik pelatihan dan pengembangan yang secara konsisten berhubungan dengan kinerja. Artinya, keunggulan MSDM Islami tidak terletak pada klaim bahwa ia pasti menghasilkan kinerja lebih tinggi, melainkan pada kerangka nilai yang memberi alasan moral bagi praktik yang adil dan profesional.

3. Penerapan nilai Islam pada empat fungsi MSDM dan perbandingannya dengan sistem merit ASN

Bagian ini membahas empat fungsi MSDM: rekrutmen dan seleksi, penempatan, pengembangan, serta kompensasi. Untuk setiap fungsi, pembahasan disusun dalam tiga langkah: dasar nash beserta penafsirannya, padanan dalam UU ASN, dan analisis persamaan, perbedaan, serta kesenjangannya. Dalam UU ASN, sistem merit didefinisikan sebagai penyelenggaraan sistem manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi (Pasal 1 angka 15), dan manajemen ASN wajib diselenggarakan berdasarkan sistem merit (Pasal 27 ayat [2]) (Republik Indonesia, 2023). BKN menjabarkan bahwa pengelolaan ini didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, kinerja, potensi, integritas, dan moralitas (BKN, 2024).

a. Rekrutmen dan seleksi: kompetensi, amanah, dan larangan suap

Dasar nash utama rekrutmen adalah firman Allah *Subhanahu wa Ta'ala*:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

"Salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, 'Wahai ayahku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau pekerjakan adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.'" (QS. Al-Qasas [28]: 26)

Ayat ini adalah ucapan salah seorang putri lelaki saleh dari Madyan, yang oleh sebagian mufasir diidentifikasi sebagai Nabi Syu'aib, tentang Nabi Musa. Ibnu Katsir (1999) menukil bahwa putri tersebut mengetahui kekuatan Musa dari kemampuannya mengangkat penutup sumur seorang diri, dan mengetahui amanahnya dari sikap Musa yang memintanya berjalan di belakang agar tidak memandangnya. Konteks ayat ini menunjukkan bahwa penilaian kelayakan didasarkan pada bukti perilaku, bukan pada kedekatan. Ibnu Taimiyah (1998) memperluas ayat ini menjadi kaidah umum pengisian jabatan dan menyatakan bahwa setiap jabatan bertumpu pada dua rukun, yaitu kekuatan (*al-quwwah*) dan amanah (*al-amānah*). Kekuatan disesuaikan dengan jenis jabatan, misalnya keberanian dan strategi dalam kepemimpinan militer atau pemahaman hukum dalam peradilan, sedangkan amanah kembali pada rasa takut kepada Allah dan tidak memperjualbelikan kewenangan. Karena keduanya jarang berkumpul sempurna pada satu orang, ia menganjurkan memilih yang paling layak untuk setiap jenis tugas. Dengan demikian, *al-quwwah* setara dengan kompetensi, sedangkan *al-amānah* setara dengan integritas (Kholili & Irsyada, 2025). Pandangan ini sejalan dengan temuan Hashim (2009) bahwa pegawai di organisasi Islam di Malaysia mengenal dan menjalankan praktik MSDM yang ditelaah dari sumber-sumber Islam, termasuk dalam fungsi seleksi.

Rekrutmen dalam Islam juga harus bebas dari suap (*risywah*). Allah *Subhanahu wa Ta'ala* berfirman:

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ

"Janganlah kamu makan harta di antara kamu dengan jalan yang batil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada para hakim dengan maksud agar kamu dapat memakan sebagian harta orang lain itu dengan jalan dosa, padahal kamu mengetahui." (QS. Al-Baqarah [2]: 188)

Larangan ini dipertegas dalam hadis:

لَعَنَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الرَّاشِيَ وَالْمُرْتَشِيَ

"Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam* melaknat pemberi suap dan penerima suap." (HR. Abu Dawud, Kitab al-Aqḍiyah, no. 3580; at-Tirmidzi, Kitab al-Aḥkām, no. 1337, dan beliau menilainya *hasan shahih*)

Dalam fikih, suap dipahami sebagai pemberian untuk membatalkan yang hak atau membenarkan yang batil (az-Zuhaili, t.t.). Dalam rekrutmen, suap mengubah proses yang seharusnya berbasis kelayakan menjadi transaksi kepentingan, sehingga melanggar nilai *'adl*, nilai amanah, sekaligus larangan *ta'āwun* dalam dosa. Pembahasan ini relevan bagi MSDM karena praktik jual beli jabatan masih ditemukan di instansi pemerintah (Investortrust, 2025). Hukum positif Indonesia mengancam pidana baik pemberi maupun penerima suap yang terkait jabatan, yaitu melalui Pasal 5 serta Pasal 12 huruf a dan b Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 sebagaimana diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 (Republik Indonesia, 1999, 2001).

