

## Antara Sistem dan Nurani: Dekolonisasi Pengelolaan Human Capital Melalui Epistemologi Islam (Bayani, Burhani, Irfani)

Fauzan Fadli<sup>1)</sup>, Noor Arida Sofiana<sup>2)</sup>, Nazifah Husainah<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup>Universitas Muhammadiyah Jakarta

Email korespondensi: zanfadli@gmail.com, aridadr03@gmail.com,  
nazifah.husainah@umj.ac.id

### ABSTRAK

Dalam praktik Human Capital Management (HCM) modern, manusia kerap diperlakukan sebagai objek sistem teknokratis dinilai atas dasar produktivitas, efisiensi, dan data kuantitatif. Paradigma ini mengaburkan dimensi spiritual dan moral dari manusia sebagai subjek bernilai. Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi alternatif pengelolaan SDM yang lebih etis dan manusiawi melalui pendekatan epistemologi Islam: bayani (normatif- hukum), burhani (rasional-analitik), dan irfani (reflektif-spiritual). Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif reflektif, menggunakan desain autoetnografi dan semiotik- naratif, serta teknik analisis tematik berdasarkan metode Braun & Clarke. Data diperoleh dari refleksi naratif, ilustrasi visual, dan 81 responden praktisi HCM melalui survei terbuka. Hasilnya menunjukkan lima tema besar yang menyoroti dehumanisasi sistem, konflik etika, dan pentingnya spiritualitas dalam praktik HCM. Integrasi pendekatan bayani–burhani–irfani terbukti memberikan kerangka yang lebih utuh dalam pengambilan kebijakan SDM. Dengan demikian, epistemologi Islam berperan penting dalam proses dekolonisasi manajemen, dan dapat menjadi fondasi rekonstruksi sistem HCM berbasis nilai.

**Kata-kata Kunci:** Dekolonisasi, *human capital*, Epistemologi Islam (bayani, burhani, irfani)

### PENDAHULUAN

Kemajuan ilmu manajemen modern membawa serta logika sistem yang sangat teknokratis. Praktik *Human Capital Management* (HCM) ini banyak berakar pada rasionalitas Barat yang menjadikan manusia sebagai faktor produksi, bagian dari 5M (*man, machine, method, material, money*). Dalam logika ini, manusia dinilai, dievaluasi, dan dimutasi berdasarkan parameter kuantitatif seperti KPI (*key performance indicator*) dan produktivitas. Namun, paradigma ini mulai dipertanyakan. Konsep "efisiensi manusia" dinilai mengabaikan dimensi emosional, spiritual, dan moral yang melekat pada individu.

Dalam konteks manajemen bisnis syariah, muncul dorongan untuk mereposisi manusia sebagai subjek utama, bukan objek sistem. Manusia tidak lagi sekadar aset atau sumber daya, melainkan amanah yang memiliki kehormatan dan kedudukan mulia. Ini sejalan dengan prinsip maqashid syariah yang menempatkan perlindungan jiwa dan akal sebagai fondasi utama kebijakan.

Di sinilah pentingnya konsep dekolonisasi. Dekolonisasi adalah upaya membebaskan cara

pandang, sistem, dan nilai dari warisan kolonialisme, bukan hanya secara politik, tapi juga dalam ilmu dan manajemen. Kalau dulu kolonialisme menjajah melalui kekuasaan dan senjata, hari ini ia hadir dalam bentuk sistem berpikir yang menjadikan manusia sebagai objek produksi. Dalam konteks ini, dekolonisasi berarti mengkritisi teori dan sistem manajemen warisan Barat, dan membangun kembali pendekatan yang lebih sesuai dengan nilai spiritual dan kearifan lokal.

Dalam khazanah keilmuan Islam, epistemologi tidak bersifat tunggal atau sekadar linear-rasional. Para pemikir seperti Al-Attas (1995) dan Al-Faruqi (1982) telah memperkenalkan tiga pendekatan utama dalam epistemologi Islam: bayani (berbasis teks dan norma), burhani (berbasis rasionalitas dan evidensi), dan irfani (berbasis pengalaman batin dan intuisi spiritual). Tiga pendekatan ini membentuk kerangka berpikir integral yang telah digunakan luas dalam studi keislaman, pendidikan, dan filsafat, namun masih terbatas penerapannya dalam ranah manajemen modern, khususnya dalam sistem *Human Capital Management* (HCM). Pendekatan ini menjadi penting saat kita menyadari bahwa pengelolaan SDM tidak hanya menyentuh aspek teknis dan administratif, tetapi juga menyentuh ruang moral, spiritual, dan kemanusiaan yang dalam.

