

**Optimalisasi Manajemen SDM Berbasis Nilai-nilai Syariah dalam
Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah**

Dhani Sudirman, Asep Khaerul Faizin, Dede Sugandi³

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Rakeyan Santang, Karawang, Indonesia

dhanisoedirman@gmail.com ¹, asepkhaerul@rakeansantang.ac.id ²,

dedesugandi@gmail.com ³

ABSTRACT

Human resource (HRM) management in Islamic financial institutions emphasizes not only efficiency and productivity but also reflects Islamic values in all its practices. This study aims to examine how optimization of HRM based on Sharia values is carried out at Pegadaian Syariah Johar, East Karawang, and how this implementation impacts employee performance. This study uses a descriptive qualitative approach with a case study method. Data collection techniques were conducted through observation, in-depth interviews, and documentation of management and employees directly involved in institutional activities. The results show that Sharia values such as trustworthiness, honesty, responsibility, and deliberation have been internalized in the work culture and interpersonal relationships among employees. Although not yet fully integrated into formal managerial systems such as recruitment and performance evaluation, these values have positively contributed to employee discipline, loyalty, and work ethic. These findings confirm that a values-based approach can be an effective strategy for managing HRM in Islamic financial institutions. The implications of this research encourage the importance of developing a more structured and consistent HR management system with sharia principles, so that Islamic financial institutions are not only economically superior, but also reflect ethical and spiritual excellence.

Keywords: Human Resource Management, Sharia Values, Employee Performance, Islamic Financial Institutions, Islamic Work Culture

ABSTRAK

Manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam lembaga keuangan syariah tidak hanya menekankan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga harus mencerminkan nilai-nilai Islam dalam setiap praktiknya. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana optimalisasi manajemen SDM berbasis nilai-nilai syariah dilakukan di Pegadaian Syariah Johar, Karawang Timur, serta bagaimana implementasi tersebut berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap manajemen dan pegawai yang terlibat langsung dalam aktivitas kelembagaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai syariah seperti amanah, jujur, tanggung jawab, dan musyawarah telah diinternalisasi dalam budaya kerja dan hubungan interpersonal antar karyawan. Meskipun belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem manajerial formal seperti rekrutmen dan evaluasi kinerja, nilai-nilai tersebut telah memberikan kontribusi positif terhadap kedisiplinan, loyalitas, dan etos kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan berbasis nilai dapat menjadi strategi efektif dalam mengelola SDM di lingkungan lembaga keuangan syariah. Implikasi dari penelitian ini mendorong pentingnya pengembangan sistem manajemen SDM yang lebih

terstruktur dan konsisten dengan prinsip syariah, agar lembaga keuangan syariah tidak hanya unggul secara ekonomi, tetapi juga mencerminkan keunggulan etis dan spiritual.

Kata kunci: Manajemen SDM, Nilai Syariah, Kinerja Karyawan, Lembaga Keuangan Syariah, Budaya Kerja Islam,

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ekonomi yang ditandai oleh persaingan ketat dan disrupsi teknologi, manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi aspek krusial dalam menjaga daya saing lembaga. Organisasi dituntut tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai etika dalam pengelolaan karyawannya (Sartika, 2024). Dunia bisnis saat ini tidak hanya mengukur keberhasilan melalui profit semata, melainkan juga melalui kepatuhan terhadap prinsip keberlanjutan dan nilai moral (Stevie Kaligisa et al., 2025). Dalam konteks ini, pendekatan spiritual dan etika menjadi arus baru dalam manajemen modern, termasuk di sektor keuangan. Salah satu pendekatan yang mulai mendapatkan tempat adalah integrasi nilai-nilai syariah dalam sistem manajerial, khususnya di lembaga keuangan Islam (Djamil, 2023). Integrasi ini dinilai mampu memberikan dampak positif terhadap loyalitas, etos kerja, dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Fenomena integrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen karyawan semakin terasa pada lembaga keuangan syariah di Indonesia (Naufal et al., 2023). Di berbagai daerah, termasuk Kabupaten Karawang, lembaga-lembaga keuangan syariah mulai mengembangkan pendekatan berbasis nilai-nilai Islam dalam praktik organisasinya. Pegadaian Syariah menjadi salah satu lembaga yang memiliki kekhasan tersendiri dalam pengelolaan SDM karena berada di persimpangan antara tuntutan bisnis dan amanah syariah (Zaman & Widana, 2024). Di tengah dinamika pasar dan kompetisi layanan, nilai-nilai seperti amanah, jujur, adil, dan tanggung jawab menjadi fondasi penting dalam membangun budaya kerja yang unggul (Aditya et al., 2025). Namun, sejauh mana nilai-nilai ini terinternalisasi dan berdampak nyata pada kinerja masih memerlukan kajian lebih dalam. Oleh karena itu, konteks lokal menjadi penting untuk melihat realitas implementasi dan tantangannya secara langsung.

