

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS AMANAH: ANALISIS AL-QUR'AN TERHADAP OTORITAS DAN TANGGUNG JAWAB (PENDEKATAN TAFSIR TEMATIK DAN INTEGRASI TEORI MSDM KONTEMPORER)

Masyuri

Universitas Islam Syekh-Yusuf, Tangerang

INFO ARTIKEL

Artikel History:

Diterima 30 Januari 2025

Revisi 4 Februari 2026

Disetujui 9 Februari 2026

Publish 10 Februari 2026

Keyword:

Amanah; Manajemen Sumber Daya Manusia Islam; Al-Qur'an; Tanggung Jawab; Etika Kepemimpinan; Khilafah; Tafsir Maudhu'i.

*** Corresponding author**

e-mail:

masyhuri.busin@gmail.com

Page: 103 – 114

ABSTRACT

Kemerosotan integritas, penyalahgunaan otoritas, dan lemahnya akuntabilitas menjadi problem etis utama dalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) kontemporer, khususnya pada organisasi berbasis nilai. Pendekatan tata kelola modern yang berfokus pada kepatuhan dan kinerja instrumental dinilai belum mampu menjawab dimensi spiritual dan transendental. Studi ini bertujuan menganalisis konsep amanah dalam Al-Qur'an sebagai fondasi etika MSDM, mengkaji implementasinya dalam praktik kepemimpinan, serta merumuskan model konseptual MSDM Islami berbasis amanah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kepustakaan dengan tafsir tematik (maudhu'i) dan hermeneutika Qur'ani, dipadukan dengan literatur MSDM dan kepemimpinan etis modern. Hasil kajian menunjukkan bahwa amanah mencakup tiga lapis akuntabilitas: vertikal kepada Allah, horizontal kepada manusia dan organisasi, serta internal kepada diri (ihsan). Studi ini merumuskan model Amanah-Based Islamic HRM yang mengintegrasikan maqāṣid al-sharī'ah, prinsip keadilan, shūrā, dan penguatan ESQ dalam fungsi-fungsi MSDM.

Al-Idarah : Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam

PENDAHULUAN

Isu integritas dan akuntabilitas pada organisasi modern tidak sekadar tampak pada pelanggaran etika individual, melainkan juga pada desain sistem: proses rekrutmen yang rentan bias, *performance appraisal* yang mendorong perilaku oportunistik, serta kultur kerja yang menormalisasi penyalahgunaan wewenang. Dalam banyak kasus, perangkat tata kelola modern—misalnya *compliance-based management*—mampu menertibkan prosedur, tetapi belum tentu menyentuh akar moral-spiritual yang melandasi perilaku manusia di tempat kerja.

Bagi organisasi yang berorientasi Islam, persoalan tersebut menuntut perumusan paradigma MSDM yang tidak hanya legalistik atau instrumental, melainkan juga berakar pada sumber normatif utama: Al-Qur'an dan Sunnah. Salah satu konsep kunci yang menjembatani dimensi spiritual dan praktik manajerial adalah amanah. Secara konseptual, amanah tidak identik dengan “trust” dalam pengertian psikologis semata, sebab amanah

mengandung konsekuensi *taklif* (pembebanan moral) dan *mas'uliyah* (pertanggungjawaban) yang melampaui relasi kontraktual (Herijanto, 2022).

Al-Qur'an menempatkan amanah sebagai mandat agung yang dipikul manusia (Q.S. Al-Aḥzāb [33]:72), sebagai karakter orang beriman yang memelihara amanah dan janji (Q.S. Al-Mu'minūn [23]:8), dan sebagai fondasi mandat kepemimpinan manusia di bumi (Q.S. Al-Baqarah [2]:30). Kerangka ini menawarkan perspektif berbeda: otoritas bukan hak absolut, tetapi tanggung jawab etis-spiritual yang harus dikelola secara adil, transparan, dan berorientasi maslahat.

Fenomena penurunan integritas dalam organisasi—termasuk pada sektor pendidikan, pemerintahan, dan bisnis—sering kali terkait dengan *moral disengagement* dan distorsi tujuan kerja: kerja dipersempit menjadi target material, sementara makna tanggung jawab publik dan amanah sosial melemah. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa pendekatan berbasis nilai (misalnya etika kerja Islam) berkorelasi dengan komitmen afektif, kepuasan kerja, dan performa (Aflah et al., 2021). Dalam tata kelola organisasi, dimensi religius juga dapat membentuk model CSR dan *corporate governance* yang berorientasi akuntabilitas moral (Murphy & Smolarski, 2020).

