

## FASE PENERAPAN SUMBER DAYA INSANIAH PADA PERUSAHAAN

Popy Novita Pasaribu<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup>Magister Manajemen, Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Ibn Khaldun Bogor,  
Jl. KH Sholeh Iskandar Km 2 Tanah Sereal Bogor Jawa Barat 16162

[\\*pnovita@yahoo.com](mailto:pnovita@yahoo.com)

Diterima: 27-06-2021

Direvisi: 12-07-2021

Disetujui: 14-07-2021

### ABSTRAK

Perusahaan yang memiliki keyakinan akan nilai-nilai akan sukses dalam jangka panjang. Nilai-nilai inti inilah yang akan memberikan ruh atau motivasi kepada setiap orang dalam organisasi dan akhirnya kepada masyarakat dalam menumbuhkan human-centered tauhidic society 5.0. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji fase penerapan Model SDM berbasis nilai Islami atau Sumber Daya Insaniah (SDI) di perusahaan. Model yang digunakan adalah model SDM dengan nilai-nilai Islami dan pemaknaan sholat, serta budaya perusahaan yang selaras, menghasilkan kinerja SDM yang diharapkan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan obyek penelitian adalah dua perusahaan yang sudah menerapkan nilai-nilai Islami dalam mengelola perusahaan. Teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan) yaitu dengan instrumen penelitian, wawancara mendalam dan penelaahan data sekunder. Analisis data bersifat induktif. Penerapan model SDM berbasis nilai Islami atau SDI melalui dua fase yaitu fase “Mekah” dan fase “Madinah”. Perusahaan pada fase Mekah perlu konsisten menjalankan program internalisasi budaya perusahaan yang terintegrasi yaitu sebagai nilai, pola pengambilan keputusan dan sikap. Internalisasi budaya dengan menggunakan nilai-nilai Islami dan pemaknaan sholat untuk mempengaruhi di tingkat individu, unit kerja dan perusahaan secara umum dapat membuka hati, pikiran dan kemauan sehingga kepuasan kerja dan komitmen pekerja dapat diraih. Perusahaan pada fase Madinah memiliki nilai-nilai yang diyakini bersama yang telah membudaya dan terinternalisasi yang memberikan pengaruh terhadap kinerja SDM. Dengan perkembangan pesat perusahaan, budaya sebagai identitas; pengikat; sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya; kekuatan penggerak dan sebagai pola perilaku perlu untuk dipertahankan dan diteruskan kepada generasi selanjutnya.

**Kata kunci:** sumber daya insaniah, nilai islami, pemaknaan sholat, budaya perusahaan, kinerja SDM

### ABSTRACT

*Companies that believe in values will be successful in the long run. These core values will give spirit or motivation to everyone in the organization and finally to the community in growing a human-centered monotheistic society 5.0. This article aimed to examine the phases of implementing the Islamic value-based HR Model in companies. The model used was the HR model with Islamic values and the meaning of prayer, as well as a harmonious corporate culture, resulting in the expected HR performance. This study used qualitative research methods with the object of research are two companies that have implemented Islamic values in managing the company. The technique of collecting data was triangulation, namely research instrument, in-depth interviews and secondary data analysis. Data analysis was inductive. The application of the Islamic value-based HR model goes through two phases, namely the "Mecca" phase and the "Medina" phase. Companies in the Mecca phase need to consistently carry out an integrated corporate culture internalization program, namely as values, decision-making patterns and attitudes. Internalization of culture by using Islamic values and the meaning of prayer to influence at the individual level, work units and companies in general can open hearts, minds and wills*

*so that job satisfaction and employee commitment can be achieved. Companies in the Medina phase have shared values that have been entrenched and internalized which have an influence on HR performance. With the company's rapid development, culture as identity; fastener; a source of inspiration, pride and resources; driving force and as a pattern of behavior needs to be maintained and passed on to the next generation.*

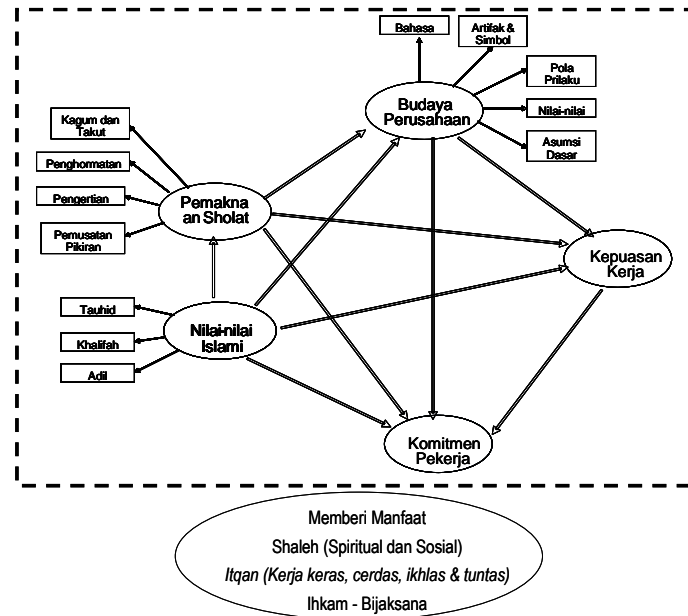
**Keywords:** *Islamic value-based HRI, Islamic values, sholah meaning, corporate culture, HR performance*

## **PENDAHULUAN**

Manusia sebagai khalifah dimuka bumi telah ditegaskan dalam Firman Allah QS.2:30-33. Sebagai khalifah manusia diharapkan dapat memanfaatkan semua sumber daya yang ada dimuka bumi dengan arif dan bijaksana. Untuk mengolah dan memanfaatkan sumberdaya yang ada tersebut manusia diharuskan untuk belajar dan berpikir, tanpa belajar dan berpikir pemanfaatan sumber daya yang ada akan menjadi bencana. Jabnoun (2008) telah merumuskan Model Manajemen Islami. Manajemen SDM Islami merupakan bagian dari Model Manajemen Islami dimana model manajemen dengan nilai-nilai Islami sebagai pusat, sedangkan akar dari nilai-nilai Islami tersebut adalah tauhid dan pembebasan dari segala bentuk tirani dan disebut dengan Sumber Daya Insaniah (SDI). Adapun menurut Isa dan Mohamed (2020), pada Masyarakat 5.0, masyarakat super cerdas adalah rencana transformasi masyarakat dari Revolusi Industri IR 4.0 dan menekankan pada implikasi sosial, etika, dan penerimaan sosial oleh semua pemangku kepentingan, dimana selaras dengan penelitian Mahmudi (2019). Pandemi Covid-19 yang mengglobal di seluruh dunia menjadi pendorong untuk memasuki era society 5.0. Serpa dan Ferriera (2019) menyatakan bahwa faktor sumber daya manusia (SDM) sangat penting di era masyarakat 5.0 dengan keberlanjutan sosial dan inovasi. Harapan masyarakat 5.0 dengan interaksi sosial-digital mendorong inovasi sehingga interaksi teknologi dan individu akan meningkatkan kualitas hidup. Seperti dikemukakan Serpa dan Ferriera (2019) bahwa mesin akan menjadi humanis, yang artinya tingkat artificial intelligence didesain menyerupai manusia dimana ada interaktif antara pengguna (manusia) dan mesin sehingga membantu peningkatan kualitas hidup. Lebih lanjut, Isa dan Mohamed (2020) mengusulkan human-centred tawhidic society 5.0 dimana bisnis ditransaksikan dalam penggabungan ruang fisik (real world) dan dunia maya dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara maksimal. Namun pemanfaatan ini dengan tujuan untuk manusia, ummat, dan di mana semua ummat dapat menerima layanan berkualitas tinggi dan hidup nyaman. Isa dan Mohamed (2020) berpendapat bahwa sistem berbasis tauhid sebagai bentuk ideal tatanan sosial ekonomi, karena fokus pada sistem pertumbuhan solidaritas, termasuk SDI.