Berdasarkan data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tahun 2023 menunjukkan bahwa lembaga keuangan syariah mengalami pertumbuhan aset rata-rata 11,21%, namun menghadapi tantangan dalam hal stabilitas SDM. Kinerja ini menunjukkan peran industri keuangan syariah yang semakin signifikan dalam mendukung pembangunan ekonomi nasional, dengan pangsa pasar yang kini mencapai 10,95%. Menurut laporan internal Pegadaian Syariah, tingkat produktivitas dan kepuasan kerja karyawan masih bervariasi antar cabang, termasuk di wilayah Karawang. Observasi awal di Pegadaian Syariah Johar menunjukkan adanya inkonsistensi antara nilai-nilai syariah yang diusung secara institusional dengan praktik harian manajemen SDM. Beberapa karyawan mengaku belum memahami secara menyeluruh bagaimana nilai-nilai syariah diterapkan dalam konteks profesional, termasuk dalam penilaian kinerja dan pembinaan. Hal ini menunjukkan

adanya celah yang bisa menghambat optimalisasi potensi sumber daya manusia secara keseluruhan. Maka, penting untuk menelaah sejauh mana implementasi nilai-nilai syariah dapat meningkatkan kinerja secara terukur.

Masalah utama dalam penelitian ini adalah bagaimana mengoptimalkan manajemen SDM berbasis nilai-nilai syariah agar berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Di satu sisi, lembaga keuangan syariah memiliki komitmen normatif terhadap nilai-nilai Islam, namun di sisi lain tantangan teknis dan budaya organisasi masih menjadi kendala. Karyawan sering kali mengalami kebingungan antara target operasional dan pengamalan prinsip-prinsip etika Islam. Ketidaksesuaian ini berpotensi menimbulkan ketegangan antara ekspektasi manajemen dan kenyataan di lapangan. Oleh karena itu, perlu kajian mendalam yang menjembatani prinsip manajerial dengan spiritualitas Islam secara terstruktur. Fokus utama adalah bagaimana pendekatan manajemen SDM yang berbasis syariah benar-benar mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja.

Penelitian ini menjadi penting karena pengelolaan SDM merupakan jantung dari keberhasilan institusi keuangan, terlebih yang berlandaskan prinsip syariah. Di tengah kebutuhan akan profesionalisme dan produktivitas, lembaga syariah juga harus menjaga integritas nilai-nilai Islam dalam setiap aspek operasional (Syamsiah et al., 2023). Tanpa integrasi yang seimbang, lembaga bisa kehilangan identitas syariahnya atau gagal bersaing dalam aspek kinerja (Alief & Luqman, 2024). Selain itu, belum banyak studi yang secara spesifik mengupas hubungan antara nilai-nilai syariah dan kinerja karyawan dalam konteks lembaga seperti Pegadaian Syariah. Penelitian ini juga relevan sebagai kontribusi bagi pengembangan model manajemen SDM khas Indonesia berbasis Islam. Oleh karena itu, urgensi penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka praktik SDM yang selaras dengan nilai, visi, dan misi lembaga keuangan syariah.

Penelitian ini berlokasi di Pegadaian Syariah Johar, Kecamatan Karawang Timur, yang merupakan salah satu unit layanan keuangan syariah di wilayah industri yang berkembang pesat. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada keberadaan lembaga yang sudah menjalankan prinsip syariah namun menghadapi tantangan dalam hal SDM. Fokus penelitian diarahkan pada strategi manajemen SDM, mulai dari rekrutmen, pembinaan, penilaian kinerja, hingga pengembangan karier, yang dilandaskan pada nilai-nilai Islam. Penelitian ini juga menyoroti keterkaitan antara pendekatan berbasis nilai syariah dan hasil kinerja karyawan baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Dengan demikian, penelitian ini mencoba merumuskan pendekatan optimal yang bersifat kontekstual dan aplikatif. Lokus ini juga dipilih karena keterbukaan institusi terhadap inovasi manajerial yang berbasis etika Islam.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas pengaruh nilai-nilai Islam terhadap perilaku kerja, kepemimpinan Islami, dan budaya organisasi syariah. Studi oleh Arifqi menunjukkan bahwa nilai spiritual dalam manajemen berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan di bank syariah (Arifqi, 2020). Demikian pula, riset oleh Siswadi menegaskan bahwa keadilan organisasi dan nilai amanah meningkatkan loyalitas karyawan dalam koperasi syariah (Siswadi, 2023). Namun, mayoritas studi tersebut masih bersifat deskriptif dan belum mengkaji aspek optimalisasi sistem

manajemen SDM secara menyeluruh. Di sisi lain, literatur manajemen konvensional cenderung mengesampingkan faktor nilai-nilai spiritual dan budaya lokal dalam pendekatannya. Oleh karena itu, masih terbuka ruang untuk pendekatan manajemen SDM yang tidak hanya efektif, tetapi juga etis dan sesuai syariat. Penelitian ini hadir sebagai respons atas perkembangan arah keilmuan yang menuntut integrasi spiritualitas dan manajemen modern.