Namun, integrasi nilai Qur'ani ke dalam sistem MSDM sering berhenti pada slogan. Tantangan utama adalah bagaimana menerjemahkan konsep amanah yang normatif dan abstrak menjadi perangkat operasional: indikator kompetensi, standar perilaku, mekanisme evaluasi, dan desain institusi yang meminimalkan peluang penyalahgunaan otoritas.

Terdapat tiga kesenjangan riset utama. Pertama, kajian tentang amanah lebih dominan pada ranah etika umum atau akhlak, bukan pada desain sistem MSDM yang konkret. Kedua, sebagian literatur Islamic HRM membahas nilai, tetapi belum cukup membangun *operational framework* yang dapat diuji lintas konteks. Ketiga, pada praktik organisasi, nilai amanah kerap bertabrakan dengan realitas budaya—misalnya *power distance* tinggi—sehingga memengaruhi penerapan kepemimpinan partisipatif dan distribusi otoritas (Louahabi et al., 2020; Hilal et al., 2025).

Studi ini bertujuan: 1) Menganalisis konsep amanah Qur'ani sebagai dasar etika dan tanggung jawab dalam MSDM; 2) Menjelaskan implementasinya pada praktik manajerial terkait otoritas dan tanggung jawab; 3) Merumuskan model konseptual MSDM Islami berbasis amanah yang operasional.

Kontribusi utama artikel ini adalah (i) pemetaan tematik ayat-ayat amanah—otoritas—tanggung jawab beserta implikasi HR; (ii) perumusan indikator amanah pada fungsi

MSDM; dan (iii) model konseptual yang menghubungkan amanah dengan *maqāṣid al-sharī'ah* serta penguatan kompetensi etis melalui ESQ (Ikhwan et al., 2025; Firmansah et al., 2025).

METODE

Desain dan Pendekatan

Penelitian ini merupakan studi kualitatif berbasis kepustakaan (*library research*) dengan desain **tafsir tematik (maudhu'i)**. Analisis dilakukan melalui pendekatan hermeneutika Qur'ani: mengidentifikasi ayat-ayat terkait amanah, otoritas, dan tanggung jawab; menautkannya dengan konteks makna (*asbāb al-nuzūl* bila relevan), struktur semantik, serta elaborasi tafsir; kemudian mengintegrasikan temuan normatif dengan teori MSDM dan kepemimpinan.

Sumber Data

Literatur primer: Al-Qur'an; kitab-kitab tafsir (Tafsir al-Miṣbāḥ karya M. Quraish Shihab; Tafsir Ibn Kathir; Tafsir al-Qurṭubī); hadis-hadis relevan tentang tanggung jawab kepemimpinan.

Literatur sekunder (Scopus 2020–2025): kajian tentang amanah dan etika Islam dalam organisasi (Herijanto, 2022), etika kerja Islam dan performa (Aflah et al., 2021), tata kelola berbasis nilai religius (Murphy & Smolarski, 2020), integrasi *maqāṣid* dalam HRD (Firmansah et al., 2025), model manajemen strategis *maqāṣid* (Amiruddin, 2024), kepemimpinan autentik sebagai amanah (Mokhtar et al., 2025), kepemimpinan terdistribusi pada dunia Muslim (Hilal et al., 2025), dan tata kelola berbasis kepercayaan (*trust-based management*) (Norkin et al., 2024).

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data dilakukan dengan dokumentasi teks. Analisis mengikuti tahapan: (1) reduksi data (seleksi ayat dan tema); (2) kategorisasi nilai Qur'ani (amanah, khilafah, 'adl, *shūrā*, *iḥsān*); (3) penemuan tema (otoritas sebagai mandat, akuntabilitas berlapis, integritas sistem); (4) interpretasi konseptual; (5) penyusunan model dan indikator operasional HR. Validitas interpretasi dijaga melalui triangulasi tafsir dan konsistensi tema lintas ayat

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Amanah dalam Al-Qur'an: Dimensi Makna dan Akuntabilitas Berlapis

Ayat Kunci dan Teks Arab

Berikut ayat-ayat utama yang menjadi landasan konseptual studi:

1. Q.S. Al-Aḥzāb [33]:72

Arabic:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ ۗ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Terjemah ringkas: Allah menawarkan amanah kepada langit, bumi, dan gunung; semuanya enggan memikulnya; manusia memikulnya, namun manusia berpotensi zalim dan bodoh bila menyimpang.