Padanan dalam UU ASN cukup jelas. Manajemen ASN ditujukan agar bebas dari intervensi politik serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (Pasal 1 angka 5); setiap instansi wajib mengumumkan lowongan secara terbuka (Pasal 36); dan setiap warga negara memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi pegawai ASN setelah memenuhi persyaratan (Pasal 37) (Republik Indonesia, 2023). Pada tingkat prinsip, terdapat tiga persamaan: kelayakan sebagai dasar pengisian jabatan, keterbukaan kesempatan yang sejalan dengan *karāmah fiṭriyyah*, dan larangan suap serta nepotisme. Perbedaannya terletak pada dua hal. Pertama, sistem merit menyandarkan legitimasinya pada kebijakan publik, sedangkan prinsip Islam menyandarkannya pada wahyu, sehingga pelanggaran tidak hanya berdimensi hukum, tetapi juga dosa. Kedua, sistem merit mengukur integritas melalui instrumen yang dapat diamati, sedangkan Islam memandang amanah juga sebagai sikap batin yang tidak sepenuhnya terukur. Kesenjangan terbesar justru ada pada praktik: sekitar separuh instansi belum mencapai kategori "baik" dalam penerapan sistem merit (BKN, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa regulasi yang baik belum cukup tanpa internalisasi nilai amanah pada pengambil keputusan.

b. Penempatan: kesesuaian kompetensi dan kemampuan

Dasar nash penempatan adalah hadis riwayat Abu Hurairah tentang tanda hilangnya amanah:

فَإِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ. قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا؟ قَالَ: إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

"Apabila amanah telah disia-siakan, tunggulah datangnya Hari Kiamat." Ia bertanya, "Bagaimana amanah itu disia-siakan?" Beliau menjawab, "Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, tunggulah datangnya Hari Kiamat." (HR. al-Bukhari, Kitab al-'Ilm, no. 59)

Hadis ini secara literal berbicara tentang tanda-tanda Kiamat, bukan tentang kehancuran organisasi. Ibnu Hajar al-'Asqalani (1959) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan "urusan" (*al-amr*) adalah jenis urusan yang berkaitan dengan agama dan masyarakat, seperti kekhalifahan, pemerintahan, peradilan, dan fatwa. Hadis ini juga mengaitkan penempatan yang keliru dengan penyia-nyiaan amanah. Karena itu, perluasan maknanya pada penempatan pegawai dilakukan

secara analogis: bila menyerahkan urusan publik kepada yang tidak ahli adalah bentuk pengkhianatan amanah, maka prinsip yang sama berlaku pada penempatan dalam organisasi. Perluasan ini diperkuat oleh nasihat Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam* kepada Abu Dzar yang meminta jabatan:

إِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا

"Sesungguhnya jabatan itu amanah, dan pada Hari Kiamat ia menjadi kehinaan dan penyesalan, kecuali bagi orang yang mengambilnya dengan benar dan menunaikan kewajiban di dalamnya." (HR. Muslim, Kitab al-Imārah, no. 1825)

Hadis ini menunjukkan bahwa kelayakan seseorang tidak hanya diukur dari keinginannya, tetapi dari kesesuaian kemampuannya dengan tuntutan jabatan. Prinsip ini dikenal dalam literatur MSDM sebagai kesesuaian orang dengan pekerjaan (*person–job fit*) (Armstrong & Taylor, 2023). Islam menambahkan satu dimensi, yaitu larangan membebani pegawai di luar kemampuannya. Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam* bersabda tentang para pekerja:

وَلَا تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ، فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعِينُوهُمْ

"Janganlah kalian membebani mereka dengan pekerjaan yang di luar kemampuan mereka. Jika kalian membebani mereka, bantulah mereka." (HR. al-Bukhari, Kitab al-Īmān, no. 30)