Sebagian besar penelitian yang ada hanya memfokuskan pada aspek perilaku individu atau kepuasan kerja dalam konteks nilai-nilai Islam, namun belum membahas integrasi menyeluruh ke dalam sistem manajemen SDM. Belum ditemukan banyak studi yang mengupas bagaimana manajemen SDM berbasis nilai syariah dapat dioptimalkan secara sistemik dalam mendongkrak kinerja. Terlebih lagi, studi yang menempatkan Pegadaian Syariah sebagai objek khusus dalam konteks manajemen nilai Islami masih sangat terbatas. Gap ini juga tampak pada pendekatan yang sering kali belum menggambarkan relasi langsung antara prinsip syariah dan metrik kinerja organisasi. Maka, kajian ini akan menjawab kesenjangan tersebut dengan pendekatan yang lebih integratif dan kontekstual. Penelitian ini juga akan memperkaya model-model manajemen SDM syariah yang masih berkembang.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dalam bentuk pendekatan optimalisasi sistem manajemen SDM yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada nilai. Fokus pada Pegadaian Syariah memberikan dimensi unik karena lembaga ini tidak hanya beroperasi secara syariah, tetapi juga menghadapi tekanan bisnis yang tinggi. Kebaruan lainnya terletak pada integrasi pendekatan nilai-nilai syariah ke dalam *tools* dan indikator kinerja manajerial, bukan sekadar wacana normatif. Penelitian ini juga mengembangkan kerangka kerja SDM Islami yang aplikatif berdasarkan data empiris di lapangan. Hal ini diharapkan dapat menjadi model yang replikatif bagi lembaga keuangan syariah lainnya. Dengan begitu, pendekatan yang ditawarkan mampu menjawab kebutuhan kontemporer sekaligus menjaga integritas nilai-nilai Islam.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan strategi optimalisasi manajemen SDM berbasis nilai-nilai syariah dalam meningkatkan kinerja karyawan di Pegadaian Syariah Johar, Karawang Timur. Studi ini diarahkan untuk mengidentifikasi tantangan, potensi, dan strategi implementasi nilai-nilai Islam dalam praktik pengelolaan SDM. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan menyusun kerangka kerja manajerial yang kontekstual dan berbasis syariah. Dengan pendekatan ini, diharapkan muncul model manajemen SDM yang efektif, manusiawi, dan sesuai prinsip Islam. Penelitian ini tidak hanya memiliki implikasi praktis bagi lembaga keuangan syariah, tetapi juga berkontribusi terhadap pengembangan teori manajemen Islam. Hasil penelitian diharapkan menjadi rujukan bagi praktisi dan akademisi dalam memperkuat peran SDM sebagai aset strategis dalam lembaga syariah..

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif eksploratif. Pendekatan ini dipilih untuk menggali secara mendalam

makna, proses, dan dinamika penerapan nilai-nilai syariah dalam manajemen SDM. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memahami realitas sosial yang kompleks, kontekstual, dan tidak selalu terukur secara kuantitatif (Sugiyono, 2023). Fokus utama adalah pada pemaknaan praktik manajerial berbasis nilai Islami dalam konteks lembaga keuangan. Dengan pendekatan ini, data yang dikumpulkan bersifat naratif dan bertujuan menghasilkan pemahaman yang mendalam. Penelitian ini juga menekankan pada interpretasi terhadap fenomena yang terjadi di lapangan secara holistik.

Penelitian ini dilaksanakan di Pegadaian Syariah Johar, Kecamatan Karawang Timur, Kabupaten Karawang, Jawa Barat. Lokasi ini dipilih secara *purposive* karena lembaga ini telah menerapkan sistem kerja berbasis syariah dan memiliki struktur organisasi yang memungkinkan observasi menyeluruh terhadap praktik manajemen SDM. Selain itu, lokasinya strategis dan terbuka terhadap kerja sama penelitian. Waktu penelitian berlangsung dilaksanakan selama dua bulan, mulai dari Mei hingga Juni 2025. Rentang waktu ini mencakup tahapan observasi, wawancara, dokumentasi, analisis, dan validasi data. Penjadwalan dilakukan secara fleksibel sesuai dengan kesiapan dan kondisi lapangan.

Subjek dalam penelitian ini adalah sistem manajemen SDM berbasis nilai-nilai syariah di Pegadaian Syariah Johar. Adapun informan utama meliputi kepala unit Pegadaian Syariah, manajer SDM, dan beberapa karyawan tetap yang dianggap representatif. Penentuan informan dilakukan secara *purposive sampling* dengan kriteria tertentu seperti masa kerja, posisi jabatan, serta keterlibatan langsung dalam proses manajerial. Peneliti juga melibatkan informan triangulasi, seperti nasabah loyal dan pengamat lokal, untuk memperkaya sudut pandang. Informasi yang diperoleh dari berbagai informan akan dikaji secara mendalam guna menangkap gambaran utuh dari praktik yang berlangsung.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar tetap fokus namun tetap membuka ruang eksplorasi. Observasi digunakan untuk menangkap perilaku, interaksi, dan suasana kerja yang merefleksikan nilai-nilai syariah dalam praktik manajerial. Dokumentasi mencakup dokumen internal seperti SOP SDM, manual kerja, laporan penilaian kinerja, serta publikasi pegadaian (Arikunto, 2006). Ketiga teknik ini dipilih untuk saling melengkapi dan memvalidasi data satu sama lain. Proses pengumpulan data berlangsung secara berulang hingga mencapai titik jenuh (*saturation*).