Di Indonesia, wacana epistemologi Islam sudah mulai dikembangkan dalam studi manajemen berbasis nilai. Penelitian oleh Nasution (2021) menekankan pentingnya integrasi nilai-nilai spiritual dalam pengambilan keputusan manajerial berbasis maqashid syariah. Sementara itu, Zuhdi (2019) dan Ali (2020) telah mengembangkan kajian epistemologi Islam untuk menjembatani antara pendekatan normatif (syariat) dengan kebutuhan rasional dalam kebijakan publik dan organisasi. Studi-studi tersebut belum secara khusus membahas *Human Capital Management* (HMC), namun memberikan landasan konseptual yang kuat bahwa epistemologi Islam dapat menjadi basis alternatif dalam menyusun kebijakan SDM yang adil dan memanusiakan. Artikel ini hadir untuk memperluas cakupan itu dengan mengeksplorasi bagaimana bayani, burhani, dan irfani dapat beroperasi secara praktis dalam proses manajemen SDM.

Dalam kerangka itulah, tulisan ini bertujuan untuk mengeksplorasi alternatif pengelolaan *Human Capital Management* (HCM) melalui pendekatan epistemologi Islam. Dengan menyandingkan tiga pendekatan utama, yakni *bayani*, *burhani*, dan *irfani*. Tulisan ini hendak menunjukkan bahwa pengelolaan manusia seharusnya menyeimbangkan norma, rasio, dan rasa. Penelitian ini juga berupaya merespons kegelisahan praktisi *Human Capital management* (HCM) terhadap sistem yang kian terdehumanisasi, dan mengusulkan sistem manajemen yang lebih etis, inklusif, dan kontekstual.

## TINJAUAN PUSTAKA

Melanjutkan kritik terhadap *Human Capital Management* (HCM) , perlu diperdalam pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM yang menekankan peran manusia sebagai aset utama dalam penciptaan nilai organisasi. Ulrich (1997) dan Society for *Human Resource Management* (SHRM, 2014) mendefinisikan *Human Capital Management* (HCM) sebagai proses pengelolaan SDM berbasis nilai tambah dan kontribusi kinerja. Namun, pendekatan ini dikritik karena terlalu menekankan aspek kapitalistik. Marx (1867) menyebut manusia dalam sistem kapitalis sebagai “komoditas yang dieksploitasi”, sementara Braverman (1974) menyoroti degradasi kerja akibat *deskilling* dalam manajemen ilmiah. Foucault (1979) mengkritik bagaimana sistem modern menciptakan disiplin dan kontrol terhadap tubuh manusia dalam organisasi. Kritik ini menunjukkan bahwa *Human Capital Management* (HCM) sering kali gagal melihat manusia secara utuh.

Konsep tiga pendekatan epistemologis dalam Islam, *bayani*, *burhani*, dan *irfani*, pertama kali diformulasikan secara sistematis oleh Muhammad Abid Al-Jabiri, seorang filsuf Muslim kontemporer asal Maroko. Dalam karya monumentalnya "Bunyah al-‘Aql al-‘Arabi" (Struktur Nalar Arab), Al-Jabiri menjelaskan bahwa tradisi keilmuan Islam terbagi ke dalam tiga pola nalar utama: bayani (berbasis teks dan otoritas), burhani (berbasis rasionalitas dan logika), dan irfani (berbasis intuisi dan pengalaman spiritual). Meskipun konsep ini lahir dari studi sejarah pemikiran Islam klasik, relevansinya kini meluas ke berbagai bidang, termasuk pendidikan, etika, dan bahkan manajemen. Pemikiran ini menjadi penting ketika kita ingin membangun sistem *Human Capital Management* (HCM ) yang tidak hanya rasional dan prosedural, tetapi juga berakar pada spiritualitas dan nilai kemanusiaan yang luhur.

Imperialisme dan Manajemen memiliki kaitan yang cukup erat. Bahwa ilmu manajemen lahir dari paham kolonialisme yang mau tidak mau berdampak pada ilmu- ilmu turunannya. Manajemen tidak lahir dari ruang hampa; ia merupakan kelanjutan dari sistem kolonial dan industrialisasi. Hobson (1902) dan Lenin (1916) menyatakan bahwa imperialisme adalah fase lanjut kapitalisme yang menjadikan manusia dan wilayah sebagai objek eksploitasi. Dalam konteks ini, ilmu manajemen berkembang bukan semata untuk efisiensi, tetapi juga untuk mendisiplinkan tenaga kerja kolonial. Edward Said (1978) memperkenalkan konsep orientalisme yang menunjukkan bagaimana ilmu Barat membentuk narasi superioritas atas dunia non-Barat. Oleh karena itu, dekolonisasi ilmu manajemen menjadi relevan untuk menggugat sistem warisan imperialisme yang masih hidup dalam *Human Capital Management* (HCM) hari ini.