Khan (2017) menjelaskan mengenai prinsip etika Islami dalam manajemen SDM yang terdiri atas tujuh (7) prinsip yaitu persaudaraan dan kebajikan (al ukhuwah dan al ihsan), keadilan dan kewajaran (al 'adl), pemenuhan kontrak (ifa al 'aqd), hak manusia (haquq al 'ibad), kompensasi yang wajar (al ujroh), kerjasama (al ta'waan) serta kepercayaan dan kejujuran (al amanah dan al ikhlas). Lebih lanjut Khan (2017) menjelaskan fungsi utilitas karyawan dengan perspektif Islam merupakan fungsi dari tiga faktor yaitu kehendak Allah, menyenangkan atasan, upah dan tingkat usaha. Etika bisnis Islam dengan tujuh prinsip ini dapat diterima di berbagai kalangan, karena bersifat universal dan tidak eksklusif. Serpa dan Ferriera (2019) menyebutkan kesenjangan yang terjadi pada IR 4.0 yaitu pada masyarakat digital akan diisi dengan inovasi, dimana studi Farrukh, Butt dan Mansori (2015) menunjukkan hubungan positif antara etika kerja Islam dan kemampuan inovasi. Oleh karena itu etika bisnis Islam akan menjadi pusat model SDM dalam human-center tawhidic society 5.0 dalam meningkatkan implikasi sosial, etika, dan penerimaan sosial oleh semua pemangku kepentingan.

Hasil penelitian Pasaribu (2011) yang melihat nilai-nilai Islami dalam etika Islami memberikan model SDM melalui penerapan nilai-nilai Islami dan pemaknaan sholat, serta budaya perusahaan yang selaras. Model ini dapat digunakan pada perbankan syariah, institusi syariah dan lembaga lainnya yang mempunyai keyakinan Islam merupakan agama yang lengkap dan universal serta global. Manusia sebagai SDM ditugaskan sebagai khalifah di muka bumi untuk mendayagunakan bumi dan segala isinya agar dipergunakan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan bersama. Untuk tujuan suci tersebut, Allah memberikan pedoman melalui para Rasul-nya yang meliputi segala sesuatu yang dibutuhkan manusia baik akidah, akhlak maupun syariah. Model SDM berbasis nilai Islami dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Model SDM berbasis nilai Islami**

Sumber: Pasaribu (2011)

Sumber pengetahuan, selain melalui pendekatan rasionalis dan empiris, ada lagi yang disebut dengan intuisi dan wahyu. Intuisi merupakan pengetahuan yang didapat tanpa melalui proses penalaran tertentu, yaitu pengalaman puncak yang dialami pada kondisi tertentu dan bagi Nietzsche, intuisi adalah intelegensi yang paling tinggi (Suriasumantri, 2001). Sedangkan wahyu merupakan pengetahuan yang disampaikan Tuhan kepada manusia. Wahyu untuk manusia berupa kitab suci yaitu Al Qur'an dan Hadits Rasulullah SAW. Dengan demikian, sumber pengetahuan untuk penerapan nilai-nilai islami kedalam budaya perusahaan dan kinerja SDM adalah wahyu yang berupa Al Qur'an dan As Sunnah. Wahyu Allah dalam QS 5:48 yaitu: "Dan Kami telah turunkan kepadamu Al Qur'an dengan membawa kebenaran, membenarkan apa yang sebelumnya, yaitu kitab-kitab (yang diturunkan sebelumnya) dan batu ujian terhadap kitab-kitab yang lain itu; maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu. Untuk tiap-tiap umat diantara kaum, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. Hanya kepada Allah-lah kembali kamu semuanya, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang telah kamu perselisihkan itu".

Nilai inti mempunyai fungsi memperjelas alasan-alasan bagi organisasi untuk bertindak dan melakukan segala sesuatu. Nilai-nilai ini akan menjadi ukuran dalam menentukan prioritas perusahaan dan menjadi panduan dalam proses pengambilan keputusan. Pada dasarnya semua perilaku dalam organisasi digerakkan oleh nilai-nilai yang diyakini oleh sebuah organisasi. Jabnoun (2008) merumuskan Model Manajemen Islami dimana model manajemen dengan nilai-nilai Islami sebagai pusat atau yang lebih dahulu ditetapkan, sedangkan sistem dan struktur, kepemimpinan, perencanaan strategis, pengambilan keputusan dan pengelolaan SDM merupakan turunan dari Nilai-nilai Islami (SDI). Dalam mencapai keberhasilan yang permanen (sustainable), organisasi perlu membangun nilai inti yang membentuk budaya organisasi. Nilai-nilai inti inilah yang akan memberikan motivasi kepada setiap orang dalam organisasi dan akhirnya kepada masyarakat dalam menumbuhkan human-centered tauhidic society 5.0. Sehingga artikel ini bertujuan untuk mengkaji fase penerapan Model SDM berbasis nilai Islami atau SDI di perusahaan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2008), penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti kondisi obyek penelitian alamiah bukan eksperimen. Instrumen penelitian pada penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Jumlah obyek penelitian adalah dua perusahaan.

Penentuan obyek penelitian dilakukan secara purposive dengan kriteria perusahaan yang sudah menerapkan nilai-nilai Islami dalam mengelola perusahaan. Kriteria kedua karena untuk membandingkan penerapan model ini, maka dipilih perusahaan A yang baru menerapkan nilai-nilai Islami (yaitu tiga tahun) dan perusahaan B yang sudah berjalan lama (sepuluh tahun). Teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan) yaitu dengan instrumen penelitian, wawancara mendalam dan penelaahan data sekunder. Narasumber Direktur SDM serta Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko. Data sekunder adalah buku laporan tahunan dan informasi yang disediakan pada web perusahaan. Analisis data bersifat induktif. Sedangkan fokus penelitian ada pada peran dan pengalaman informan kunci dan cara mereka memandang implementasi kebijakan penerapan nilai-nilai Islami, pemaknaan sholat dan pengaruhnya pada budaya perusahaan dan kinerja SDM yang terdiri dari kepuasan kerja dan komitmen pekerja sebagaimana model SDM berbasis nilai Islami. Informan yang dipilih adalah direktur dengan pemahaman mengenai manajemen SDM dan budaya perusahaan. Untuk panduan wawancara mendalam disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Panduan wawancara mendalam penerapan model SDM berbasis nilai Islami**

---

**Daftar panduan pertanyaan pada wawancara mendalam**

---

**Nilai-nilai dasar yang dianut perusahaan**

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang konsep Islam (syariah) dalam mengelola sebuah perusahaan?
2. Apakah perusahaan ini menganut sepenuhnya nilai-nilai Islami atau baru secara parsial? Alasannya?
3. Sekarang ini banyak berkembang sistem-sistem dan teori-teori baru untuk menjalankan sebuah perusahaan, apakah dari pihak manajemen membuka diri untuk mengadopsi teori-teori tersebut?
4. Kriteria apakah yang menjadi tolak ukur untuk menjadikan suatu nilai dan budaya kerja, baik dalam pengertian syariah maupun umum, sebagai nilai-nilai dasar perusahaan?
5. Apakah nilai-nilai yang dijadikan pedoman tersebut, baik berbasis syariah, umum dan kombinasinya berpengaruh terhadap kinerja SDM perusahaan, khususnya faktor kinerja yang mana? Jelaskan?
6. Bagaimana perusahaan ini menginternalisasi nilai-nilai perusahaan?
7. Sholat merupakan salah satu nilai Islam yang penting dan utama. Apakah upaya perusahaan untuk menegakkan sholat di dalam lingkungan perusahaan?

---

**Budaya Perusahaan**

1. Menurut Bapak/Ibu apa yang dimaksud dengan budaya perusahaan dan dampaknya bagi keberhasilan usaha serta hubungannya dengan nilai-nilai dasar perusahaan?
2. Apakah seluruh karyawan (dari pimpinan hingga bawahan) telah mengetahui dan mengerti budaya perusahaan yang selama ini berjalan atau berkembang di perusahaan?
3. Apakah budaya perusahaan dapat mempengaruhi kinerja SDM, khususnya faktor dari budaya yang mana?

---

**Kinerja SDM**

1. Menurut Bapak/Ibu apa yang dimaksud dengan kinerja SDM dari sebuah perusahaan dan apa pengaruhnya terhadap keberhasilan perusahaan?
2. Adakah usaha perbaikan atau usaha mempertahankan kinerja dan bila ada dengan cara apa?
3. Apakah kinerja SDM di perusahaan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai pedoman perusahaan atau oleh budaya perusahaan yang berkembang? Bila ya, alat ukur apakah yang digunakan perusahaan ?