2. Q.S. Al-Mu'minūn [23]:8

Arabic:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Terjemah ringkas: Orang beriman memelihara amanah dan janji.

3. Q.S. Al-Baqarah [2]:30

Arabic:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Terjemah ringkas: Allah menetapkan manusia sebagai khalifah di bumi.

4. Q.S. An-Nisā' [4]:58 (*penguatan operasional amanah*)

Arabic:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

Terjemah ringkas: Allah memerintahkan menunaikan amanah kepada yang berhak, dan berhukum secara adil.

Sintesis Makna: Amanah sebagai Mandat Moral-Spiritual

Secara tematik, amanah memuat tiga lapis akuntabilitas:

1. **Akuntabilitas vertikal:** tanggung jawab kepada Allah (orientasi *ibadah*), menjadikan kerja sebagai amanat yang dinilai tidak hanya oleh organisasi, tetapi juga oleh norma Ilahi.
2. **Akuntabilitas horizontal:** tanggung jawab kepada manusia (karyawan, publik, pemangku kepentingan), menuntut keadilan prosedural dan distributif.
3. **Akuntabilitas internal:** tanggung jawab kepada diri (*iḥsān* dan integritas), menuntut konsistensi antara nilai, niat, dan tindakan.

Literatur kontemporer menegaskan perbedaan amanah dengan konsep “trust” yang kerap dipahami sebagai ekspektasi interpersonal. Amanah membawa konsekuensi etis normatif dan membangun standar perilaku yang lebih ketat, termasuk pada relasi otoritas (Herijanto, 2022).

Amanah, Otoritas, dan *Khilafah*: Otoritas sebagai Mandat, Bukan Privilege

Ayat khilafah (Q.S. Al-Baqarah [2]:30) membingkai manusia sebagai pengelola bumi dengan mandat tertentu. Dalam konteks organisasi, mandat itu berwujud otoritas manajerial. Namun, logika Qur’ani menolak absolutisme: otoritas bukan “kepemilikan” jabatan, melainkan “penitipan” yang harus dipertanggungjawabkan.

Konsekuensi manajerialnya adalah:

1. **Distribusi otoritas** yang sehat—melalui musyawarah (*shūrā*) dan partisipasi—lebih sejalan dengan amanah dibanding pemusatan kekuasaan. Temuan meta-sintesis pada konteks dunia Muslim menunjukkan implementasi *distributed leadership* dipengaruhi budaya dan struktur, namun memberi ruang pada pelibatan aktor organisasi secara lebih luas (Hilal et al., 2025).
2. **Pelebagaan keadilan:** Q.S. An-Nisā’ [4]:58 mengaitkan amanah dengan keadilan dalam pengambilan keputusan. Ini menuntut organisasi mendesain SOP SDM yang menutup ruang nepotisme dan bias.
3. **Keseimbangan nilai dan sistem:** amanah tidak cukup sebagai ceramah moral; ia harus melekat dalam struktur: *check and balance*, audit etik, serta mekanisme pelaporan yang aman.

Dalam kerangka tata kelola modern, Murphy dan Smolarski (2020) menunjukkan bahwa dimensi religius dapat membentuk model CSR dan governance yang memposisikan otoritas korporat dalam horizon moral—bukan sekadar kepatuhan hukum. Perspektif ini kompatibel dengan amanah, karena keduanya menekankan akuntabilitas di atas kepentingan sempit.

Hadis tentang Tanggung Jawab Kepemimpinan: Universalitas Mas'ūliyyah

Selain Al-Qur'an, hadis mempertegas prinsip pertanggungjawaban kepemimpinan:

Ṣaḥīḥ al-Bukhārī:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Terjemah ringkas: setiap orang adalah pemimpin (penanggung jawab) dan akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya.

Implikasi HR: amanah tidak eksklusif milik top management; ia bersifat berjenjang (*multi-level accountability*). Konsep ini relevan dengan penguatan budaya kinerja berbasis tanggung jawab kolektif, bukan sekadar kontrol atasan.

Operasionalisasi Amanah dalam Fungsi MSDM: Dari Nilai ke Sistem

Bagian ini merumuskan bagaimana amanah diterjemahkan ke dalam fungsi-fungsi MSDM.