Epistemologi Islam menawarkan tiga pendekatan utama dalam memperoleh dan memahami ilmu. Dalam perspektif kritik terhadap akar ilmu manajemen, *bayani*, *burhani*, dan *irfani* dapat menjadi alternatif yang logis dan relevan. Al-Attas (1995) menjelaskan *bayani* sebagai pendekatan normatif berbasis teks dan otoritas, *burhani* sebagai pendekatan rasional dan sistematis, serta *irfani* sebagai pendekatan intuitif dan spiritual. Dalam pengambilan keputusan organisasi, ketiganya bisa menjadi kerangka holistik: *bayani* menjamin kepatuhan terhadap aturan dan nilai, *burhani* menghadirkan rasionalitas dan data, sementara *irfani* memastikan adanya kebijaksanaan dan empati. Dalam konteks *Human Capital Management* (HCM), integrasi ketiganya menjadi penting untuk menyeimbangkan sistem dengan kemanusiaan. Demikian juga Ibnu Sina (980–1037 M), yang lebih dikenal di Barat sebagai Avicenna, adalah salah satu filsuf, ilmuwan, dan dokter terkemuka dalam tradisi intelektual Islam klasik, Ibnu Sina memberi landasan epistemologis bagi pendekatan *burhani* (rasional dan sistematis), yang menjadi bagian dari tiga epistemologi utama Islam: *bayani*, *burhani*, dan *irfani*. Dalam konteks manajemen modern, pemikiran Ibnu Sina sangat relevan sebagai dasar pengembangan manajemen berbasis rasionalitas dan nilai, yang tidak hanya mempertimbangkan efisiensi dan struktur formal organisasi, tetapi juga menekankan dimensi etika dan metafisika dalam pengambilan keputusan dan kepemimpinan.

Dalam manajemen berbasis syariah, SDM tidak dipandang sebagai *resource* semata, melainkan sebagai amanah. Hal ini berakar pada prinsip *maqashid* syariah, yaitu perlindungan terhadap agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Al-Qaradawi dan Chapra (2000) menekankan pentingnya nilai keadilan, amanah, dan maslahat dalam seluruh aktivitas ekonomi, termasuk pengelolaan tenaga kerja. Oleh karena itu, pengembangan SDM berbasis syariah memerlukan pendekatan integratif yang menggabungkan kompetensi, nilai spiritual, dan konteks sosial budaya. Model ini membuka ruang bagi dekolonisasi sistem *Human Capital Management* (HCM) menuju pendekatan yang lebih adil dan manusiawi.

## KERANGKA KONSEPTUAL

### Model integratif human capital management berbasis epistemologi islam

#### 1) Premis Dasar

Ilmu manajemen modern berakar dari paradigma teknokratis yang menempatkan manusia sebagai objek sistem, bukan subjek etik dan spiritual. Hal ini menciptakan praktik HCM yang canggih secara teknologi, tetapi miskin dimensi kemanusiaan.

## 2) Asumsi Teoritis

Manusia adalah amanah, bukan sekadar sumber daya.

- Keputusan manajemen harus menjunjung etika, rasionalitas, dan kebijaksanaan ruhani.
- Ilmu manajemen dapat direformulasi melalui epistemologi Islam yang integral.

Pilar Epistemologi Islam sebagai Kerangka HCM

Pendekatan	Dimensi Pengetahuan	Peran dalam HCM	Implikasi
<b>Bayani</b>	Normatif-Tekstual (Al-Qur'an, Hadis, Fiqh)	Menentukan batas-batas etik dan nilai dalam kebijakan SDM	SOP berbasis maqashid, keadilan dalam rekrutmen dan mutasi, kontrak kerja sebagai akad
<b>Burhani</b>	Rasional-Evidensial (Logika, Data, Analisis)	Menyusun kebijakan berbasis data, <i>evidence-based policy</i>	Penetapan KPI yang kontekstual, pengukuran kinerja berbasis <i>outcome</i> dan manfaat sosial
<b>Irfani</b>	Intuitif-Spiritual (Pengalaman ruhani, tafakkur)	Menumbuhkan kesadaran empatik dan hikmah dalam keputusan HR	Praktik <i>coaching</i> reflektif, pertimbangan batin dalam /rotasi, pembinaan nilai kerja

Tabel 1. Sintesa dan Elaborasi Epistemologi Islam dan Peran *Human Capital Management*

**Sumber:** Sintesis penulis berdasarkan Al-Attas (1995), Ramadhan (2025), Amirul Mukminin dkk. (2024), Akrim & Umiarso (2023), dan Nasr (2006).

### Interaksi Tiga Epistemologi dalam Praktik *Human Capital Management* (HCM)

Model konseptual ini menekankan bahwa pendekatan *bayani*, *burhani*, dan *irfani* bukan berjalan paralel, tetapi saling interaktif dan saling memperkaya dalam seluruh siklus pengelolaan SDM :

## 3) Aplikasi Konseptual dalam Siklus Manajemen SDM

Sebagai arsitek sistem pengelolaan manusia, praktisi *Human Capital Management* (HCM) tidak hanya bertanggung jawab terhadap efisiensi dan hasil akhir, tetapi juga terhadap nilai dan cara mencapai hasil tersebut. Dalam konteks manajemen berbasis syariah, seluruh siklus SDM, mulai dari perencanaan hingga *exit management*, dapat direfleksikan dan didesain ulang dengan menggunakan pendekatan epistemologis Islam: Bayani (normatif-hukum), Burhani (rasional-empiris), dan Irfani (spiritual-reflektif). Tabel berikut menyajikan pemetaan

konseptual atas bagaimana setiap proses *Human Capital Managment* (HCM) dapat diterjemahkan secara lebih manusiawi dan etis,

sekaligus tetap strategis, dalam kerangka nilai-nilai Islam yang integral dan transformatif.