---

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **PERUSAHAAN A**

Pendiri Perusahaan A memandang sudah menjadi keharusan umat muslim menerapkan prinsip syariah Islam dalam setiap sendi kehidupannya. Hal tersebut berarti, dengan kesadaran selalu berkeinginan untuk menjalankan tuntunan Islam secara kaffah, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS 2:85. Pada firman Allah tersebut Allah SWT telah mengingatkan untuk selalu istiqomah dalam menjalankan

kehidupan di dunia ini dengan berlandaskan keimanan total pada seluruh aspek kehidupan. Syariah Islam bersifat komprehensif dan universal juga diyakini oleh Perusahaan A. Komprehensif karena merangkum seluruh aspek kehidupan baik ritual (ibadah) maupun sosial (muamalah). Universal berarti syariah Islam dapat diterapkan dalam setiap waktu dan tempat sampai Hari Akhir nanti. Konsep Islam dalam pengelolaan perusahaan memandang perusahaan tidak hanya sebagai lembaga ekonomi dengan tujuan menciptakan nilai tambah bagi seluruh stakeholder, melainkan perusahaan sebagai sarana dan wahana tempat beribadah kepada Allah SWT. Analogi seperti pada piramida Maslow, perusahaan adalah lembaga yang idealnya dapat memenuhi kebutuhan dasar hingga kebutuhan puncak, dimana parameternya adalah tingkat fisik, intelijen, emosional dan spiritual quotient yang tinggi. Seperti yang disampaikan jawaban Narasumber “Konsep Islam dalam pengelolaan perusahaan memandang perusahaan tidak hanya sebagai lembaga ekonomi dengan tujuan menciptakan nilai tambah bagi seluruh stakeholdernya, melainkan perusahaan sebagai sarana dan wahana tempat beribadah kepada Allah swt. Kalau diidentikan dengan pyramida Maslow, perusahaan adalah lembaga yang idealnya dapat memenuhi kebutuhan dasar hingga kebutuhan puncak, dimana parameternya adalah tingkat physical, intelligent, emotional dan siritual quotient yang tinggi”. Hal yang disampaikan narasumber selaras dengan Piramida Kinerja Stum yang terdiri dari keamanan/jaminan (safety/security), penghargaan (rewards), afiliasi, pertumbuhan, hamonisasi kerja dan kehidupan (Widana et al, 2015 dan Widana et al 2015a).

Perusahaan A harus mampu memberikan pelayanan dan produk lebih baik di industrinya, yaitu dengan mengkombinasikan aturan rasional dengan keyakinan yang dianut (Islam sebagai rahmatan lil ‘alamin). Upaya yang dilakukan dengan mengadopsi nilai-nilai universal, sistem dan metode modern, terlepas itu bersumber dari non Islam, namun sejauh tidak bertentangan dengan Syariah (Rafiki dan Wahab, 2014). Sebagaimana yang disampaikan Narasumber “Sesuai mottonya perusahaan yaitu “Memberikan yang terbaik sesuai Kaidah”, maka kami memandang pemenuhan syarat/kepatuhan terhadap Syariah adalah prasyarat dasar, namun itu saja tidak cukup, kami ingin menyajikan perusahaan syariah yang berkualitas tinggi dan kami juga tidak beroperasi diruang hampa, artinya didalam industri sudah ada standard tertentu yang menjadi ekspektasi nasabah oleh karenanya kami pun harus mampu mendeliver itu bahkan harus lebih baik. Intinya kami tidak berkeinginan pula atas nama syariah kualitas layanan terkorbankan. Itu kami lakukan dengan mengadopsi nilai-nilai universal, sistem dan metoda yang modern terlepas itu bersumber dari non Islam, tetapi sejauh tidak bertentangan dengan Syariat. Sebagai contoh di perusahaan kami pun membahas, mengkaji dan menerapkan konsep-konsep seperti 7-habbits, Good to Great, dsb.”

Kriteria yang menjadi tolok ukur untuk menjadikan suatu nilai dan budaya kerja sebagai nilai-nilai dasar perusahaan adalah mempunyai landasan dalam Al Quran dan Hadits, berlaku universal, berdampak luas dan membangkitkan motivasi serta berlaku sepanjang masa (Azmi, 2015). Narasumber menyampaikan bahwa Perusahaan A memandang nilai-nilai berpengaruh terhadap kinerja SDM adalah faktor integritas (Amanah) dan team work (Jamaah). Nilai amanah didefinisikan sebagai menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang optimal. Nilai jamaah didefinisikan sebagai bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban.

Organisasi yang unggul dan bertahan dalam jangka waktu lama terbukti merupakan organisasi yang memiliki budaya kerja kokoh yang menunjang visi organisasi. Nilai-nilai budaya kerja adalah pondasi organisasi untuk kesamaan komitmen, berpikir dan bertindak, menjalankan misi dan mencapai visi organisasi tersebut. Agar budaya kerja betul-betul terbentuk dan menjadi acuan bagi segenap pegawai, maka Perusahaan A memberlakukan metode penyampaian (deployment) budaya kerja yang tersistem. Internalisasi nilai-nilai perusahaan melalui sosialisasi, instrumentasi dan adanya repetisi pada setiap acara perusahaan. Sosialisasi dalam proses klasikal, workshop, team building, dan sebagainya. Instrumentasi dalam bentuk pencatuman di kolateral perusahaan seperti agenda, kalender, laporan tahunan, bahan presentasi, nama-nama event.

Perusahaan A memandang budaya kerja sebagai nilai-nilai (values) dan keyakinan (beliefs) yang menjadi pedoman dalam berperilaku, yang dinilai penting bagi kelangsungan suatu organisasi. Nilai-nilai adalah prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam menjalankan organisasi perusahaan, dan keyakinan adalah preposisi yang melandasi suatu paradigma, diyakini sebagai sesuatu yang terbaik dalam menjalankan organisasi. Perusahaan A menyadari bahwa korelasi budaya perusahaan dan kinerja SDM sangat tinggi sesuai dengan teori budaya Schein dimana terdapat tiga komponen budaya: 1) Budaya sebagai set values, 2) Budaya sebagai ekspektasi, pada bagian ini budaya mendefinisikan

kesuksesan termasuk ke dalam komponen key performance indicator dan sistem reward dan punishment, dan 3) Budaya sebagai sikap (attitude) untuk motivasi dan teladan (bukan mitos, karena dalam Islam sudah ada suri tauladan yaitu Nabi Muhammad SAW). Ketiga faktor di atas berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Namun, yang paling berperan penting adalah budaya sebagai perangkat nilai kemudian budaya sebagai sikap. Sedangkan budaya sebagai ekspektasi merupakan bagian dari faktor hygiene sesuai teori Herzberg - Motivation and Hygiene Factor (Ahmad & Phil, 2015), dimana apabila kesuksesan yang ditargetkan tercapai dapat menurun kalau hanya menekankan sisi Motivation seperti pemberian bonus, kecuali ekspektasi untuk meraih target sudah menjadi attitude, maka akan memberikan dampak panjang (long lasting).

Karyawan Perusahaan A mengerti budaya perusahaan sebagai sesuatu yang ada (aware), namun dalam arti memahami budaya perusahaan masih sangat awal. Hal ini dapat dipahami karena membangun nilai-nilai Islami baru berjalan tiga tahun di tambah dengan kondisi pandemi covid-19 dengan protokol kesehatan seperti work from home. Budaya pada tahap ini adalah yang sedang membangun sejarah (building story), membentuk sikap (building attitude), yaitu pada tahap awareness dan sosialisasi. Tahap ini budaya bersifat mandatory based, bukan voluntary based values, berdasarkan tahap pengembangan budaya perusahaan Schein (2004), Perusahaan A berada pada fase awal yang merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda yaitu sebagai identitas, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.