Prinsipnya: **nilai** → **indikator** → **mekanisme**.

Rekrutmen dan Seleksi

Amanah menuntut pemilihan SDM berdasarkan kompetensi dan integritas, bukan patronase. Kriteria “menunaikan amanah kepada ahlinya” (Q.S. An-Nisā' [4]:58) mengarah pada:

- transparansi kriteria seleksi,
- pembuktian kompetensi (assessment center),
- verifikasi integritas (rekam jejak, referensi, *integrity test*),
- *conflict of interest disclosure*.

Dalam literatur Islamic management, pendekatan maqāṣid memberi kerangka agar rekrutmen tidak hanya mengejar produktivitas, tetapi juga perlindungan maslahat manusia (Firmansah et al., 2025).

Pelatihan, Pengembangan, dan HRD

Pengembangan berbasis amanah menekankan *moral skill* sekaligus *professional skill*. Penguatan kompetensi spiritual-emosional melalui ESQ dan nilai profetik telah dibahas sebagai strategi pembentukan komitmen etis dan perilaku organisasi yang konstruktif (Ikhwan et al., 2025).

Implikasinya: kurikulum pelatihan perlu memasukkan *ethical decision-making*, kepemimpinan adil, pengendalian konflik kepentingan, dan kemampuan musyawarah.

Penilaian Kinerja dan Akuntabilitas

Amanah menggeser logika evaluasi: kinerja bukan hanya output, melainkan juga **cara** (process integrity). Dua indikator kunci:

- **keadilan prosedural** (bagaimana keputusan dibuat),
- **keadilan distributif** (bagaimana penghargaan/sanksi dibagi).

Riset tentang etika kerja Islam menunjukkan hubungan dengan motivasi Islam, komitmen afektif, kepuasan kerja, dan performa (Aflah et al., 2021). Hal ini menguatkan pentingnya memasukkan indikator amanah dalam KPI, misalnya: kepatuhan etik, transparansi pelaporan, dan akurasi informasi.

Manajemen Talenta dan Keberlanjutan Organisasi

Manajemen talenta dalam organisasi Islam dapat diarahkan bukan sekadar pada kompetisi, tetapi pada *stewardship*: menyiapkan kader pemimpin amanah. Studi pada bank Islam menunjukkan peran maqāṣid, kepemimpinan, dan komitmen organisasi dalam transformasi manajemen talenta (Samidi et al., 2023).

Budaya Organisasi dan Trust-Based Management

Amanah berkaitan erat dengan pembentukan budaya kepercayaan. Kajian tentang *trust-based management* menekankan pentingnya arsitektur informasi dan arus komunikasi yang mendukung kepercayaan, terutama pada organisasi sektor publik (Norkin et al., 2024). Dalam kerangka amanah, transparansi informasi bukan sekadar efisiensi, melainkan kewajiban moral agar pihak yang dipimpin memperoleh haknya untuk mengetahui.

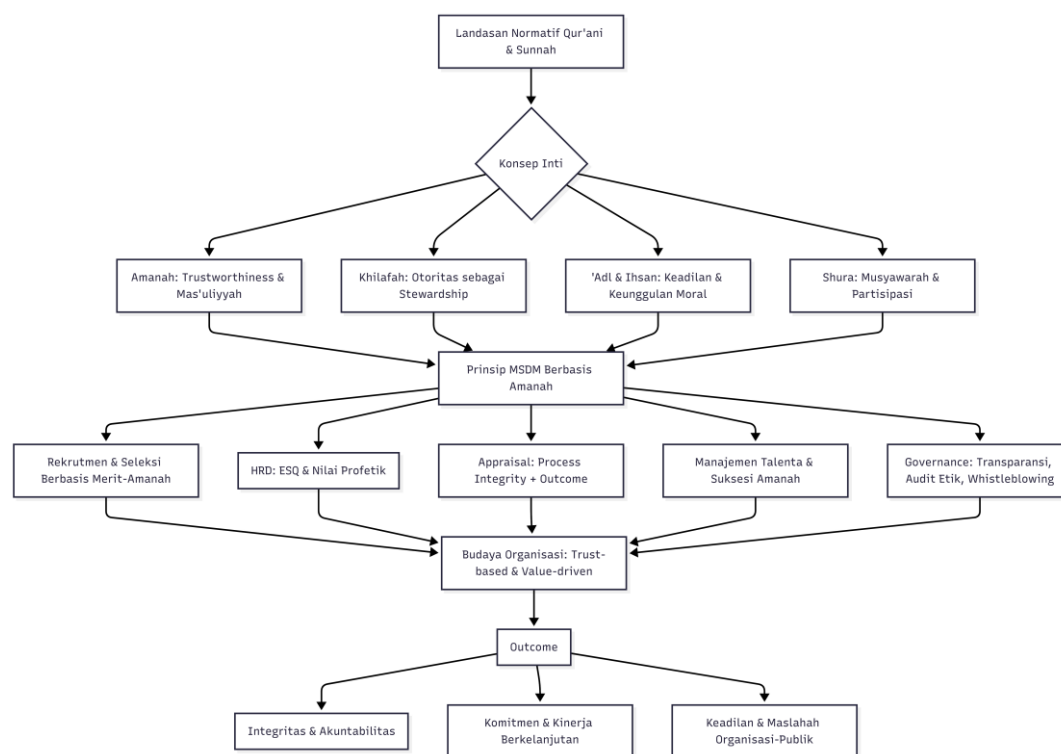
Tabel 1. Pemetaan Ayat Kunci Amanah–Otoritas–Tanggung Jawab dan Implikasi MSDM