Proses HCM	Aplikasi Bayani	Aplikasi Burhani	Aplikasi Irfani
<b>Perencanaan SDM</b>	Kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan dan nilai maqashid	Forecast kebutuhan berbasis data tren & proyeksi strategi bisnis	Pertimbangan aspirasi, keberkahan organisasi, dan niat kolektif
<b>Rekrutmen &amp; Seleksi</b>	Transparansi kriteria dan keadilan prosedural	Penilaian objektif berbasis kompetensi, data perilaku & skill	Menilai niat, ruh spiritual, dan kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi
<b>Onboarding &amp; Orientasi</b>	Penanaman nilai syariah dan etika kerja Islam	Kurikulum adaptif terhadap job function & evaluasi learning agility	Proses internalisasi dengan mentoring dan keteladanan
<b>Pembelajaran &amp; Pengembangan</b>	Pembinaan nilai-nilai Islam, akhlak, dan adab dalam pelatihan	Modul pelatihan berdasarkan gap kompetensi dan kebutuhan masa depan organisasi	Kelas tafakkur, refleksi ruhani, dan pengembangan jiwa kepemimpinan
<b>Manajemen Kinerja</b>	Penilaian adil, transparan, dan sesuai maqashid	KPI berbasis dampak, kontribusi sosial, dan evidence-based evaluation	Penilaian atas akhlak, ketulusan, dan keterlibatan hati dalam bekerja
<b>Perencanaan Karier &amp; Suksesi</b>	Prinsip kelayakan moral dan tanggung jawab	Pemetaan potensi dan mobilitas vertikal/horizontal berbasis kompetensi	Musyawarah dan keputusan kolektif berbasis kebijaksanaan dan maslahat
<b>Kompensasi &amp; Reward</b>	Keadilan distribusi dan kepatuhan terhadap prinsip halal-haram	Rasionalisasi reward berbasis dampak dan nilai kontribusi	Pendekatan niat, penghargaan simbolik dan spiritual (barokah kerja, doa, dsb.)
<b>Hubungan Karyawan &amp; Engagement</b>	Keadilan sosial dan perlindungan dari diskriminasi	Analisis keterlibatan berbasis data (engagement score, feedback system)	Empati, welas asih, dan ruang untuk spiritual expression dalam budaya kerja

<b>Retensi &amp; Exit Management</b>	Hukum keputusan hubungan kerja sesuai syariah dan perlindungan hak	Evaluasi penyebab turnover dan upaya preventif berbasis data	Pelepasan dengan doa, penghormatan dan pendekatan yang bermartabat
--------------------------------------	--	--	--

Tabel 2. Analisa Aplikasi Siklus *Human Capital Management* dalam Epistemologi Islam

**Sumber:** Sintesis berdasarkan Ramadhan (2025), Ma'rufi dkk. (2024), Irfani dkk. (2025), Sumarna (2005), serta kajian epistemologi Islam umum (Al-Jabiri, 1999; IOSR, 2024).

Dari serangkaian siklus praktek *Human Capital Management* (HCM) yang satu lingkaran penuh di atas, Penulis bermaksud untuk mengelaborasi beberapa kegiatan yang dijadikan sebagai *implmentative sampling* untuk penelitian ini yang relevan dengan hasil survey. Setiap pendekatan tidak berdiri sendiri, tetapi hadir secara sinergis dalam menyusun kebijakan dan praktik SDM yang manusiawi, etis, dan transformatif.

#### 1. Rekrutmen

Dalam tahap rekrutmen, pendekatan bayani menekankan pentingnya keadilan dan transparansi yang bersumber dari nilai-nilai syariah. Konsep keadilan ('adl) menjadi dasar untuk memastikan bahwa proses seleksi tidak diskriminatif dan menghormati martabat calon pekerja. Pendekatan burhani diterapkan melalui penggunaan data objektif seperti tes kompetensi, rekam jejak pendidikan, dan pengalaman kerja. Sementara itu, pendekatan irfani mengajak perekrut untuk juga melihat aspek batiniah dari kandidat: niat bekerja, sikap terhadap amanah, dan kesadaran spiritual yang mungkin tidak tertangkap melalui angka.