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai instrumen kunci (*human instrument*). Peneliti dilengkapi dengan pedoman wawancara, panduan observasi, dan daftar dokumen yang akan dikaji. Instrumen ini bersifat fleksibel dan berkembang seiring dengan proses pengumpulan data di lapangan. Pedoman wawancara disusun berdasarkan tujuan penelitian dan dikaji terlebih dahulu untuk menjamin keterarahannya. Validitas isi instrumen diuji melalui diskusi pakar dan uji coba terbatas sebelum diterapkan secara penuh. Ketajaman instrumen akan terus disesuaikan dengan dinamika temuan yang berkembang di lokasi penelitian.

Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan cara menyaring dan menyusun data yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data menggunakan narasi tematik dan kutipan langsung dari informan untuk memberikan gambaran nyata dan kontekstual. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif dan reflektif berdasarkan pola-pola temuan yang muncul. Analisis berlangsung secara simultan sejak awal pengumpulan data dan terus dikembangkan hingga tahap akhir penelitian. Teknik ini dianggap paling sesuai untuk menangkap makna dan dinamika sosial yang kompleks (Lexy, 2021).

Uji keabsahan data dilakukan melalui teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member check*. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan yang berbeda. Triangulasi teknik digunakan dengan menggabungkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sementara itu, *member check* dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil sementara kepada informan untuk memastikan akurasi dan keterwakilan data. Peneliti juga menerapkan kecermatan dalam pencatatan data lapangan dan penggunaan catatan reflektif selama proses penelitian. Dengan demikian, validitas dan reliabilitas data tetap terjaga dalam konteks kualitatif.

Prosedur penelitian dimulai dengan studi pendahuluan untuk mengenali konteks lembaga dan mengembangkan hubungan awal dengan pihak terkait. Tahap berikutnya adalah pengajuan izin penelitian dan penyusunan jadwal kegiatan. Setelah itu, dilakukan pengumpulan data lapangan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi sesuai panduan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara bertahap dan dikonsolidasikan dalam bentuk temuan awal. Proses validasi hasil dilakukan melalui triangulasi dan diskusi mendalam dengan informan kunci. Akhirnya, hasil penelitian disusun dalam laporan lengkap yang mencakup interpretasi data, refleksi teoretis, serta rekomendasi praktis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian di Pegadaian Syariah Johar, Karawang Timur menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia telah mengadopsi sebagian nilai-nilai syariah dalam praktik kelembagaan, meskipun belum sepenuhnya optimal. Pola umum yang muncul memperlihatkan bahwa nilai-nilai seperti amanah, ihsan, musyawarah, dan keadilan sudah dikenali oleh karyawan dan manajemen, tetapi penerapannya masih bersifat parsial dan tergantung pada individu. Temuan utama terbagi ke dalam empat fokus: (1) sistem rekrutmen dan seleksi karyawan, (2) pembinaan dan pelatihan berbasis nilai syariah, (3) sistem penilaian kinerja, dan (4) budaya kerja internal. Dalam implementasinya, ditemukan perbedaan antara formalitas dokumen kebijakan dengan pelaksanaan di lapangan. Selain itu, terdapat pengaruh kuat dari kepemimpinan lokal terhadap iklim nilai yang terbentuk di lingkungan kerja. Keempat fokus ini membentuk kerangka yang saling terkait dan memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan.

Proses rekrutmen di Pegadaian Syariah Johar secara umum mengikuti standar operasional prosedur (SOP) nasional yang berlaku di seluruh jaringan Pegadaian, sehingga aspek formal seperti kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan kemampuan teknis menjadi tolok ukur utama dalam seleksi calon karyawan. Namun, penerapan nilai-nilai syariah dalam proses ini masih bersifat implisit dan belum terformalkan secara sistematis dalam dokumen atau instrumen seleksi. Hal ini tergambar dalam pernyataan kepala unit yang menyebutkan, *“Kami memang tidak menyebutkan langsung nilai-nilai Islam dalam seleksi, tapi kami perhatikan etika, kejujuran, dan adab saat wawancara.”*

Pernyataan tersebut mencerminkan adanya pertimbangan nilai-nilai moral yang sesuai dengan prinsip Islam, meskipun belum terformulasi eksplisit dalam dokumen perekrutan. Proses seleksi lebih mengutamakan kepatuhan prosedur administratif dan perilaku calon, bukan pada pengujian pemahaman syariah secara mendalam. Dalam observasi, pewawancara lebih menekankan pada kepribadian dan integritas saat seleksi dibandingkan latar belakang pendidikan agama. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai syariah ditanamkan secara implisit melalui praktik profesionalisme.