	Kutipan Arab Kunci	Tema Qur’ani	Implikasi Operasional dalam MSDM
Q.S. Al-Aḥzāb [33]:72	الْأَمَانَةَ	Amanah sebagai mandat agung; risiko penyalahgunaan	Desain <i>integrity system</i> ; audit etik; mekanisme <i>whistleblowing</i> ; penegasan pertanggungjawaban
Q.S. Al-Mu’minūn [23]:8	لِأَمَانَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ	Amanah & komitmen terhadap janji	Kontrak psikologis berbasis nilai; <i>code of conduct</i> ; pembinaan disiplin integritas
Q.S. Al-Baqarah [2]:30	خَلِيفَةً	Otoritas sebagai khilafah (<i>stewardship</i>)	Kepemimpinan melayani; distribusi otoritas (<i>shūrā</i>); kebijakan anti-abuse of power
Q.S. An-Nisā’ [4]:58	تَوَدُّوا الْأَمَانَاتِ دَانَ بِالْعَدْلِ	Amanah harus ditunaikan; keadilan keputusan	Rekrutmen berbasis merit; appraisal adil; transparansi promosi; <i>grievance mechanism</i>

Tabel 2. Indikator Amanah yang Dapat Diukur pada Fungsi MSDM

Fungsi MSDM	Dimensi Amanah	Indikator (Contoh)	Instrumen
Rekrutmen– Seleksi	Keadilan & kompetensi	Kriteria seleksi terbuka; <i>fit & proper</i> integritas	SOP seleksi; panel independen; uji integritas
Pelatihan– Pengembangan	Ih̄sān & penguatan moral	Modul etika; pelatihan anti-konflik kepentingan	Kurikulum HRD; evaluasi perilaku
Penilaian Kinerja	Akuntabilitas proses	KPI memasukkan <i>process integrity</i> ; evaluasi 360°	KPI; 360° feedback; audit data
Promosi & Karier	Meritokrasi amanah	Promosi berbasis kompetensi dan rekam jejak amanah	Komite promosi; matriks kompetensi
Disiplin & Sanksi	Konsistensi & keadilan	Sanksi proporsional; prosedur banding	<i>grievance system</i> ; komite etik
Tata kelola SDM	Transparansi & shūrā	Forum musyawarah; pelaporan terbuka	Rapat berkala; dashboard informasi

Berikut rancangan model konseptual yang mengintegrasikan amanah dengan *maqāṣid al-sharī‘ah* serta pembinaan kompetensi etis.



Gambar 1. Model Konseptual: Amanah-Based Islamic HRM

DISKUSI

Amanah sebagai Jembatan antara Etika dan Sistem

Temuan utama studi ini menegaskan bahwa amanah tidak dapat direduksi menjadi “kejujuran personal”. Amanah adalah **arsitektur tanggung jawab**: ia menuntut

konsistensi nilai individual sekaligus keberesan sistem organisasi. Karena itu, proyek “MSDM berbasis amanah” harus menghindari jebakan moralistik (sekadar ceramah) dan bergerak ke arah institusional (SOP, indikator, audit, mekanisme banding).