#### 2. Pelatihan dan Pengembangan

Pada tahap ini, bayani mewujudkan dalam materi pelatihan yang memasukkan nilai-nilai Islam sebagai dasar moral profesi. Burhani mendorong pelatihan berbasis kebutuhan organisasi, hasil asesmen kinerja, dan analisis gap kompetensi. Sementara itu, irfani diimplementasikan melalui kegiatan reflektif seperti pelatihan spiritual, coaching personal, atau forum tafakkur yang membuka ruang bagi kesadaran diri dan pertumbuhan ruhani karyawan.

#### 3. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja sering menjadi titik kritis dehumanisasi. Oleh karena itu, bayani berfungsi memastikan bahwa penilaian dilakukan secara adil dan sesuai akhlak Islami. Burhani digunakan dalam bentuk indikator dan sistem evaluasi berbasis metrik kinerja yang terukur. Namun, irfani melengkapi evaluasi dengan mempertimbangkan niat, komitmen, kontribusi



yang tidak kasatmata, dan sikap moral dalam bekerja. Dengan cara ini, evaluasi tidak sekadar soal capaian angka, tetapi juga kebermanfaatan secara sosial dan spiritual.

#### 4. Promosi dan Mutasi

Dalam promosi, *bayani* hadir dalam penetapan prinsip moral seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kematangan akhlak sebagai dasar kelayakan. *Burhani* digunakan melalui penilaian kinerja berbasis bukti, pengembangan kompetensi, dan asesmen objektif. *Irfani*, sebagai dimensi hikmah, membawa pemimpin dan HRD untuk melakukan musyawarah batin dan empatik, memperhatikan kesiapan psikologis dan niat luhur dari individu yang akan dipromosikan atau dimutasi.

#### 5. Disiplin dan *Reward*

Dalam aspek kedisiplinan, *bayani* menetapkan batas halal-haram dalam perilaku kerja, sekaligus menuntun pada prinsip edukatif daripada semata hukuman. *Burhani* memastikan bahwa setiap tindakan korektif memiliki dasar bukti, prosedur yang transparan, dan tidak bersifat subjektif. Sementara *irfani* memberi arah agar pembinaan dilakukan secara mendidik dan memuliakan, bukan menghukum tanpa empati. Begitu pula dalam pemberian reward: tidak hanya berdasarkan output, tetapi juga pengaruh positif terhadap tim, moral, dan semangat kerja kolektif.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif reflektif-naratif yang bertujuan menggali dimensi terdalam dari pengalaman manusia dalam sistem manajemen modern. Dua desain utama digunakan secara terpadu untuk membangun kerangka refleksi yang kokoh dan kontekstual.

Pertama, pendekatan autoetnografi digunakan untuk menelusuri narasi personal penulis melalui dua artikel yang telah dipublikasikan di LinkedIn, serta pengalaman langsung dalam perkuliahan Manajemen Bisnis Syariah. Narasi ini bukan sekadar dokumentasi perasaan, namun menjadi jendela untuk membaca konflik antara prosedur dan nurani, sistem dan makna, angka dan nilai. Melalui refleksi ini, penulis mengidentifikasi gejala-gejala dehumanisasi yang terjadi secara sistemik di dalam praktik *Human Capital Management* (HCM).

Kedua, pendekatan semiotik-naratif dilibatkan untuk mendekonstruksi simbol dan sistem yang bekerja secara ideologis dalam praktik manajemen. Simbol-simbol seperti “5M”, “produktivitas”, “efisiensi”, dan “kinerja” tidak hanya dibaca secara literal, tetapi dianalisis dalam konteks budaya, sejarah, dan nilai. Proses pembacaan simbolik ini membuka ruang untuk



memahami bagaimana makna dibentuk, disebarluaskan, dan dilembagakan dalam praktik SDM.

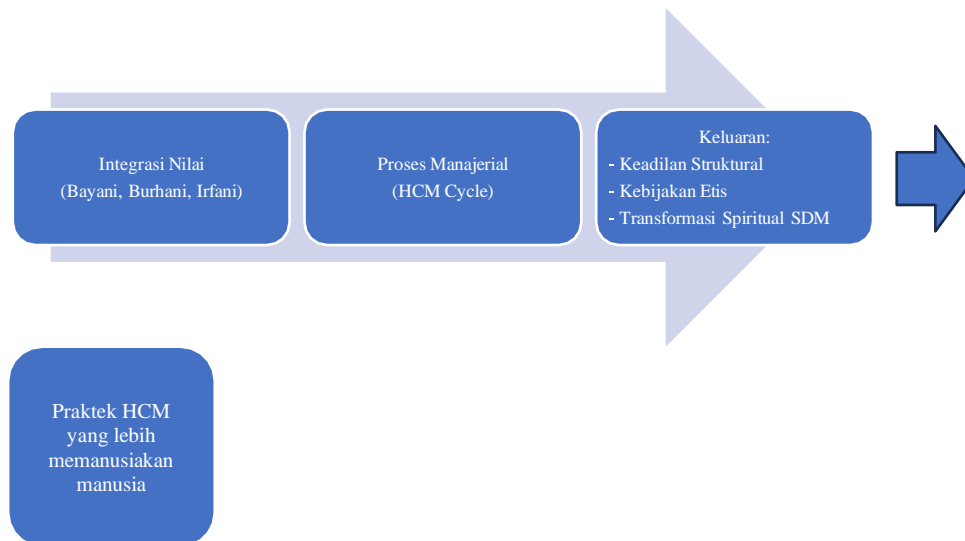
Sebagai bagian dari proses refleksi, penulis menyusun kuisisioner strategis yang digunakan untuk menggali pengalaman praktisi Human Capital Management (HCM) dari BUMN Infrastruktur dan dari beberapa praktis HR di beberapa Rumah Sakit yang semuanya menerapkan nilai-nilai Islam dalam praktek korporasinya. Pertanyaan tersebut didesain untuk mengungkap relasi antara sistem dan nilai, serta memungkinkan responden menarasikan ketegangan antara logika kerja dan kebijaksanaan batin mereka. Kuesioner ini berhasil mengumpulkan 81 respons kualitatif, yang menjadi fondasi utama dalam proses pengkodean.

Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik *thematic reflective coding* dari Braun & Clarke (2006). Proses ini melibatkan enam tahap: (1) familiarisasi data melalui pembacaan berulang, (2) pengkodean awal secara terbuka, (3) pengelompokan kode berdasarkan kesamaan makna, (4) pengkajian ulang tema agar stabil secara konseptual,

(5) penamaan tema agar representatif, dan (6) penyusunan narasi tematik yang utuh. Dalam proses ini, tidak hanya tema eksplisit yang diidentifikasi, tetapi juga konotasi emosional, spiritual, dan nilai yang melekat pada pengalaman responden.

Interpretasi makna menjadi inti dari metode ini. Data yang diperoleh tidak hanya dibaca sebagai laporan empirik, tetapi juga sebagai ekspresi nilai dan keyakinan. Pendekatan epistemologis Islam digunakan sebagai kerangka analitis untuk menafsirkan makna yang tersembunyi dalam narasi, baik secara eksplisit maupun implisit. Bayani memberi struktur, burhani memberi argumentasi, dan irfani memberi kedalaman spiritual. Validitas data dijaga melalui triangulasi reflektif, yaitu dengan menggabungkan (1) narasi pengalaman personal penulis, (2) jawaban kualitatif dari responden, serta (3) literatur teoritis dan historis dari sumber primer dan sekunder. Setiap data dianalisis secara kontekstual untuk memastikan bahwa temuan ini tidak hanya representatif, tetapi juga relevan secara filosofis dan praktis dalam praktik *Human Capital Management* (HCM) modern dan manajemen berbasis syariah.

Lebih lanjut, penulis dapat merumuskan model konseptual yang secara visual dapat menggambarkan bagaimana peran Bayani, Burhani, dan Irfani ini pada akhirnya memiliki dampak saat diimplementasikan dalam praktek *Human Capital Management* (HCM).



Gambar 1: Model Konseptual Penelitian

Model konseptual ini menggambarkan bagaimana integrasi nilai epistemologi Islam, *bayani*, *burhani*, dan *irfani*, dapat diterapkan secara sistematis ke dalam proses manajerial *Human Capital Management* (HCM). Dimulai dari internalisasi nilai sebagai landasan berpikir dan bertindak, proses ini kemudian diterjemahkan ke dalam siklus manajerial *Human Capital Management* (HCM) seperti rekrutmen, pelatihan, evaluasi, promosi, hingga disiplin dan *reward*. Ketika nilai-nilai ini menyatu dengan mekanisme organisasi, maka keluaran yang dihasilkan tidak sekadar efisiensi administratif, tetapi juga keadilan struktural, kebijakan etis, dan transformasi spiritual sumber daya manusia. Pada akhirnya, model ini bertujuan untuk menghasilkan praktik *Human Capital Management* (HCM) yang lebih memanusiakan manusia, bukan sekadar mengelola "resources", tetapi merawat amanah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis membuka hasil penelitian dengan narasi dehumanisasi untuk praktek *Human Capital Management* (HCM) dalam logika kapitalistik. Hasil refleksi dan data menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa sistem *Human Capital Management* (HCM) saat ini mereduksi manusia menjadi instrumen semata. Konsep seperti KPI (*key performance indicator*), efisiensi, dan performa sering kali digunakan tanpa mempertimbangkan konteks psikologis maupun spiritual individu. Dalam narasi responden, muncul ungkapan seperti "karyawan dijadikan mesin", "keputusan berbasis angka tapi menyakitkan hati", hingga "tidak

ada ruang bagi belas kasih dalam HR modern”. Gejala ini mencerminkan warisan pemikiran manajemen klasik yang sangat mekanistik, dan menunjukkan bahwa sistem *Human Capital Management* (HCM) saat ini masih dipengaruhi oleh logika kapitalistik.