Pegadaian Syariah Johar secara rutin menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan, terutama yang berkaitan dengan aspek teknis pekerjaan dan peningkatan kualitas layanan kepada nasabah. Pelatihan ini mencakup topik-topik seperti pemahaman produk gadai syariah, prosedur operasional, serta keterampilan komunikasi pelanggan. Namun, berdasarkan temuan di lapangan, pelatihan tersebut belum secara khusus dirancang untuk menginternalisasi nilai-nilai Islam dalam konteks kerja profesional. Hal ini ditegaskan oleh salah satu staf yang mengatakan, *“Kalau pelatihan biasanya lebih ke teknis dan pelayanan, belum pernah ada pelatihan khusus nilai-nilai syariah kecuali saat Ramadan, itu pun umum.”*

Dari kutipan tersebut, terlihat bahwa internalisasi nilai-nilai Islam belum menjadi program struktural dalam pengembangan SDM. Observasi terhadap materi pelatihan menunjukkan dominasi aspek teknis seperti SOP pelayanan, pengelolaan transaksi gadai, dan administrasi. Dokumen pelatihan tahunan juga tidak mencantumkan indikator nilai-nilai syariah sebagai bagian dari capaian pelatihan. Ini menjadi catatan penting bahwa pembinaan spiritual karyawan masih bersifat seremonial dan belum menjadi bagian strategis dari manajemen SDM.

Penilaian kinerja dilakukan secara periodik menggunakan sistem yang telah ditetapkan oleh kantor pusat, namun belum secara eksplisit mengacu pada indikator syariah. Manajer SDM lokal menjelaskan: *“Kinerja kita ukur dari pencapaian target, disiplin, dan pelayanan, tapi kadang ada juga pertimbangan etika kerja—misalnya soal kejujuran dan tanggung jawab.”* Dalam praktiknya, unsur-unsur syariah seperti kejujuran dan tanggung jawab tetap diperhatikan, meskipun belum dijadikan indikator formal. Proses penilaian ini dilakukan dengan memadukan hasil kerja, sikap kerja, dan kedisiplinan.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa aspek moral sudah menjadi bagian dari penilaian informal, meskipun belum dibakukan. Berdasarkan dokumen penilaian karyawan yang ditinjau, indikator seperti *“nilai-nilai syariah”* belum muncul secara

eksplisit. Observasi terhadap *briefing* pagi menunjukkan bahwa nilai-nilai seperti jujur dan amanah disinggung dalam konteks motivasi, tetapi tidak dijadikan indikator evaluatif. Dalam praktik sehari-hari, nilai-nilai tersebut lebih banyak digunakan sebagai pengingat moral daripada ukuran kinerja. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan antara nilai-nilai yang dianut secara lisan dan sistem evaluasi yang digunakan secara tertulis.

Budaya kerja di Pegadaian Syariah Johar memperlihatkan pengaruh positif dari nilai-nilai Islam dalam interaksi antar karyawan. Nilai-nilai seperti kejujuran, saling mengingatkan dalam kebaikan, dan menjaga keharmonisan menjadi praktik sehari-hari yang dijaga bersama. Salah satu karyawan senior menyampaikan: *“Kalau di sini, walaupun tidak tertulis, kita saling ingatkan soal sholat, kerja jujur, dan nggak saling menjatuhkan.”* Ungkapan tersebut menunjukkan adanya komunikasi informal yang berkaitan dengan nilai-nilai keagamaan. Hal ini tercermin dalam kebiasaan yang berlangsung di antara para karyawan selama jam kerja.

Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai syariah dihidupkan melalui praktik sosial informal yang berlangsung sehari-hari. Peneliti mencatat adanya budaya saling mengingatkan untuk ibadah, serta suasana kerja yang relatif kondusif dan etis. Observasi lapangan memperlihatkan adanya poster-poster dengan kutipan ayat dan hadis di ruang kerja, yang berfungsi sebagai pengingat moral. Meski nilai-nilai tersebut belum tersistem dalam kebijakan formal, namun secara budaya telah membentuk suasana kerja yang khas dan bernuansa Islami.