Perbedaan ini terlihat jelas ketika membandingkan amanah dengan trust dalam organisasi modern. Trust sering diperlakukan sebagai variabel psikologis—dipengaruhi reputasi, komunikasi, atau relasi atasan–bawahan. Amanah, sebaliknya, menambahkan horizon transendental: pelanggaran amanah berarti kerusakan moral yang menimbulkan konsekuensi sosial dan spiritual (Herijanto, 2022).

Otoritas: Dari Kontrol ke Stewardship dan *Distributed Leadership*

Kerangka khilafah menempatkan otoritas sebagai stewardship: pemimpin “memegang” mandat untuk memelihara kemaslahatan. Secara organisasional, hal ini berkelindan dengan gagasan kepemimpinan partisipatif dan terdistribusi. Meta-sintesis Hilal et al. (2025) menunjukkan bahwa *distributed leadership* di konteks dunia Muslim memiliki bentuk beragam, dipengaruhi budaya dan struktur, tetapi secara prinsip membuka ruang partisipasi dan akuntabilitas kolektif.

Dalam perspektif amanah, distribusi otoritas bukan sekadar strategi efisiensi; ia adalah pencegahan struktural terhadap penyalahgunaan kekuasaan. Ketika keputusan SDM dimonopoli satu aktor, risiko nepotisme dan bias meningkat. Sebaliknya, panel keputusan, forum musyawarah, dan mekanisme banding memperkuat akuntabilitas.

Penguatan Empiris: Etika Kerja Islam, HRD Maqāṣid, dan ESQ

Diskusi juga memperlihatkan bahwa literatur Scopus 2020–2025 menyediakan pijakan empiris untuk menghubungkan nilai Islam dengan outcome organisasi. Aflah et al. (2021) menunjukkan jalur etika kerja Islam menuju performa melalui motivasi, komitmen afektif, dan kepuasan kerja. Ini memberi legitimasi untuk memasukkan dimensi amanah sebagai komponen strategi SDM, bukan sekadar identitas.

Pada level pengembangan SDM, Firmansah et al. (2025) menawarkan bukti bagaimana integrasi maqāṣid dalam praktik HRD dapat membentuk kultur nilai yang khas, khususnya pada organisasi berbasis wakaf. Di sisi lain, Ikhwan et al. (2025) menekankan integrasi ESQ dan nilai profetik untuk memperkuat komitmen etis dan kualitas perilaku. Kombinasi ini konsisten dengan temuan artikel: amanah membutuhkan pembinaan karakter sekaligus sistem.

Tata Kelola, Transparansi, dan Trust-Based Management

Amanah menuntut transparansi sebagai kewajiban moral. Dalam teori manajemen modern, *trust-based management* menekankan pentingnya arus informasi yang memadai agar organisasi dapat mengganti kontrol berlebihan dengan kepercayaan yang terukur. Norkin et al. (2024) menyoroti peran arus informasi dalam manajemen berbasis kepercayaan di sektor publik. Perspektif ini relevan untuk organisasi pendidikan dan pemerintahan: amanah memerlukan *information governance* yang menghindarkan manipulasi data kinerja, sekaligus mendorong partisipasi.

Tantangan Implementasi: Variabilitas Budaya dan Risiko Simbolik

Meski menjanjikan, implementasi MSDM berbasis amanah menghadapi dua risiko:

1. **Risiko simbolik:** amanah dijadikan jargon tanpa indikator. Akibatnya, organisasi tampak religius tetapi tetap rentan korupsi karena sistemnya tidak berubah.
2. **Risiko budaya:** pada budaya dengan *power distance* tinggi, musyawarah dan distribusi otoritas bisa dianggap mengancam hierarki. Karena itu, desain implementasi perlu adaptif, termasuk pelatihan kepemimpinan yang menekankan amanah sebagai legitimasi moral, bukan pelemahan struktur.

Agenda Riset Lanjutan

Artikel ini bersifat konseptual-normatif. Tahap berikutnya adalah validasi empiris melalui:

1. pengembangan skala pengukuran “amanah-based HRM” (dimensi, reliabilitas, validitas),
2. studi kasus multi-sektor (universitas Islam, pemerintahan daerah, bank syariah),
3. *mixed-method* untuk menghubungkan amanah dengan outcome: *engagement*, kinerja, *turnover intention*, dan kualitas pelayanan.