<b>Tahapan Analisis Tematik</b>	<b>Kode Awal</b>	<b>Tema Utama</b>	<b>Pertanyaan</b>
<b>Familiarisasi</b>	“sistem ini dingin banget”, “kerasa nggak adil”	<b>Konflik Etika dalam Keputusan SDM</b>	Q2, Q3, Q7
<b>Initial Coding</b>	“rasional tapi hampa”, “keputusan tanpa nurani”	<b>Dehumanisasi Penilaian Kinerja</b>	Q1, Q3
<b>Generating Themes</b>	“aturan versus empati”, “nilai spiritual yang hilang”	<b>Spiritualitas sebagai Akar, bukan Hiasan</b>	Q4, Q6, Q10
<b>Reviewing Themes</b>	“sistem terlalu kaku”, “nggak ada ruang dialog”	<b>Sistem Tidak Adaptif terhadap Konteks Manusia</b>	Q5, Q6
<b>Defining &amp; Naming Themes</b>	“bertahan demi nilai”, “menjaga dari dalam”	<b>Peran Moral Individu sebagai Penjaga Nilai</b>	Q8, Q9, Q10

Tabel 3. Tahapan Kodifikasi Hasil Kuisisioner

Selanjutnya sebagai refleksi mendalam dalam proses berpikir dan revolusi ilmu. Proses autoetnografi dalam penelitian ini menemukan bahwa pengalaman perkuliahan Manajemen Bisnis Syariah memicu pergeseran paradigma berpikir bagi penulis dan sebagian responden. Ada kesadaran bahwa sistem yang selama ini digunakan bukanlah satu-satunya cara untuk mengelola manusia. Dalam narasi yang terekam, muncul ekspresi keinginan untuk “berhenti menjadi operator sistem”, dan mulai menjadi “penjaga nilai”. Epistemologi *irfani*, yang mengedepankan kedalaman hati, kebijaksanaan batin, dan keterhubungan spiritual, mulai menemukan ruangnya dalam praktik *Human Capital Management* (HCM), bukan sebagai pelengkap, tetapi sebagai landasan.

Dalam membaca ulang sistem *Human Capital Management* (HCM), pendekatan epistemologi Islam menawarkan alternatif konseptual yang integratif. Pendekatan bayani dibutuhkan untuk menjaga agar kebijakan SDM tetap berada dalam bingkai syariat dan nilai moral. Ia menjadi pengingat akan batas-batas etik dan norma Islam. Sementara burhani berguna sebagai perangkat rasional untuk menganalisis, menyusun struktur pengembangan, dan membuat keputusan berbasis data yang sahih. Terakhir, *irfani* hadir sebagai puncak kesadaran, memastikan bahwa semua kebijakan dan intervensi *Human Capital Management* (HCM)

mengandung empati, hikmah, dan kasih sayang. Ketiganya saling melengkapi dan membentuk fondasi bagi model *Human Capital Management*

(HCM) yang tidak hanya efisien, tetapi juga manusiawi.

<b>Tema Hasil Coding</b>	<b>Relevansi Epistemologi Islam</b>	<b>Praktik HCM Eksisting</b>	<b>Praktik HCM Berbasis Epistemologi Islam</b>
<b>Dehumanisasi Penilaian Kinerja</b>	Burhani tanpa Irfani	KPI, efisiensi, scoring sistem, ranking performa tanpa konteks	Mengintegrasikan indikator kinerja berbasis kebermanfaatan & keterlibatan (Irfani)
<b>Konflik Etika dalam Keputusan SDM</b>	Konflik antara Bayani dan Irfani	Keputusan SDM berbasis prosedur meski tidak etis secara moral	Menyusun kebijakan SDM yang menimbang keadilan normatif & moral (Bayani + Irfani)
<b>Spiritualitas sebagai Akar, bukan Hiasan</b>	Dominasi Irfani (kesadaran spiritual)	Spiritualitas hanya sebagai slogan atau kegiatan seremonial	Menjadikan nilai spiritual sebagai pertimbangan dalam desain kebijakan kerja (Irfani)
<b>Sistem Tidak Adaptif</b>	Kurangnya Burhani dan Irfani	Sistem HR terlalu birokratis dan rigid, tidak fleksibel pada kondisi unik	Mengembangkan sistem agile & reflektif, berbasis data & nilai (Burhani + Irfani)
<b>Peran Moral Individu</b>	Irfani sebagai penggerak individu	Praktisi HCM bertindak sendiri tanpa dukungan sistem nilai	Menyiapkan ruang refleksi nilai & coaching untuk praktisi SDM (Irfani yang terstruktur)