Dalam UU ASN, pengembangan talenta dan karier mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah (Pasal 46 ayat [1]), serta dilaksanakan berdasarkan sistem merit melalui manajemen talenta (Pasal 46 ayat [4]) (Republik Indonesia, 2023). BKN menggunakan pemetaan potensi dan kompetensi sebagai basis data talenta untuk pengisian jabatan, promosi, rotasi, dan perencanaan suksesi (BKN, 2026). Persamaannya, keduanya menolak penempatan atas dasar kedekatan. Perbedaannya, UU ASN menimbang penempatan terutama dari kebutuhan instansi, sedangkan Islam juga menimbangnya dari sisi pegawai melalui larangan pembebanan berlebih dan kewajiban membantu. Kerangka kelembagaan pengawasannya pun masih berkembang: Mahkamah Konstitusi melalui Putusan Nomor 121/PUU-XXII/2024 yang diucapkan pada 16 Oktober 2025 memerintahkan pembentukan lembaga independen untuk mengawasi penerapan sistem merit paling lama dua tahun sejak putusan (Mahkamah Konstitusi, 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa amanah penempatan belum cukup dijaga oleh aturan internal instansi.

c. Pengembangan: ihsan, itqan, dan peningkatan kualitas

Ihsan sebagaimana diwajibkan dalam hadis riwayat Muslim no. 1955 berarti melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya. Dalam pekerjaan, ihsan melahirkan *itqān*, yaitu ketuntasan dan ketelitian dalam bekerja. Ihsan tidak dapat dicapai tanpa peningkatan kemampuan secara terus-menerus, sehingga pengembangan pegawai merupakan sarana untuk mewujudkannya. Kesungguhan bekerja juga ditegaskan dalam firman Allah *Subhanahu wa Ta'ala*:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

"Katakanlah (Nabi Muhammad), 'Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu.'" (QS. At-Taubah [9]: 105)

Kesadaran bahwa pekerjaan disaksikan oleh Allah dan oleh sesama menjadi motivasi untuk terus memperbaiki mutu kerja. Karena itu, pengembangan dalam perspektif Islam memiliki dua

sasaran: kompetensi teknis dan pembentukan akhlak. Nilai *ta'āwun* diwujudkan melalui pendampingan, pembelajaran sejawat, dan berbagi pengetahuan (Basalamah, 2024). Temuan Azmi (2015) bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan praktik MSDM Islami yang paling konsisten berhubungan dengan kinerja memperkuat posisi fungsi ini.

UU ASN mewajibkan setiap pegawai ASN mengembangkan kompetensi melalui pembelajaran secara terus-menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi (Pasal 49 ayat [1]), melalui sistem pembelajaran terintegrasi yang menyatu dengan pekerjaan, terkait dengan komponen manajemen ASN lainnya, dan terhubung lintas instansi (Pasal 49 ayat [2] dan [3]) (Republik Indonesia, 2023). Persamaannya jelas: keduanya memandang pengembangan sebagai kewajiban yang berkelanjutan, dan konsep pembelajaran yang terhubung dengan pegawai lain sejalan dengan *ta'āwun*. Namun, terdapat kesenjangan. Pasal 49 merumuskan tujuan pengembangan dalam kerangka relevansi kompetensi dengan tuntutan organisasi, tanpa menyebut pembinaan akhlak sebagai tujuan tersendiri. Integritas dan moralitas memang menjadi bagian dari penilaian sistem merit (BKN, 2024), tetapi diposisikan sebagai kriteria yang diukur, bukan sebagai sasaran yang dibina. Perspektif Islam menawarkan pelengkap bagi kesenjangan ini, misalnya melalui pembinaan nilai yang terintegrasi dalam program pengembangan pegawai di lembaga pendidikan Islam.

d. Kompensasi: keadilan, kejelasan akad, dan kelayakan upah

Dalam fikih, hubungan kerja termasuk akad *ijārah* atas jasa manusia. Salah satu syarat sahnya adalah upah (*ujrah*) harus diketahui dan disepakati sejak awal, sehingga tidak menimbulkan sengketa (az-Zuhaili, t.t.). Syarat inilah yang menjadi dasar prinsip transparansi kompensasi. Ketepatan waktu pembayaran didasarkan pada sabda Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam*:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