Perusahaan A memiliki nilai inti atau core values berupa sifat Rasulullah SAW, sebagaimana yang disampaikan Narasumber: “Nilai utama adalah SIFAT nabi, Shidiq, Istiqomah, Fathanah, Amanah, Tabligh, sebagai contoh ummat”. Saat ini, manajemen membudayakan bentuk manajemen syukur pada tingkat jamaah, yaitu kesuksesan itu adalah berbagi. Bentuk konkrit manajemen syukur, 20% dari bonus dipotong untuk dana kemanusiaan yang dikelola pada masing-masing unit kerja. Pengelolaan dana kemanusiaan melibatkan seluruh karyawan yang disepakati bersama bentuk penyalurannya. Tujuan nilai adalah indahnyanya berbagi dengan learning by doing. Penerapan nilai ini bersifat mandatory, artinya apabila ada karyawan menolak maka direksi akan turun tangan untuk memberikan pengertian bahwa definisi sukses adalah kalau sudah dapat berbagi. Praktek bisnis wujud syukur dengan pembagian bonus 20% kepada yang berhak merupakan aplikasi dari nilai Islami Tauhid yaitu kesatuan pemilikan manusia dengan pemilikan Tuhan dimana bonus merupakan amanah Allah, maka didalam kekayaan terkandung kewajiban sosial dan aplikasi nilai Islami Adil yaitu kebaikan bagi orang lain dimana beramal lebih utama daripada membelanjakan harta untuk diri sendiri (Rice, 1999; Isa dan Mohamed, 2020).

Tahap mandatory, agar nilai ini dapat menjadi budaya sebagai sikap, diperkirakan membutuhkan waktu tiga tahun (Schein, 2004). Oleh karena perlu ada penyatuan pandangan agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Penyatuan pandangan dari karyawan Perusahaan A tersebut diperlukan dalam bentuk ketegasan dari perusahaan (seperti Direksi turun langsung dalam penyampaian mengenai suatu kebijakan yang berkaitan dengan nilai-nilai yang ingin ditanamkan), kemudian dituangkan dalam budaya kerja yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter organisasi tersebut.

Tahapan budaya pada tingkat awareness menunjukkan pengaruh budaya kepada kinerja masih belum terlihat. Namun demikian proses sosialisasi terus menerus dilaksanakan, antara lain dengan mengajak karyawan untuk berpikir bahwa nasabah yang datang bukan karena usaha sendiri tetapi karena pertolongan Allah. Dengan kesadaran bahwa nasabah datang karena Allah, maka akan memiliki keyakinan semakin tinggi peningkatan usaha mencari ridho Allah sehingga semakin tinggi bisnis yang diperoleh. Hal ini merupakan aplikasi bisnis dari nilai Islami Tauhid dengan prinsip penyerahan total yaitu kemampuan pelaku bisnis untuk membebaskan diri dari segala ikatan penghambaan manusia kepada “ciptaan”-nya sendiri (seperti kekuasaan dan kekayaan). Selain itu, kemampuan pelaku bisnis untuk menjadikan penghambaan manusia kepada Tuhan sebagai wawasan batin sekaligus komitmen moral yang berfungsi memberikan arah, tujuan dan pemaknaan terhadap aktualisasi kegiatan bisnisnya (Rice 1999, Dhar et al, 2017, Dhar et al., 2018, Isa dan Mohamed, 2020). Walaupun tahapan budaya perusahaan Perusahaan A pada fase awal, namun cerminan budaya Islami yang dirumuskan Khan (2017) sudah terlihat. Karakteristik kolektivisme ditandai dengan penerapan nilai jamaah.

Dalam hal kinerja, Perusahaan A menerapkan Human Resource (HR) Model Davild Ulrich untuk mengukur kinerja dengan mengukur fungsi strategic partner, fungsi change agent, fungsi employee champion dan fungsi administrative expert. Budaya yang dikembangkan sejalan dengan kinerja HR Model ini. Sebagai contoh, budaya “memberikan yang terbaik sesuai kaidah” maka fungsi chage agent akan mendorong setiap karyawan untuk menyelaraskan pekerjaan dan pelayanan sesuai kaidah Islam.

pelayan Penilaian kinerja SDM berdasarkan dua faktor, yaitu pertama pengukuran nilai-nilai dengan tujuan untuk memotivasi dan salah satu dengan menanamkan budaya sebagai sikap (attitude) dan kedua, pay for performance. Konsep ini mengacu kepada konsep Motivating-Hygiene Factor Herzberg (Ahmad & Phil, 2015). Konsep pay for performance untuk mencerminkan performance culture dimana saat ini sedang dipersiapkan variable salary 40%. Alat ukur dengan menggunakan HR Champion Model oleh David Ulrich yang mensinergikan dengan kinerja menjadi HR Scorecard. Hal ini sesuai dengan fungsi utilitas Khan (2017) dimana fungsi utilitas karyawan dengan perspektif Islam merupakan fungsi dari tiga faktor yaitu kehendak Allah, menyenangkan atasan, upah sesuai dengan tingkat usaha.

## **PERUSAHAAN B**

Konsep Islam dalam mengelola sebuah perusahaan menurut Perusahaan B seperti dalam dalam QS 51:56, sehingga dalam setiap langkah aktivitas manusia harus bernilai ibadah. Artinya strategi yang diterapkan perusahaan bernilai akhirat. Hal ini sebagaimana yang disampaikan Narasumber: “Dalam Al Qur’an dikatakan : “Tidak aku ciptakan jin dan manusia kecuali untuk beribadah kepadaku” jadi dalam setiap langkah atau aktivitas manusia dimanapun berada harus bernilai ibadah, artinya: setiap manajemen, strategi yang diterapkan disetiap perusahaan harus ada nilai akhiratnya”. Pengelolaan perusahaan mencontoh perilaku Muhammad SAW, misal keadilan, kejujuran dan transparansi yang merupakan bagian dari Good Corporate Governance (GCG). Lebih lanjut, konsep Islam diterapkan baik pada sisi manusia maupun sistem, karena tidak ada sistem yang 100% sempurna dan di sisi lain, iman manusia fluktuatif, sehingga kombinasi sistem dan manusia akan menutup kesempatan dan niat untuk berbuat curang.

Pihak manajemen Perusahaan B membuka diri untuk mengadopsi teori-teori baru dan tetap mempertahankan nilai-nilai Islami yang telah dianut oleh perusahaan dari awal mula berdiri. Dimana hasil wawancara Narasumber menyatakan: “Sangat terbuka untuk mengadopsi teori-teori baru dengan tetap mempertahankan nilai-nilai Islam”. Hal ini karena sistem yang bagus selaras dengan konsep Islam. Kriteria yang digunakan dalam menjadikan suatu nilai dan budaya kerja sebagai nilai-nilai dasar perusahaan adalah sesuai dengan Visi dan Misi, diterima diseluruh jajaran dan sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku umum.

Nilai-nilai Islami berpengaruh terhadap kinerja SDM perusahaan, baik secara finansial dan non finansial. Tolok ukur non finansial menerapkan nilai-nilai syariah seperti kepatuhan terhadap aturan, implementasi GCG dan penciptaan kerja lingkungan yang nyaman. Contoh lingkungan kerja yang nyaman adalah penempatan ruang sholat yang berada di pusat lingkungan kerja, tidak berada di ruangan belakang bahkan di tempat parkir. Lingkungan kerja yang nyaman dengan indikator tercipta interpersonal relationship yang kuat, konsep egaliter di perusahaan dengan open communication structural decision dan terjadi peer control yang kuat. Egaliter adalah salah satu bentuk praktek bisnis dari nilai Islami Tauhid berupa kesatuan dan integrasi sesuai dengan nilai Tauhid yang disampaikan oleh Rice (1999) yang diturunkan dari QS 49:19. Konsep ini berupa penghargaan diperoleh dengan berusaha; serta kesamaan, yaitu tidak ada diskriminasi diantara pelaku atas dasar pertimbangan ras, jenis kelamin atau jabatan dan aplikasi nilai Islami Adil yaitu kebersamaan dimana tidak ada hak istimewa karena kaya atau miskin (Rice 1999, Dhar et al, 2017, Dhar et al., 2018, Isa dan Mohamed, 2020).

Lingkungan kerja yang nyaman tidak hanya dirasakan di dalam kantor, namun juga di luar kantor. Bukti lingkungan kerja nyaman sehingga memengaruhi kinerja SDM dengan tingkat turn over karyawan yang rendah, yaitu 0,8%. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Mohamed et al. (2010), Ahmad dan Phil (2015), Dhar et al. (2017) serta Dhar et al. (2018) nilai-nilai Islami mempengaruhi iklim sosial, keterlibatan, kepercayaan dan loyalitas mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen perusahaan, sehingga tingkat turn over menjadi rendah.