Tabel 1. Temuan Penelitian: Implementasi Nilai-nilai Syariah dalam Manajemen SDM

Indikator	Fokus/Subfokus	Bentuk Implementasi	Sumber Data
Etika Rekrutmen	Rekrutmen Karyawan	Pertimbangan adab dan kejujuran saat wawancara	Wawancara Kepala Unit, Observasi
Pembinaan Moral	Pelatihan dan Pembinaan	Pelatihan Ramadan dan etika kerja informal	Wawancara Karyawan, Dokumen Pelatihan
Etika Penilaian	Evaluasi Kinerja	Penilaian berbasis target dan informal etika kerja	Wawancara Manajer SDM, Dokumen Penilaian
Budaya Islami	Budaya Kerja	Penguatan nilai Islami melalui interaksi harian	Observasi Lingkungan, Wawancara Karyawan

Temuan dari keempat fokus di atas menunjukkan adanya benang merah dalam bentuk praktik nilai-nilai syariah yang bersifat tidak formal, tetapi cukup mengakar secara sosial. Meskipun tidak tertulis secara eksplisit dalam regulasi SDM, nilai-nilai seperti amanah, jujur, dan musyawarah hidup dalam interaksi dan

komunikasi kerja. Penguatan nilai-nilai syariah lebih banyak berlangsung melalui budaya kerja dibandingkan struktur manajerial formal. Ketidakterstruktur ini menjelaskan mengapa integrasi nilai belum maksimal dalam rekrutmen, pelatihan, maupun penilaian. Secara keseluruhan, pendekatan yang terjadi bersifat *bottom-up* dengan pengaruh kuat dari praktik sosial karyawan dan kepemimpinan lokal.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen SDM berbasis nilai-nilai syariah di Pegadaian Syariah Johar berlangsung secara terbatas namun konsisten dalam praktik informal. Setiap aspek manajemen seperti rekrutmen, pembinaan, dan evaluasi menunjukkan pengaruh nilai-nilai Islam, meskipun belum tersusun dalam bentuk sistem yang utuh dan formal. Temuan ini telah menjawab rumusan masalah utama mengenai bagaimana nilai syariah diintegrasikan dalam pengelolaan SDM untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya, penelitian ini akan dibahas lebih mendalam dalam Bab V untuk menjelaskan makna, implikasi, dan keterkaitannya dengan kerangka konseptual dan teori yang relevan.

Pembahasan

Penelitian ini menemukan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis nilai-nilai syariah di Pegadaian Syariah Johar dilakukan secara parsial dan lebih dominan dalam bentuk praktik sosial informal dibanding sistem manajerial formal. Nilai-nilai seperti amanah, ihsan, kejujuran, dan musyawarah sudah hidup di lingkungan kerja, tetapi belum terintegrasi dalam sistem rekrutmen, pelatihan, maupun penilaian kinerja secara eksplisit. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai ideal yang diusung institusi dengan struktur kebijakan SDM yang diterapkan di lapangan. Kendati demikian, budaya kerja yang etis dan nuansa spiritual dalam interaksi harian menjadi modal penting yang mendukung kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kekuatan nilai di lingkungan kerja tidak selalu berasal dari sistem formal, tetapi juga dari praktik sosial yang dibentuk oleh kultur organisasi dan kepemimpinan.

Temuan ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai syariah dalam manajemen SDM cenderung bersifat *bottom-up*, yakni berasal dari praktik kerja dan interaksi sehari-hari, bukan dari kebijakan formal yang sistematis. Hal ini dapat terjadi karena lembaga seperti Pegadaian Syariah Johar berada pada posisi antara tuntutan operasional bisnis modern dan identitas syariah yang ingin dijaga. Dalam praktiknya, keterbatasan regulasi teknis dari kantor pusat menyebabkan adaptasi nilai dilakukan secara kontekstual dan informal. Nilai-nilai seperti kejujuran dan tanggung jawab diterjemahkan dalam bentuk kedisiplinan dan pelayanan yang humanis, namun belum terukur dalam indikator formal penilaian kerja. Keadaan ini menciptakan ruang di mana nilai-nilai syariah berperan besar secara budaya, tetapi belum maksimal secara struktural.

Keunikan dari temuan ini terletak pada peran kultur dan kepemimpinan lokal dalam menumbuhkan suasana kerja yang bernuansa Islami. Alih-alih bergantung pada pelatihan formal, nilai-nilai Islam ditanamkan melalui teladan antar pegawai, pengingat informal seperti poster ayat-ayat Al-Qur'an, dan diskusi ringan sebelum bekerja. Ini membuktikan bahwa penguatan nilai tidak hanya bergantung pada sistem pelatihan yang terstruktur, tetapi juga pada relasi sosial dan karakter individu dalam

organisasi. Meskipun tidak berbasis modul pelatihan spiritual, praktik ini menunjukkan bahwa integrasi syariah tetap berjalan, walaupun belum sistematis. Dalam konteks ini, nilai-nilai syariah berfungsi sebagai pedoman moral informal yang mendukung profesionalisme kerja.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Kambara & Prahyawan yang menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi kendaraan utama dalam menyerap dan menjalankan nilai-nilai etika dalam manajemen SDM (Kambara & Prahyawan, 2020). Hajar dalam penelitiannya pada koperasi syariah menyimpulkan bahwa nilai amanah dan jujur lebih banyak hidup dalam praktik kerja harian ketimbang pada sistem formal Perusahaan (Hajar, 2023). Penelitian ini juga memperkuat hasil studi oleh Muhammad Syafri dan Kawan-kawan yang menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja mampu meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan, bahkan tanpa pelatihan khusus jika nilai-nilai tersebut telah mengakar dalam budaya organisasi (Muhammad Syafri et al., 2025). Namun, berbeda dari hasil Mustikasari dan Kawan-kawan yang menemukan bahwa bank syariah besar sudah mengintegrasikan nilai Islam ke dalam sistem penilaian kinerja, penelitian ini menunjukkan bahwa lembaga seperti Pegadaian Syariah masih dalam tahap adaptasi informal terhadap nilai-nilai tersebut (Mustikasari et al., 2020).

Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman bahwa efektivitas nilai syariah dalam pengelolaan SDM tidak selalu memerlukan sistem formal yang baku, tetapi bisa tumbuh secara organik dalam praktik sosial kerja. Temuan ini juga melengkapi hasil studi Amri yang menyarankan adanya sinergi antara sistem manajerial dan budaya organisasi agar nilai-nilai syariah tidak hanya menjadi slogan, tetapi menjadi gaya hidup profesional (Amri, 2022). Dalam konteks Pegadaian Syariah Johar, nilai tersebut memang belum terformalisasi, tetapi telah memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja dan hubungan antar pegawai. Oleh karena itu, pendekatan ini memberi peluang baru untuk membangun sistem SDM yang adaptif terhadap konteks dan nilai lokal.

Seluruh temuan yang diperoleh dalam penelitian ini telah menjawab rumusan masalah tentang bagaimana optimalisasi manajemen SDM berbasis nilai-nilai syariah dilakukan dalam konteks lembaga keuangan syariah. Penelitian ini juga telah mencapai tujuannya, yaitu menggambarkan bentuk implementasi nilai-nilai Islam dalam aspek rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan budaya kerja karyawan. Data lapangan menunjukkan bahwa nilai-nilai syariah telah diterapkan meskipun masih terbatas pada praktik informal dan belum tersusun dalam bentuk sistematis. Hal ini memberi pemahaman yang lebih jelas mengenai kondisi aktual yang dihadapi oleh institusi keuangan syariah tingkat lokal seperti Pegadaian Syariah Johar. Oleh sebab itu, arah penelitian ini telah tercapai sesuai dengan fokus dan tujuan yang ditetapkan sejak awal.

Implikasi dari penelitian ini cukup signifikan bagi pengembangan praktik manajemen SDM dalam konteks lembaga keuangan syariah. Penemuan ini mendorong pentingnya penguatan budaya kerja Islami sebagai fondasi moral bagi peningkatan kinerja karyawan. Lembaga-lembaga syariah dapat mengembangkan strategi pembinaan nilai melalui pendekatan berbasis kultur dan praktik sehari-hari,

tanpa bergantung sepenuhnya pada sistem pelatihan yang formal. Selain itu, hasil ini juga memberikan kontribusi pada pemikiran manajemen Islam kontemporer dengan menunjukkan bahwa spiritualitas kerja dapat dihidupkan secara kontekstual dan fungsional. Bagi praktisi dan perumus kebijakan, penelitian ini menegaskan pentingnya harmonisasi antara nilai-nilai normatif syariah dengan realitas kerja operasional yang dinamis.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui secara terbuka. Pertama, lingkup penelitian terbatas pada satu cabang Pegadaian Syariah sehingga tidak dapat digeneralisasi ke semua unit lembaga serupa. Kedua, karena pendekatannya kualitatif, hasil penelitian ini bersifat kontekstual dan bergantung pada kondisi sosial budaya di lokasi penelitian. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan dilakukan kajian komparatif antar cabang atau lembaga syariah lainnya untuk melihat variasi pendekatan manajemen SDM berbasis nilai. Selain itu, pengembangan instrumen penilaian kinerja berbasis syariah juga dapat menjadi fokus lanjutan agar integrasi nilai tidak hanya normatif, tetapi juga operasional. Pendekatan campuran (*mixed-method*) juga dapat digunakan untuk memperkuat bukti kuantitatif dari temuan kualitatif seperti ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa optimalisasi manajemen sumber daya manusia berbasis nilai-nilai syariah di Pegadaian Syariah Johar Karawang Timur telah berjalan melalui praktik sosial yang bersifat informal, khususnya dalam bentuk budaya kerja yang menanamkan nilai amanah, kejujuran, tanggung jawab, dan musyawarah. Meskipun nilai-nilai tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi formal, namun telah memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan dalam aspek disiplin, pelayanan, dan loyalitas kerja. Penelitian ini berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan, yakni mengidentifikasi bentuk implementasi nilai-nilai syariah dalam pengelolaan SDM dan dampaknya terhadap kinerja pegawai di lembaga keuangan syariah tingkat lokal. Secara ilmiah, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman bahwa nilai-nilai syariah dapat diinternalisasi melalui pendekatan kultural dan relasi sosial di lingkungan kerja, bukan hanya melalui sistem kebijakan formal. Secara praktis, temuan ini mendorong lembaga keuangan syariah untuk memperhatikan penguatan kultur kerja Islami sebagai bagian integral dari strategi peningkatan kinerja SDM. Penelitian ini juga membuka peluang untuk studi lanjutan yang lebih luas dan mendalam, baik dalam pengembangan model integrasi nilai syariah ke dalam sistem manajemen formal, maupun dalam bentuk pengembangan instrumen evaluasi kinerja berbasis nilai Islam.