"Berikanlah upah pekerja sebelum kering keringatnya." (HR. Ibnu Majah, Kitab al-Ruhūn, Bab Ajr al-Ujarā', no. 2443; dinilai *shahih* oleh al-Albani, 1997, no. 1995)

Ancaman bagi orang yang menahan upah juga ditegaskan dalam hadis qudsi:

ثَلَاثَةٌ أَنَا خَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ... وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوْفَى مِنْهُ وَلَمْ يُعْطِ أَجْرَهُ

"Ada tiga golongan yang Aku menjadi lawan mereka pada Hari Kiamat, ... dan seseorang yang mempekerjakan pekerja, lalu pekerja itu telah menunaikan pekerjaannya, tetapi ia tidak memberikan upahnya." (HR. al-Bukhari, Kitab al-Buyū', no. 2227)

Prinsip kelayakan upah bersandar pada larangan mengurangi hak orang lain:

وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ

"Janganlah kamu merugikan manusia terhadap hak-hak mereka." (QS. Hud [11]: 85)

Larangan tersebut diperkuat oleh lanjutan hadis al-Bukhari no. 30 yang memerintahkan agar pekerja diberi makan dari apa yang dimakan majikannya dan diberi pakaian dari apa yang dipakainya, sehingga kelayakan diukur dari kecukupan hidup yang wajar, bukan semata kesepakatan pasar. Dengan demikian, ukuran adil dalam kompensasi Islam mencakup empat unsur: upah jelas dan disepakati, dibayar tepat waktu, sepadan dengan pekerjaan dan tidak mengurangi hak, serta mencukupi kebutuhan hidup yang layak (Kholili & Irsyada, 2025).

UU ASN menetapkan bahwa pegawai ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa materiel dan/atau nonmateriel (Pasal 21 ayat [1]) yang meliputi penghasilan, penghargaan yang bersifat motivasi, tunjangan dan fasilitas, jaminan sosial, lingkungan kerja, pengembangan diri, dan bantuan hukum (Pasal 21 ayat [2]). Komponen tersebut diberikan secara adil, layak, dan kompetitif (Pasal 50 ayat [1]), tetapi dapat disesuaikan oleh Presiden dengan mempertimbangkan kondisi keuangan negara (Pasal 21 ayat [10]) (Republik Indonesia, 2023). Persamaannya terletak pada istilah "adil" dan "layak" serta adanya jaminan sosial yang sejalan dengan *ta'āwun*. Perbedaannya terletak pada ukuran. Dalam kebijakan ASN, keadilan diukur dari kinerja, beban kerja, dan kemampuan keuangan negara, sehingga besaran kompensasi dapat menyesuaikan kondisi fiskal. Dalam Islam, upah yang telah disepakati menjadi hak yang mengikat, dan penundaan tanpa uzur termasuk kezaliman, sementara kelayakan dikaitkan dengan kecukupan hidup pekerja. Perbedaan ini menjadi pelajaran bagi lembaga pendidikan Islam swasta yang menghadapi keterbatasan anggaran: dari sudut pandang Islam, keterbatasan anggaran tidak menghapus kewajiban membayar upah yang disepakati tepat waktu serta kewajiban berupaya mencapai kelayakan.

Tabel 3 merangkum hasil analisis keempat fungsi, termasuk indikator *maṣlaḥah* dan *falāḥ*, padanan dalam UU ASN, serta perbedaan dan kesenjangannya.

Tabel 3. Sintesis Penerapan Nilai Islam pada Empat Fungsi MSDM dan Sistem Merit ASN