Budaya Islam mempromosikan rasa kepemilikan sosial, namun tetap menjamin hak individu, pada aplikasi bisnis pada Perusahaan B adalah peer control yang kuat. Dengan demikian, cerminan budaya Islami yang dirumuskan Khan (2017) terlihat pada Perusahaan B seperti kolektivisme, nilai estetika (penerapan syariah), tidak ada favoritisme (ada klausul pelarangan benturan kepentingan), kepemilikan sosial dijamin (dengan adanya konsep ZIS), terjadi persaingan sehat (open communication), pembagian kekuasaan.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumberdaya manusia, keunggulan produk atau jasa yang dijual, jaringan, dan teknologi yang unggul guna mendukung

operational excellence (Ahmad & Phil, 2015). Komponen tersebut bukanlah penentu yang menjadi kunci keberhasilan suatu bisnis. Faktor pendorong yang sesungguhnya terletak pada kekuatan visi dan misi serta nilai-nilai yang menjadi sumber inspirasi dan energi budaya kerja perusahaan. Hal ini mengkonfirmasi hasil penelitian Ali (2010) dan Robbie (2019) bahwa kepemimpinan spiritual yang terdiri dari visi, kecintaan terhadap altruistis serta harapan/kepercayaan memberikan pengaruh secara eksplisit kepada budaya. Perusahaan B menjunjung praktek kejujuran sejak awal rekrutmen, serta larangan menerima imbalan dalam bentuk apapun dari para nasabah dan mitra kerja hal ini termaktud dalam Code of Conduct perusahaan. Selain itu juga sangat tegas dalam menyikapi risiko reputasi yang ditimbulkan karyawan akibat perilaku yang tidak sesuai dengan tatanan budaya, etika, dan hukum.

Penilaian kinerja terhadap karyawan mengacu kepada scoreboard berdasarkan aspek-aspek finansial dan kepatuhan. Sebagai contoh aspek kepatuhan, pengangkatan staf dan pejabat yang akan memangku jabatan harus melalui prosesi sumpah jabatan secara lisan dan tertulis tentang pedoman perilaku yang harus dipertanggungjawabkan.

Internalisasi nilai-nilai perusahaan dilakukan, baik secara formal maupun informal. Secara formal bahkan dimulai dari pra perekrutan, Selain itu melalui pelatihan seperti materi mengenai nilai-nilai ke-Islaman dan sejarah Perusahaan B dan sanksi/aturan, khususnya sanksi moral. Internalisasi informal melalui pertemuan bulanan dan acara tahajud bersama, yang juga sekaligus merupakan media silaturahmi semua anggota perusahaan.

Upaya yang dilakukan dalam menegakkan sholat seperti mengumandangkan adzan pada waktu sholat dzuhur, ashur, magrib dan saling mengajak dan mengingatkan untuk melaksanakan sholat serta sholat berjamaah. Perusahaan B menyediakan ruangan sholat (musholla) dan ditempatkan pada tempat yang terhormat. Penegakan sholat bahkan masuk dalam penilaian kinerja pada komponen akhlak, yaitu penerapan syariah. Hikmah sholat adalah untuk mencegah dari yang keji dan munkar (QS. 29:45), aplikasi dalam standar praktik bisnis adalah tidak melakukan perbuatan curang dan dijalkannya code of conduct yang disepakati. Menurut Abul Ghani Azmi (2015) sholat jamaah berfungsi untuk membentuk semangat persaudaraan dan kerjasama tim yang mengandung atribut pemimpin, para pengikut dan untuk satu tujuan sedangkan Robbie (2019) menjelaskan bahwa praktek sholat lima waktu memberikan pengaruh kepada konsep kerjasama tim, kolaborasi dan kesetaraan yang dapat diterapkan di dalam perusahaan.

Perusahaan B menyadai bahwa budaya adalah setiap nilai-nilai, kebiasaan yang dilakukan terus-menerus sehingga terinternalisasi menjadi sikap. Budaya telah menyatu dengan nilai-nilai. Sebagai contoh nilai jilbab bagi karyawan perempuan, karena sudah menyatu menjadi budaya, peneanaan jilbab tidak hanya di kantor namun juga di luar kantor

Faktor terpenting dari budaya dalam mencapai atau mewujudkan tujuan perusahaan adalah kepemimpinan. Semua elemen memengaruhi baik sebagai pemimpin maupun sebagai bawahan menjadi pengikut yang loyal, sesuai konsep kepemimpinan dalam Islam (QS 4:59). Selain itu, sholat juga mencerminkan suatu kepemimpinan, dimana ada imam yang harus dipatuhi dan diteladani, ada makmum yang menjadi pengikut loyal dan ada sistem seperti tata cara sholat, tata cara mengganti imam dan lain-lain (Robbie, 2019).

Dengan pertumbuhan perusahaan yang pesat, manajemen Perusahaan B melakukan kebijakan untuk membakukan budaya kerja dan nilai-nilai yang dianut. Budaya dan nilai-nilai yang telah ditetapkan pada saat pendirian tetap dipertahankan. Menurut tahapan budaya perusahaan Schein (2004), Perusahaan B berada pada tahap kedua yaitu fase pertengahan. Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi. Contohnya dengan pergantian pucuk pimpinan, perusahaan tetap mengacu kepada nilai budaya awal perusahaan berdiri.

Budaya Perusahaan B telah membangun hubungan interpersonal yang kuat dan nilai-nilai dan budaya tidak bersifat mandatory namun sudah dirasakan bersama dan menjadi voluntary dimana budaya perusahaan yang kuat mempunyai pengaruh besar pada perilaku individunya karena tingginya tingkat kebersamaan (sharedness), maka tercipta kecocokan antara organisasi dan anggota organisasi. Sebagai contoh, pakaian karyawan perempuan yang merupakan artifak budaya perusahaan sesuai kaidah Islam tidak hanya dijalankan di lingkungan kantor, tetapi juga dalam kehidupan pribadi. Stebbins (2008) menyatakan bahwa ketika konstelasi nilai-nilai individual dan budaya perusahaan serupa menunjukkan kecocokan nilai yang diyakini pekerja dan budaya perusahaan yang baik, maka terbangun predisposisi terhadap peringkat kepuasan kerja yang menguntungkan.

## IMPLIKASI MANEJERIAL

Al Ghazali (1999) telah merumuskan cara untuk meraih sholat khusyu' yaitu dengan Hudhurul Qalb (pemusatan pikiran), Tafahhum (pengertian), Ta 'dzim (penghormatan), Haibah (Takut dan kagum atas kebesaran Tuhan), Raja' (harap akan ampunan/rahmat Tuhan) dan Haya' (malu dan hina diri). Berdasarkan hakikat dan manfaat sholat, dikonfirmasi dengan hasil empiris maka pengintegrasian nilai-nilai Islami dan sholat ke dalam budaya perusahaan dan kinerja SDM menjadi sesuatu yang penting. Manajemen perusahaan syariah yang memasukkan nilai-nilai Islami dan sholat dalam manajemen SDM, budaya dan kinerja akan mengkultivasi kapasitas pada tingkat individu dan kolektif. Hal ini karena sholat menggabungkan keempat sumber pengetahuan, yaitu IQ (intelligent quotient), EQ (emotional quotient), AQ (adversity quotient) dan SQ (spiritual quotient), dengan menempatkan SQ dengan God-Spot sebagai rohnya (supra conscice mind) yang dapat sebagai pembangunan karakter (Agustian, 2006). Dampak pemaknaan sholat tidak hanya berada pada level individual (micro), namun juga pada level meso (kelompok), macro (institusi) dan mundo (global). Pemaknaan sholat pada level micro seperti dalam Q.S. 2:277, level meso (kelompok) Q.S. 20:132, level macro (institusi) Q.S. 9:109 dan level mundo (global) dalam Q.S. 22:41. Dengan demikian internalisasi pemaknaan sholat akan menghasilkan budaya dan kinerja yang berdasarkan nilai-nilai Islam seperti yang dijelaskan oleh Hafidhuddin dan Tanjung (2006), yaitu SDM yang bekerja keras (mujahadah) Q.S. 29: 69, Allah SWT menyatakan "Dan orang-orang yang berjihad (bekerja keras) untuk mencari keridhaan Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik", terus menerus melakukan perbaikan (istimrar, seperti dalam Q.S. 7:170), selalu mengambil pelajaran dari kesuksesan maupun kegagalan masa lalu dan masa depan demi meningkatkan kinerja dan budaya kerja serta team work (Jama'ah).