KESIMPULAN

Studi ini menyimpulkan bahwa amanah dalam Al-Qur’an merupakan fondasi etika MSDM yang menempatkan otoritas sebagai mandat *khilafah* dan tanggung jawab sebagai akuntabilitas berlapis (kepada Allah, manusia, dan diri). Amanah tidak cukup dipahami sebagai moralitas personal, melainkan perlu dioperasionalkan menjadi sistem: indikator, SOP, mekanisme audit, serta desain keputusan yang adil dan partisipatif. Model Amanah-Based Islamic HRM yang dirumuskan mengintegrasikan amanah dengan orientasi *maqāṣid al-sharī‘ah* dan penguatan kompetensi etis melalui ESQ, sehingga dapat meningkatkan integritas, akuntabilitas, dan efektivitas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aflah, K. N., Suharnomo, S., Mas'ud, F., & Mursid, A. (2021). Islamic work ethics and employee performance: The role of Islamic motivation, affective commitment, and job satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. ([Universitas Diponegoro](#))
- Amiruddin, M. M. (2024). Proposing Strategic Maqashid Management Framework (SMMF) to sustainable Islamic business: Integrating Maqashid principles with strategic management theories. In *Contributions to Management Science* (pp. 185–199). Springer. ([Springer Professional](#))
- Firmansah, Y., Muqorobin, A., & Pramadhan, G. (2025). Integration of Maqasid Sharia in human resource development practices: A case study in waqf-based organization. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. ([Emerald](#))
- Herijanto, H. (2022). Al amanah in al qur'an vs trust: A comparative study. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(4), 549–575. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2021-0064> ([IDEAS/RePEc](#))
- Hilal, Y. Y., Hammad, W., & Gümüş, S. (2025). Exploring distributed leadership in the Muslim world: A meta-synthesis of qualitative studies. *Leadership and Policy in Schools*. <https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2521612> ([Taylor & Francis Online](#))
- Ikhwan, A., Rohmad, A., Tobroni, & Zukhrufin, F. K. (2025). Integrating Emotional and Spiritual Quotient (ESQ) with prophetic values in human resource development. *Afkar: Jurnal Akidah & Pemikiran Islam*, 27(1), 383–426. <https://doi.org/10.22452/afkar.vol27no1.10> ([University of Malaya eJournal](#))
- Louahabi, Y., Moustaghfir, K., & Cseh, M. (2020). Testing Hofstede's 6-D model in the North and Northwest regions of Morocco: Implications for human resource development. *Human Systems Management*. (lsp.bwi.go.id)
- Mokhtar, M. Y. O., Nasir, N. S. M., Ya'Cob, Z., Zakaria, U. A. U. M., & Khalifa, G. S. A. (2025). Authentic leadership as amanah: Enhancing employee commitment to change in higher education institutions. *Global Journal Al-Thaqafah*, 277–295. <https://doi.org/10.7187/GJATSI102025-17> ([Jurnal USAS](#))
- Murphy, M. J., & Smolarski, J. M. (2020). Religion and CSR: An Islamic “political” model of corporate governance. *Business & Society*, 59(5), 823–854. <https://doi.org/10.1177/0007650317749222> ([SAGE Journals](#))

- Norkin, S., Johnsen, Å., & Byström, K. (2024). The role of information flows in trust-based management. *International Journal of Public Sector Management*. ([ScienceDirect](#))
- Samidi, S., Maarif, M. S., Saptono, I. T., & Arsyianti, L. D. (2023). Transforming talent management as a game changer for firm competitiveness of Islamic banks. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2257590. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2257590> ([Taylor & Francis Online](#))
- Sulaeman, S., Herianingrum, S., Ryandono, M. N. H., & Bahari, Z. (2025). Islamic business ethics in the framework of higher ethical objective (Maqasid al-Shariah): A comprehensive analysis and future research directions. *International Journal of Ethics and Systems*. ([Emerald](#))

Sumber Primer Keislaman

Al-Qur'an al-Karim.

Al-Bukhari, M. ibn Isma'il. *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī* (Hadis: كلکم راعٍ وکلکم مسؤول عن رعیتہ).

Ibn Kathir. *Tafsīr al-Qur'ān al-'Azīm*.

Al-Qurṭubī. *Al-Jāmi' li Ahkām al-Qur'ān*.

Shihab, M. Q. *Tafsīr al-Miṣbāḥ*.