Fungsi	Dasar Nash dan Nilai	Indikator *Maṣlaḥah*/*Falāḥ*	Padanan UU ASN	Perbedaan dan Kesenjangan
Rekrutmen dan seleksi	QS. 28: 26; QS. 2: 188; HR. Abu Dawud no. 3580. Nilai: amanah, *'adl*	Tertutupnya kerusakan akibat masuknya orang tidak layak; bebas suap	Pasal 1 angka 5; Pasal 27 ayat (2); Pasal 36; Pasal 37	Legitimasi wahyu vs kebijakan publik; integritas batin vs terukur; baru 52,8% instansi berkategori baik
Penempatan	HR. al-Bukhari no. 59 dan no. 30; HR. Muslim no. 1825. Nilai: amanah, *'adl*	Beban kerja sesuai kemampuan; jabatan pada ahlinya	Pasal 46 ayat (1) dan (4)	ASN menimbang kebutuhan instansi; Islam juga menimbang kemampuan pegawai; lembaga pengawas merit masih dibentuk
Pengembangan	HR. Muslim no. 1955; QS. 9: 105; QS. 5: 2. Nilai: ihsan, *ta'āwun*	Tumbuhnya kompetensi dan akhlak	Pasal 49 ayat (1)–(3)	ASN berfokus pada kompetensi; pembinaan akhlak belum menjadi tujuan eksplisit
Kompensasi	HR. Ibnu Majah no. 2443; HR. al-Bukhari no. 2227; QS. 11: 85. Nilai: *'adl*, *ta'āwun*	Kebutuhan hidup layak pegawai dan keluarga terpenuhi; upah tepat waktu	Pasal 21 ayat (1), (2), (10); Pasal 50 ayat (1)	ASN menyesuaikan dengan keuangan negara; Islam memandang upah yang disepakati sebagai hak mengikat

Sumber: Hasil analisis penulis berdasarkan nash, literatur, dan UU No. 20 Tahun 2023.

Perbandingan ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa kesesuaian antara MSDM Islami dan sistem merit ASN berada pada tingkat prinsip operasional, yaitu kompetensi,

objektivitas, keterbukaan, dan keadilan kompensasi. Perbedaannya berada pada tingkat landasan dan tujuan. Sistem merit dibangun di atas kebijakan publik dan berorientasi pada profesionalisme birokrasi, sedangkan MSDM Islami dibangun di atas wahyu dan berorientasi pada *maṣlaḥah* dan *falāḥ*. Temuan ini memperluas kajian sebelumnya yang cenderung menyatakan keselarasan nilai Islam dengan praktik MSDM tanpa menguji perbedaannya (Fajriyati et al., 2025; Sahputra & Adawiyah, 2025). Bagi lembaga pendidikan Islam, kerangka ini menunjukkan bahwa mengadopsi sistem merit tidak cukup; lembaga perlu melengkapinya dengan pembinaan akhlak dan standar kelayakan upah yang bersumber dari nilai Islam.

Kesimpulan

Artikel ini menyimpulkan tiga hal. Pertama, landasan filosofis MSDM dalam Islam terdiri atas tauhid sebagai landasan teologis, kekhalifahan dan *karāmah insāniyyah* sebagai landasan ontologis tentang hakikat manusia, serta *maṣlaḥah* dan *falāḥ* sebagai landasan aksiologis. Dibandingkan dengan MSDM modern yang juga menghargai pegawai sebagai aset dan memperhatikan kesejahteraannya, kekhasan MSDM Islami terletak pada sumber nilai berupa wahyu dan pertanggungjawaban kepada Allah. Kedua, landasan tersebut diturunkan menjadi empat nilai operasional (*'adl*, amanah, ihsan, dan *ta'āwun*) dan profil pegawai (*kafā'ah*, amanah, dan *himmatul 'amal*) dalam kerangka tiga lapis. Ketiga, pada empat fungsi yang dikaji, sistem merit ASN sejalan dengan prinsip Islam dalam hal kelayakan, keterbukaan, larangan suap dan nepotisme, pengembangan berkelanjutan, serta kompensasi yang adil dan layak. Namun, keduanya berbeda dalam landasan normatif, sistem merit belum menjadikan pembinaan akhlak sebagai tujuan eksplisit pengembangan, ukuran kelayakan kompensasinya bergantung pada kondisi fiskal, dan penerapannya belum merata. Kontribusi artikel ini adalah kerangka tiga lapis beserta pemetaan dalil, tafsir, dan regulasi yang menunjukkan bukan hanya titik temu, tetapi juga perbedaan antara MSDM Islami dan sistem merit.