Pemaknaan sholat pada kedua perusahaan ini dengan indikator pemusatan pikiran, pengertian, penghormatan dan takut dan kagum atas kebesaran Tuhan terhadap budaya perusahaan, kepuasan kerja dan komitmen pekerja merupakan implikasi dampak pemaknaan sholat pada tingkat individu, kelompok dan perusahaan. sesuai hasil analisis kualitatif, mengkonfirmasi penelitian Mohamed et al. (2010). Al Qur'an mengkonfirmasi pemikir rasional (barat) seperti Robbie (2019) bahwa kepemimpinan spiritual yang terdiri dari visi, kecintaan terhadap altruistis serta harapan/kepercayaan memberikan motivasi untuk menghasilkan kinerja begitu juga Abdul Ghani Azmi (2015) serta Ahmad dan Phil (2015). Namun Islam memberikan tidak hanya dari sisi dunia, namun dampak sampai dengan akhirat, dimana sholat adalah panggilan falah atau kesuksesan.

Makna kerja mempunyai atribut uluhiyah, sehingga kerja sebagai ibadah; atribut tazkia, yaitu pensucian diri sehingga kerja sebagai asasi, atribut khalifah dimana kerja sebagai marwah; kerja sebagai amanah dan kerja sebagai pendistribusian rezeki atau kesejahteraan karena mempunyai aspek adalah, yaitu aspek keadilan. Pekerja yang bermutu dari Model SDM berbasis Nilai Islami mengkonfirmasi Piramida Kinerja bahwa pada tingkat piramida tertinggi, yaitu tercipta harmonisasi kerja dan kehidupan dimana tingkat kecocokan nilai personal pekerja dan budaya perusahaan yang tinggi yang mempengaruhi keberhasilan kinerja SDM.

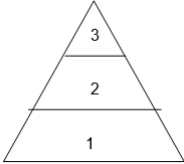
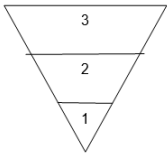
Internalisasi budaya perusahaan dilakukan terus menerus sejalan dengan organisasi pembelajar dan perubahan. Seperti pada Perusahaan A, dimana budaya perusahaan pada fase awal, diperlukan proses penyadaran, penerimaan dan perubahan. Scharmer (2009), menyatakan organisasi pembelajar tidak akan tercapai dengan adanya empat penghalang. Empat penghalang tersebut adalah 1) tidak mengakui apa yang dilihat, 2) tidak mengatakan apa yang dipikirkan, 3) tidak melaksanakan apa yang dikatakan dan 4) tidak melihat apa yang dilakukan. Seperti yang dikatakan Al Muqoddam (2008) salah satu manfaat sholat sebagai bentuk pembebasan diri terhadap kemunafikan yang tercakup kedalam empat penghalang organisasi pembelajar dan perubahan. Sholat sebagai landasan akan menjawab tantangan kompleksitas organisasi untuk dapat mengubah pola pikir (open mind), pola sikap (open heart) dan pola tindak (open will) sebagai satu kesatuan utuh yang membebaskan kemunafikan atau keempat penghalang tersebut untuk membangun budaya dan kinerja yang berbasiskan nilai-nilai Islami. Perusahaan A dapat menerapkan pemaknaan sholat untuk membuka pola pikir, pola sikap dan pola tindak sehingga budaya yang bersifat mandatory dapat diterima menjadi nilai yang diyakini bersama. Konsep halaqo dalam Islam atau pembelajaran informal melalui grup belajar dapat memperkuat internalisasi nilai-nilai menjadi sikap bahwa halaqo merupakan bentuk kerjasama dan kolaborasi yang mendukung organisasi pembelajar dan perubahan sebagaimana yang telah diterapkan pada Perusahaan B.

Pembentukan budaya untuk selanjutnya menggunakan lima unsur yaitu lingkungan usaha atau kerja, nilai-nilai, pahlawan (tokoh yang menjadi panutan), ritual dan jaringan budaya yang berupa komunikasi informal). Kelima unsur di atas berlandaskan dan dikelola menurut syariah atau nilai-nilai Islam. Seperti yang telah dilakukan di kedua perusahaan untuk lingkungan kerja dimana pakaian sesuai dengan ketentuan syariah. Nilai-nilai yang dikembangkan dengan melepaskan nilai-nilai yang tidak Islami (seperti suap, riba, berlebih-lebihan) dan memasukkan nilai-nilai yang Islami. Manajemen SDM Islami menempatkan setiap individu sebagai tokoh sentral untuk melakukan perubahan, yaitu sebagai fokus segala pusat keunggulan (Ali, 2010, Pasaribu 2011, Rafiki dan Wahab 2014 serta Khan 2017). Landasan sholat dan syariah secara umum akan mengkultivasi kapasitas individu menjadikan sebagai pekerja yang bermutu, pada akhirnya menjadikan sebagai pahlawan atau tokoh yang dianut. Azmi (2009) memberikan indikator pekerja bermutu menurut Islam yaitu memiliki 1) atribut pemberi manfaat bagi orang lain (sesuai QS. 13:17), 2) shaleh atau bertakwa (antara lain dalam QS. 103:1-3, QS. 95:46, QS. 5:93, QS. 18:30), 3) itqan atau pekerja keras dan cerdas (QS. 27:88) dan 4) ikhram atau bijaksana. Pembentukan budaya melalui ritual atau kegiatan yang direpetisi dipagari dengan nilai-nilai Islami. Bentuk pemberian penghargaan karyawan dengan memfasilitasi pelaksanaan haji dan umroh serta dukungan bagi penghajian Al Qur'an. Jaringan budaya yang membuka komunikasi informal seperti kegiatan pengajian, sholat berjamaah dan tahajud bersama. Budaya yang terbentuk dari kelima unsur ini dalam lingkungan organisasi pembelajar (seperti oleh Senge 1990, dengan membangun lima disiplin kunci: system thinking, mental models, personal mastery, team learning dan building shared vision), maka keberhasilan kinerja akan tercapai.

Hasil analisis kualitatif untuk komparatif, Perusahaan B mengindikasikan tingkat kecocokan yang relatif tinggi antara nilai personal dan nilai organisasi dimana nilai Islami, pemaknaan sholat dan budaya perusahaan sudah diterima secara sukarela oleh pekerja. Fungsi budaya perusahaan pada Perusahaan B sebagai perekat dan telah menjadi perilaku. Pada Perusahaan A, nilai-nilai Islami pada pemaknaan sholat dan budaya perusahaan masih bersifat top down dan nilai-nilai tersebut belum terbentuk menjadi perilaku, sehingga hasil internalisasi nilai Islami dalam bentuk kinerja SDM masih belum dapat terlihat. Dengan demikian, penelitian dapat memberikan dua bentuk rekomendasi model SDM berbasis Nilai Islami (SDI) dengan melakukan perbandingan antara Perusahaan A dan Perusahaan B yaitu model pada fase awal berdiri perusahaan yang disebut fase "Mekah" (A) dan fase perusahaan memasuki fase pertumbuhan yang disebut fase "Madinah" (B) yang disajikan pada Tabel 2. Penamaan fase model SDM berbasis Nilai Islami merujuk kepada fase dakwah Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam dengan mempertimbangkan bahwa penerapan syariah dalam perusahaan merupakan wujud dakwah bil hal (dakwah dengan perbuatan) yang sejalan dengan pertumbuhan perusahaan yang berlandaskan syariah. Perusahaan A merepresentasikan fase Mekah dan Perusahaan B model SDM berbasis Nilai Islami fase Madinah.