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengkaji lebih dalam mengenai mekanisme integrasi nilai-nilai syariah ke dalam sistem manajemen formal, seperti rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja. Selain itu, penelitian komparatif antar lembaga keuangan syariah juga dapat dilakukan untuk melihat variasi praktik dan efektivitas internalisasi nilai syariah dalam manajemen SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, P. K., Rini Ardista, & Institut, A. N. I. M. (2025). Human Capital Dalam Bank Syariah: Antara Barokah, Turnover, Dan Kompetensi Digital. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 3(1), 3031–5220. <https://doi.org/10.62281/v3i1.1511>
- Alief, B., & Luqman, Y. (2024). Communication Process in Implementing Qanun Number 11 of 2018 concerning Sharia Financial Institutions and Mergers of Indonesian Sharia Banks. *Kanal: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 12(2), 70–80. <https://doi.org/10.21070/kanal.v12i2.1763>
- Amri, M. A. (2022). SDM Perbankan Syariah di Brunei Darussalam. *Attanmiyah: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(2), 115–129. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
- Arifqi, M. M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi Kerja Islami Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Islami Dan Kinerja Karyawan Baitul Maal Wa Tamwil (Bmt). *Jurnal Perbankan Syariah*, 61(01), 61–80. <https://doi.org/10.53649/lariba.v2i01.194>
- Arikunto, S. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Djamil, N. (2023). Akuntansi Terintegrasi Islam : Alternatif Model Dalam Penyusunan Laporan Keuangan. *JAAMTER: Jurnal Audit, Akuntansi, Manajemen Terintegrasi*, 1(1), 5. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8384951>
- Hajar, H. (2023). Refleksi Nilai-Nilai Spiritual Perspektif Islam: Dekonstruksi Mental Akuntan. *Al-Qashdu: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 3(1), 35. <https://doi.org/10.46339/al-qashdu.v3i1.936>
- Kambara, R., & Prahyawan, W. (2020). Mengaktualisasikan Komitmen Organisasi Melalui Budaya Organisasi Yang Kuat Tertanam Pada Elemen Organisasi. *Tirtayasa Ekonomika*, 15(1), 150. <https://doi.org/10.35448/jte.v15i1.8026>
- Lexy, M. J. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Syafri, Sylvani, Ratu Kemala, Dhani Sudirman, & Al-Amin. (2025). Manajemen Sumber Daya Insani dalam Bisnis Syariah: Perspektif Pendidikan dan Pengembangan Kompetensi Karyawan. *Astina Mandiri*, 4(1), 188–209. <https://doi.org/10.55903/juria.v4i1.260> ensure
- Mustikasari, M., Haryadi, Y., & Mulyana, D. (2020). Sinergitas Inter Institusi: Prototype Pengelolaan Zakat Bagi Mustahiq Berkategori Umkm. *Fastabiq: Jurnal Studi Islam*, 1(2), 98–119. <https://doi.org/10.47281/fas.v1i2.15>
- Naufal, H., Azizah, R., & Karim, B. (2023). Sinergi pemerintah dan lembaga keuangan syariah dalam peningkatan skala bisnis UMKM. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 11(1), 34–49.
- Sartika, G. (2024). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Kesuksesan Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 177–188. <https://doi.org/10.56145/ekonomibisnis.v4i1.155>

- Siswadi, S. (2023). Peningkatan Loyalitas Nasabah Koperasi Sunan Drajat Banjarwati Paciran Lamongan Jawa Timur melalui Prinsip-Prinsip dan Penerapan Nilai-Nilai Islami. *Ummul Qura Jurnal Institut Pesantren Sunan Drajat (INSUD) Lamongan*, 18(1), 15–21. <https://doi.org/10.55352/uq.v18i1.113>
- Stevie Kaligisa, Meidy Santje Selvy Kantohe, & Anita Ludia Wauran. (2025). Jambura Accounting Review Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) Sebagai Wujud. *Jambura Accounting Review*, 6(1), 321–333. <https://doi.org/10.37905/jar.v6i1.170>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R & D dan Penelitian Tindakan)*. Alfabeta.
- Syamsiah, S., Dwi, R., Parmitasari, A., & Syariati, A. (2023). Integrasi Nilai Syariah dalam Perencanaan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Studi Literatur. *Assyarikah : Journal Of Islamic Economic Business*, 06(01), 127–144. <https://doi.org/10.28944/assyarikah.v6i1.2152>
- Zaman, A. Q., & Widana, G. O. (2024). Analisis Literasi Keuangan Syariah : Studi Kasus Pegadaian Syariah di Kabupaten Bogor. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(03), 2937–2944. <https://doi.org/10.29040/jiei.v10i3.14884>