Kerangka ini secara teoretis dapat menjadi dasar penyusunan instrumen untuk menguji penerapan MSDM Islami secara empiris. Secara praktis, lembaga pendidikan Islam dapat memakai Tabel 3 sebagai daftar periksa kebijakan kepegawaian, misalnya dengan memasukkan penilaian integritas berbasis perilaku dalam seleksi, mencegah pembebanan tugas di luar kemampuan, menyertakan pembinaan akhlak dalam program pengembangan, dan menetapkan honor yang jelas, tepat waktu, serta diarahkan pada kelayakan hidup. Penelitian ini memiliki keterbatasan. Sebagai studi kepustakaan, penelitian ini tidak menguji penerapan kerangka di lapangan dan tidak mengukur dampaknya terhadap pembentukan karakter pegawai. Fungsi penilaian kinerja dan kepemimpinan juga belum dikaji, dan perbandingan hanya dilakukan dengan regulasi ASN. Penelitian selanjutnya disarankan melakukan studi kasus atau survei di lembaga pendidikan Islam, baik madrasah negeri yang mengelola pegawai ASN maupun lembaga swasta, serta memperluas kajian pada penilaian kinerja, kepemimpinan, dan perbandingan dengan lembaga keuangan syariah.

Referensi

Abu Dawud, S. al-A. (t.t.). *Sunan Abī Dāwūd* (M. M. 'Abd al-Ḥamīd, Ed.). Al-Maktabah al-'Aṣriyyah.

Al-Albani, M. N. (1997). *Ṣaḥīḥ Sunan Ibn Mājah*. Maktabah al-Ma'ārif.

Al-Bukhari, M. I. (2001). *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī* (M. Z. al-Nāṣir, Ed.). Dār Ṭauq al-Najāh.

Ali, A. J. (2010). Islamic challenges to HR in modern organizations. *Personnel Review, 39*(6), 692–711. https://doi.org/10.1108/00483481011075567

Ali, A. J., & Al-Owaihan, A. (2008). Islamic work ethic: A critical review. *Cross Cultural Management: An International Journal, 15*(1), 5–19. https://doi.org/10.1108/13527600810848791

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.

At-Tirmidzi, M. I. (1975). *Sunan al-Tirmiżī* (A. M. Syākir et al., Ed.). Muṣṭafā al-Bābī al-Ḥalabī.

Auda, J. (2008). *Maqasid al-Shariah as philosophy of Islamic law: A systems approach*. International Institute of Islamic Thought.

Azmi, I. A. G. (2015). Islamic human resource practices and organizational performance: Some findings in a developing country. *Journal of Islamic Accounting and Business Research, 6*(1), 2–18. https://doi.org/10.1108/JIABR-02-2012-0010

Az-Zuhaili, W. (t.t.). *Al-fiqh al-Islāmī wa adillatuhu* (Cet. ke-4). Dār al-Fikr.

Badan Kepegawaian Negara. (2024, 20 Desember). *Hasil pengawasan penerapan sistem merit 2024*. https://www.bkn.go.id/hasil-pengawasan-penerapan-sistem-merit-2024/

Badan Kepegawaian Negara. (2025, 23 Januari). *Prof Zudan: BKN genjot penerapan manajemen talenta di 2025* (Siaran Pers Nomor 008/RILIS/BKN/I/2025). https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2025/01/SIARAN-PERS-Nomor-008-RILIS-BKN-I-2025-23-Januari-2025.pdf

Badan Kepegawaian Negara. (2026, 27 Februari). *Kepala BKN, Prof. Zudan: Pemetaan kompetensi ASN sebagai basis data talenta nasional*. https://www.bkn.go.id/kepala-bkn-prof-zudan-pemetaan-kompetensi-asn-sebagai-basis-data-talenta-nasional/

Basalamah, M. S. A. (2024). Exploring the intersection of Islamic values and human resource management. *Advances in Human Resource Management Research, 2*(2), 78–89. https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i2.284

Beekun, R. I. (1997). *Islamic business ethics*. International Institute of Islamic Thought.

Branine, M., & Pollard, D. (2010). Human resource management with Islamic management principles: A dialectic for a reverse diffusion in management. *Personnel Review, 39*(6), 712–727. https://doi.org/10.1108/00483481011075576

Chapra, M. U. (2008). *The Islamic vision of development in the light of maqasid al-Shari'ah*. International Institute of Islamic Thought.

Fajriyati, D. N., Rahmatika, A. N., & 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

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal, 27*(1), 22–38. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139

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

Hashim, J. (2009). Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organisations in Malaysia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 2*(3), 251–267. https://doi.org/10.1108/17538390910986362

Ibnu Hajar al-'Asqalani, A. A. (1959). *Fatḥ al-Bārī syarḥ Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*. Dār al-Ma'rifah.