Karakteristik fase Mekah dimana perusahaan baru pada tahap awal atau baru berdiri adalah penerapan nilai-nilai Islami pada tahap pembinaan (sosialisasi) dalam rangka membentuk perilaku. Pembinaan agar proses pematangan nilai-nilai Islami menjadi keyakinan kuat dan diterima sebagai asumsi dasar yang *sami'na wa atho'na* (kami dengar dan kami taat, QS 2:285 dan QS 5:7) atau *taken for granted* (Schein, 2004). Pada fase ini tingkat kecocokan nilai personal dengan nilai perusahaan masih belum merata, sehingga kebijakan *top down* dengan pendekatan persuasi perlu dilakukan. Nilai Islam sebagai nilai-nilai yang dianut perusahaan masih dirasakan sebagai suatu kewajiban. Tujuan pembinaan adalah pembentukan nilai-nilai Islami sebagai perilaku dengan berbagai bentuk *deployment* (penyampaian). Pembinaan dilakukan mengikuti tahapan penyadaran (*open heart*), penerimaan (*open mind*) dan perubahan (*open will*) (Scharmer, 2009) yang dikonfirmasi dengan proses bertaubat (QS. 4:146) yaitu pertama, meminta ampun kepada Allah Swt; kedua, menyesali perbuatan dosa yang telah dilakukan, dimana kedua bentuk ini mewakili tahapan penyadaran (*open heart*). Ketiga, berjanji tidak akan mengulanginya yang selaras dengan tahap penerimaan (*open mind*). Keempat, jika dosa yang dilakukan menyangkut hak orang lain, hendaknya diselesaikan dengan orang yang bersangkutan, yaitu tahap perubahan (*open will*). Visualisasi bentuk tahapan pembinaan nilai Islami dapat digambarkan dengan bentuk segitiga yang terdiri dari penyadaran, penerimaan dan perubahan. Pada fase Mekah segitiga dimana tahapan penyadaran menduduki porsi terbesar (posisi alas segitiga).

**Tabel 2. Dua Fase Model SDM Berbasis Nilai-nilai Islami**

Karakteristik	Fase Mekah	Fase Madinah
Penerapan Nilai Islami	<i>Top down</i> , persuasi	Normatif dengan sanksi
Penerimaan Nilai Islami	Sebagai kewajiban	Sukarela
Tingkat kecocokan nilai personal – nilai organisasi	Rendah atau belum merata dan nilai-nilai perusahaan masih berupa keyakinan.	Tinggi atau sudah merata dan nilai-nilai perusahaan sudah menjadi perilaku.
Tahapan pembinaan nilai Islami : 1. Penyadaran 2. Penerimaan 3. Perubahan		
Pemaknaan sholat	Penekanan pada <i>khusyu'</i>	Penekanan pada mendirikan sholat dan bertebaran.
Dampak pemaknaan sholat	<i>Mikro</i> (individu) dan <i>Meso</i> (kelompok)	<i>Makro</i> (institusi) dan <i>Mundo</i> (global)
Fungsi budaya perusahaan Kinerja SDM melalui pelatihan dengan penekanan metode :	Adaptasi 1. Tilawah 2. ta'lim	Integrasi 1. tazkiyyah 2. hikmah

Pemaknaan sholat pada fase Mekah model SDM berbasis Nilai Islami (SDI) yaitu pembentukan *khusyu'* dengan arti penekanan kualitas tauhid (iman kepada Allah) dan iman kepada hari Akhir (QS. 2:45-46). Pemaknaan sholat akan memberikan dampak pada tingkat mikro (individu) dan meso (kelompok). Dampak pemaknaan sholat pada tingkatan individu seperti relaksasi, ketepatan waktu dan bekerja secara sistematis; adapun pada tingkat kelompok dampak pemaknaan sholat seperti tercipta kerjasama dan kolaborasi. Budaya perusahaan pada fase ini berfungsi sebagai adaptasi yaitu membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi anggota organisasi atau memberikan identitas dan dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi atau memudahkan komitmen kolektif. Kepuasan kerja dan komitmen pekerja akan dicapai dengan melakukan pelatihan SDM sesuai tuntunan Rasulullah dalam QS 62:2 (Darmawan, 2006) yang terdiri dari metode tilawah, taklim, tazkiyah dan hikmah. Metode tilawah memiliki makna membaca tanda-tanda kekuasaan Allah, baik kauniah (ciptaan, alam) dan qauliyah (Al Qur'an). Metode taklim adalah proses transformasi dari pihak pertama kepada pihak kedua mengenai nilai-nilai Islami. *Tazkiyah* sebagai suatu kemampuan untuk pembersihan atau penyucian terhadap hal-hal yang masih bercampur baur dengan nilai-nilai *jahiliyah* (nilai non Islami) serta menghilangkan nafsu buruk (*sawala* – gairah terhadap godaan, *amarah* – jiwa yang rentan terhadap kejahatan dan *lawwamah* – jiwa yang menyesal) dan mendapatkan nafsu *mutmainnaah* - jiwa yang tenang (Ali, 2010). Metode hikmah menunjukkan pengetahuan filosofis yang memiliki karakter terhadap kemampuan dalam menarik pelajaran tersembunyi dari suatu kejadian, sehingga dapat diperoleh itqan seperti yang diilustrasikan dalam QS. 27:88, yaitu mengetahui fakta hakekat dari yang tersurat. Model SDM berbasis Nilai Islami pada fase Mekah menekankan metode tilawah dan taklim.

Model SDM berbasis Nilai Islami (SDI) fase Madinah yaitu dimana perusahaan pada fase pertumbuhan. Karakteristik fase ini adalah kebijakan penerapan nilai Islami sebagai budaya perusahaan sudah menjadi normatif atau dibakukan dalam bentuk ketentuan perusahaan. Penulis menilai bahwa Perusahaan B sudah masuk pada fase Madinah, sehingga perlu ditekankan untuk segera memfinalisasi pembakuan Nilai-nilai Islami dalam bentuk ketentuan normatif yang antara lain memuat sanksi.

Keberhasilan Perusahaan B tetap bertahan pada masa pandemi covid-19 merupakan nikmat Allah dimana kekuatan budaya perusahaan diakui sebagai salah satu penyebab keberhasilan Perusahaan B. Dengan demikian Perusahaan B tidak memiliki alasan untuk tidak memberlakukan nilai-nilai Islami dalam budaya perusahaan dalam bentuk ketentuan perusahaan. Apabila perusahaan B tidak membakukan budaya perusahaan, maka Allah telah mengingatkan untuk tidak ingkar akan nikmat yang Allah berikan (QS 2:47). Pembakuan nilai-nilai Islami pada budaya perusahaan berupa normativitas dikonfirmasi Wadana et al. (2015a) bahwa normativitas nilai spiritual akan memberikan dampak kepada keberhasilan kinerja perusahaan jangka panjang. Dengan demikian ciri Model SDM berbasis Nilai Islami fase Madinah dimana nilai-nilai Islami menjadi ketentuan normatif perusahaan yang antara lain memuat sanksi. Pada fase ini tingkat kecocokan antara nilai personal dengan budaya perusahaan sudah merata (konvergen) dan nilai Islami diterima secara sukarela sebagai pedoman perilaku dalam bekerja. Bentuk pembinaan nilai Islami terus dilakukan dengan tahapan penyadaran, penerimaan dan perubahan dimana berbentuk segitiga terbalik, yaitu tahapan perubahan memiliki porsi terbesar. Pada fase ini, sudah terbentuk pribadi yang Islami yaitu para mujahid – pejuang yang memiliki semangat juang atau militansi untuk melakukan perubahan dimana Allah mengatakan bahwa kualitas satu orang mujahid sama dengan 10 orang kafir atau yang paling rendah satu orang mujahid sama dengan dua orang kafir (QS 8:65-66). Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja satu orang SDM Perusahaan B minimal sama dengan dua orang karyawan di perusahaan konvensional yang berarti akan memberikan dampak terhadap perubahan yang besar.

Pemaknaan sholat model SDM syariah berbasis Nilai Islami pada fase Madinah bertujuan untuk mendirikan sholat dengan maksud mendirikan dan membina masjid (QS. 9:109), yaitu perusahaan sebagai masjid untuk tempat sholat, pembinaan ukhuwah (persaudaraan) dan penerapan syariat; dan pemaknaan sholat untuk tujuan “bertebaran” (QS 62:10) atau ekspansi mengajak kelompok atau organisasi lainnya serta umat kepada falah (kesuksesan dunia dan akhirat). Dengan demikian dampak pemaknaan sholat pada fase ini sudah mencapai makro (institusi) bahkan mundo (global). Dampak pemaknaan sholat pada tingkat institusi berupa pendefinisian keberhasilan dan keberlangsungan usaha, adapun pada tingkat global berupa pengakuan dalam bentuk penghargaan. Budaya perusahaan berfungsi sebagai integrasi yaitu membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial dan menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk. Kinerja SDM diperoleh dengan penerapan nilai Islami, pemaknaan sholat dan budaya perusahaan melalui pelatihan yang menekankan pada metode tazkiyyah dan metode hikmah karena atribut SDM syariah berupa pemberi manfaat, sholeh, itqan dan ihkam sudah mengakar dalam bentuk keyakinan dan termanisvestasi dalam bentuk perilaku.