Ibnu Katsir, I. U. (1999). *Tafsīr al-Qur'ān al-'Aẓīm* (S. M. Salāmah, Ed.; Cet. ke-2). Dār Ṭayyibah.

Ibnu Majah, M. Y. (t.t.). *Sunan Ibn Mājah* (M. F. 'Abd al-Bāqī, Ed.). Dār Iḥyā' al-Kutub al-'Arabiyyah.

Ibnu Taimiyah, A. A. (1998). *Al-siyāsah al-syar'iyyah fī iṣlāḥ al-rā'ī wa al-ra'iyyah*. Wizārat al-Syu'ūn al-Islāmiyyah wa al-Auqāf wa al-Da'wah wa al-Irsyād.

Ibnu Taimiyah, A. A. (2005). *Al-'ubūdiyyah* (M. Z. al-Syāwīsy, Ed.; Cet. ke-7). Al-Maktab al-Islāmī.

Investortrust. (2025, 22 Januari). *KPK: Suap dan gratifikasi masih terjadi di 90% kementerian/lembaga dan 97% pemda*. https://investortrust.id/national/54089/kpk-suap-dan-gratifikasi-masih-terjadi-di-90-kementerianlembaga-dan-97-pemda

Jusmaliani. (2011). *Pengelolaan sumber daya insani*. Bumi Aksara.

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). *Al-Qur'an dan terjemahannya* (Edisi penyempurnaan 2019). Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an. https://quran.kemenag.go.id

Kholili, I., & Irsyada, M. R. (2025). Mengembangkan HRM berdasarkan nilai: Mengintegrasikan prinsip etika Islam ke dalam praktik human resource management modern. *Moderasi: Journal of Islamic Studies, 5*(2), 673–698. https://doi.org/10.54471/moderasi.v5i2.145

Komisi Pemberantasan Korupsi. (2025). *Temuan SPI 2024: Suap dan gratifikasi masih terjadi di lebih dari 90% kementerian/lembaga & pemerintah daerah*. https://kpk.go.id/id/ruang-informasi/berita/temuan-spi-2024-suap-dan-gratifikasi-masih-terjadi-di-lebih-dari-90-kementerianlembaga-pemerintah-daerah

Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. (2025). *Putusan Nomor 121/PUU-XXII/2024 perihal pengujian materiil Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara* (diucapkan 16 Oktober 2025). https://s.mkri.id/public/content/persidangan/sinopsis/ikhtisar_4154_2753_ikhtisar%20Put%20121_2024%20(ACC%20PM%20III).pdf

Mellahi, K., & Budhwar, P. S. (2010). Introduction: Islam and human resource management. *Personnel Review, 39*(6), 685–691. https://doi.org/10.1108/00483481011075558

Muslim, I. H. (t.t.). *Ṣaḥīḥ Muslim* (M. F. 'Abd al-Bāqī, Ed.). Dār Iḥyā' al-Turāṡ al-'Arabī.

Republik Indonesia. (1999). *Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi* (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3874). https://peraturan.bpk.go.id/Details/45350

Republik Indonesia. (2001). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi* (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 134, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4150). https://peraturan.bpk.go.id/Details/44900

Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara* (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897). https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023

Sahabuddin, Z. A., Yunus, A. T., Ating, R., & Ashoer, M. (2024). Impact of Islamic work ethics on civil servants' performance: Mediating effect of work engagement. *Journal of Enterprise and Development, 6*(1). https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/jed/article/view/9447

Sahputra, M. R., & Adawiyah, R. (2025). Islamic values in human resource management practices: A systematic literature review. *I-ECONOMICS: A Research Journal on Islamic Economics, 11*(2), 88–103. https://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/ieconomics/article/view/31730

Sultan, Z., Nur, R., Parakkasi, I., & Raprayogha, R. (2026). Reconstructing human resource planning through maqasid al-Shariah: A conceptual framework for organizational maslahah. *Al-Risalah, 26*(2). https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/al_risalah/article/view/69709

Suripto, T. (2012). Manajemen SDM dalam perspektif ekonomi Islam: Tinjauan manajemen SDM dalam industri bisnis. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia, 2*(2), 239–250. https://doi.org/10.21927/jesi.2012.2(2).239-250

Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic – A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review, 30*(2), 152–169. https://doi.org/10.1108/00483480110380325