## KESIMPULAN

Perusahaan yang menerapkan Model SDM berbasis nilai-nilai Islami atau SDI yang merupakan model bisnis berlandaskan nilai-nilai Islami, mengutamakan nilai kepercayaan dan ridho dari Allah SWT (tauhid) sehingga setiap proses bisnis, transaksi dan lainnya harus dilandasi keyakinan Islami, nilai kepemimpinan dan nilai keadilan. Sholat yang merupakan tiang agama atau milestone, menjadi kunci pada model SDM berbasis nilai-nilai Islami atau SDI. Pemaknaan sholat di tempat kerja baik hubungan vertikal dan horizontal akan memberikan perubahan di tataran individu, kelompok, institusi dan masyarakat luas. Perusahaan menjejawantahkan urgensi sholat melalui penerapan budaya perusahaan, manajemen Islami dan perangkat peraturan perusahaan. Pembentukan budaya Islami dan aturan yang konsisten dijalankan menurut syariah Islam menjadi penting bagi perkembangan perusahaan. Tingkat sharedness budaya perusahaan dapat diinternalisasikan melalui pelaksanaan sholat berjamaah, pengajian dan bentuk kegiatan Islami lainnya yang intinya mendorong kebersamaan dan rasa memiliki. Kinerja SDM yang ditunjukkan dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerja, apabila berlandaskan nilai-nilai Islami akan memberikan kinerja unggul (Mohamed et al., 2010) dengan atribut pekerja bermutu, yaitu sholeh dan bertakwa, memberikan manfaat, itqan serta bijaksana (Pasaribu, 2011). Penerapan nilai-nilai Islami, pelaksanaan sholat, budaya perusahaan Islami menghasilkan kepuasan kerja dan komitmen pekerja yang tinggi, akibat ada rasa tanggungjawab yang besar kepada Sang Pencipta.

Penerapan model SDM berbasis nilai Islamiah tau SDI melalui dua fase yaitu fase “Mekah” dan fase “Madinah”. Perusahaan pada fase Mekah merefleksikan budaya perusahaan yang Islami. Agar budaya dapat menjadi identitas dan diterima dengan kesadaran (sukarela), perusahaan pada fase ini perlu konsisten menjalankan program internalisasi budaya perusahaan yang terintegrasi, baik sebagai nilai,

pola pengambilan keputusan dan sikap. Internalisasi budaya dengan menggunakan nilai-nilai Islami dan pemaknaan sholat untuk mempengaruhi di tingkat individu, unit kerja dan perusahaan secara umum dapat membuka hati, pikiran dan kemauan sehingga kepuasan kerja dan komitmen pekerja dapat diraih. Perusahaan pada fase Madinah memiliki nilai-nilai yang diyakini bersama yang telah membudaya dan terinternalisasi yang memberikan pengaruh terhadap kinerja SDM. Budaya yang sudah dirasakan dan menjadi sikap SDM perlu untuk dibakukan dalam ketentuan perusahaan dan diimplementasikan terintegrasi dengan praktek manajemen SDM dan pola pengambilan keputusan. Dengan perkembangan pesat perusahaan, budaya sebagai identitas; pengikat; sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya; kekuatan penggerak dan sebagai pola perilaku perlu untuk dipertahankan dan diteruskan kepada generasi selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, A. G. (2006). *ESQ*. Arga.
- Ahmad, M. H., & Phil, M. (2015). *Impact of HR practices on organizational performance: Moderating role of Islamic principles* [Unpublished doctoral dissertation]. Bahauddin Zakariya University, Multan, Pakistan.
- Al Ghazali. (1999). *Rahasia-rahasia shalat* (M. Al-Baqir (trans.)). Karisma.
- Ali, A. J. (2010). Islamic challenges to HR in modern organizations. *Personnel Review*, 39(6), 692–711.
- Azmi, A. G. I. (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.
- Darmawan, C. (2006). *Kiat sukses manajemen Rasulullah: Manajemen sumber daya insani berbasis nilai-nilai ilahiyah*. Khazanah Intelektual.
- Dhar, B. K., Masruki, R., Mutalib, M., Rahouma, H. M., Sobhani, F. A., & Absar, M. M. N. (2018). Mediating effect of organizational commitment between Islamic human resource practices and organizational performance among Islamic banks of Bangladesh. *The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research*, 15(2), 54–65.
- Dhar, B. K., Rahouma, H. M., Masruki, R., & Absar, M. M. N. (2017). Impact of Islamic human resource practices on organizational performance through organizational commitment in the banking sector of Bangladesh. *7th Islamic Economic System Conference (IEcons)*.
- Farrukh, M., Butt, S., & Mansori, S. (2015). Innovation capability: The role of Islamic work ethics. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(7), 125–131.
- Hafidhuddin, D., & H., T. (2006). *Manajemen Syariah dalam praktik*. Gema Insani Press.
- Isa, M. Y. B. M., & Mohamed, Z. Bin. (2020). Insaniah (humanistic) economics of waqf: From IR 4.0 to a human-centered tawhidic society 5.0. *European Journal of Islamic Finance*, 15. <https://doi.org/10.13135/2421-2172/3750>
- Jabnoun, N. (2008). *Islam and management*. International Islamic Publishing House.
- Khan, M. T. (2017). Islamic work ethics' of "HR management" applied to "business organizations" (a literature review). *University of Haripur Journal of Management (UOHJM)*, 2(1), 145–158.
- Mahmudi, I. (2019). Urgensi perilaku keagamaan pada era society 5.0. *Prosiding Seminar Nasional Bimbingan dan Konseling*, 3(1), 8–17.
- Mohamed, N., Karim, N. S. A., & Hussein, R. (2010). Linking Islamic work ethic to computer use ethics, job satisfaction and organisational commitment in Malaysia. *Journal of Law and Governance*, 5(1), 13–23.
- Muqaddam, A. (2008). *Agar sholat terasa mantap*. Inas Media.
- Pasaribu, P. N. (2011). *Model sumber daya manusia perbankan Syariah berbasis nilai Islami* [Unpublished doctoral dissertation]. Institut Pertanian Bogor.
- Rafiki, A., & Wahab, K. A. (2014). Islamic values and principles in the organization: A review of literature. *Asian Social Science*, 10(9), 1–7.
- Rice, G. (1999). Islamic Ethics and the implications for business. *Journal of Business Ethics*, 18(4), 345–358. <https://doi.org/papers2://publication/uuid/B0E5CE58-3D5F-4BFC-A271-F0782F2D10A5>
- Robbie, I. (2019). Implementing a spiritual leadership: Morning praying leadership. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(2), 65–75.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.

- Schein, E. H. (n.d.). *Organizational culture and leadership*. Josney-Bass.
- Serpa, S., & Ferreira, C. M. (2019). Society 5.0 and sustainability digital innovations: A social process. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 23(2), 1–14. <https://search.proquest.com/docview/2424656769?accountid=32819>
- Stebbins, L. H. (2008). *An investigation of individual job satisfaction as an outcome of individual perception of organizational culture* [Unpublished doctoral dissertation]. TUI University.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian pendidikan (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D)*. Alfabeta.
- Suriasumantri, J. S. (2001). *Filsafat ilmu: Sebuah pengantar populer*. Sinar Harapan.
- Widana, G. O., Wiryono, S. K., Purwanegara, M. S., & Toha, M. (2015). Exploring the impact of Islamic business ethics and relationship marketing orientation on business performance: The Islamic banking experience. *Asian Academy of Management Journal*, 20(1), 1–25. <https://offcampus.ihu.edu.tr:2347/scholarly-journals/exploring-impact-islamic-business-ethics/docview/1700066703/se-2?accountid=191732>