Tabel 4. Pendalaman Tema Utama Hasil Kodifikasi

Sebagai hasil sintesis, penelitian ini merumuskan satu kerangka konseptual *Human Capital Management* (HCM) berbasis epistemologi Islam. Model ini digambarkan dalam bentuk visual yang menempatkan SDM sebagai amanah, bukan sekadar sumber daya. Di dalamnya, aspek bayani, burhani, dan irfani tidak dipisah-pisahkan, melainkan diintegrasikan dalam seluruh proses: dari rekrutmen, pengembangan, hingga evaluasi. Dalam praktiknya, ini berarti *Human Capital Management* (HCM) harus menyusun indikator performa yang tidak hanya mengukur output, tetapi juga dampak nilai. Proses penilaian tidak hanya berbasis angka, tetapi juga keterlibatan, niat, dan kebermanfaatan. Dengan kerangka ini, manajemen tidak lagi menjadi alat penaklukan manusia, tetapi ruang pertumbuhan dan pemuliaan insan. Penelitian ini juga mendalami tiga pendekatan epistemologi islam dalam konteks *Human Capital Management*

(HCM)

1) Pendekatan Bayani: Menjaga Nilai dan Norma sebagai Pilar Tata Kelola *Human Capital*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam praktik pengambilan keputusan SDM, absennya kerangka etik dan norma menyebabkan praktik yang secara prosedural sah, tetapi menimbulkan luka moral. Contoh narasi dari responden seperti: “semua keputusan sesuai SOP, tapi tetap menyakiti orang” mencerminkan bahwa dimensi bayani, yakni *rujukan terhadap wahyu, teks normatif, dan nilai-nilai Islam* belum terinstitusionalisasi dengan baik.

Aplikasi pendekatan bayani:

- Penyusunan SOP SDM yang berbasis *maqashid syariah*, khususnya aspek *hifz al- nafs* (menjaga jiwa) dan *hifz al- ‘aql* (menjaga akal).
- Pengembangan kebijakan *Human Capital Management* (HCM) yang menjadikan *keadilan, amanah, dan kemaslahatan* sebagai indikator keberhasilan, bukan semata angka kinerja.
- Menyediakan *ruang musyawarah* dalam penyusunan kebijakan *Human Capital Management* (HCM) , sebagai wujud dari prinsip *syura* dalam syariah.

2) Pendekatan Burhani: Rasionalitas dan Data sebagai Jembatan Keputusan Pendekatan

burhani tercermin dalam upaya merumuskan kebijakan berbasis *evidence* dan *data valid*.

Namun, banyak responden mengungkapkan bahwa data dan metrik justru menjadi instrumen dehumanisasi jika tidak dikontekstualisasi. Kata-kata seperti “rasional tapi hampa”, “semua logis, tapi kok tidak adil?” menggambarkan bahwa burhani yang tidak ditautkan pada nilai (bayani) dan empati (irfani) justru memproduksi kekerasan sistemik.

Aplikasi pendekatan burhani:

- Merancang *Key Performance Indicators (KPI)* yang mempertimbangkan *value impact* dan *quality of engagement*, bukan sekadar angka output.
- Mengembangkan sistem pengambilan keputusan berbasis data yang dipadukan dengan analisis etis dan sosial.
- Pelatihan HR dalam *quantitative reasoning* berbasis *human-centered design thinking*.

3) Pendekatan Irfani: Menghidupkan Spiritualitas sebagai Kesadaran Etis dalam Manajemen

Irfani mengangkat dimensi batiniah dan kesadaran spiritual sebagai sumber pengetahuan dan kebijakan. Penelitian ini menemukan bahwa sebagian praktisi *Human Capital Management* (HCM) telah

menyadari pentingnya nilai batin dalam pengambilan keputusan, namun masih sebatas inisiatif personal, tidak terlembaga.

Beberapa responden menulis, “saya berusaha menjaga empati, tapi sistem tidak mendukung”, atau “saya tetap shalat tahajud untuk bisa mengambil keputusan HR yang tidak zalim”.

Aplikasi pendekatan irfani:

- Menyediakan ruang *tafakkur* dan *coaching* reflektif untuk praktisi HR sebagai bagian dari pengembangan ruhani.
- Integrasi spiritualitas kerja ke dalam budaya organisasi, bukan hanya sebagai program CSR (*Corporate Social Responsibility*) atau kegiatan keagamaan simbolik.
- Penilaian kerja mencakup aspek niat, hikmah dari tindakan, dan kontribusi terhadap keseimbangan sosial

## KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan dari penelitian ini menegaskan bahwa paradigma *Human Capital Management* (HCM) modern yang bersandar pada teknokrasi dan efisiensi telah menyebabkan bentuk-bentuk dehumanisasi yang signifikan. Dalam konteks ini, *Human Capital Management* (HCM) Islami hadir sebagai pendekatan tandingan yang menjadikan manusia sebagai amanah, bukan sekadar sumber daya. Melalui integrasi epistemologi Islam, *bayani* untuk menjaga nilai normatif, *burhani* untuk membangun rasionalitas kebijakan, dan *irfani* untuk menghadirkan kebijaksanaan batin, penulis menyarankan adanya reconstruksi mendalam terhadap sistem pengelolaan SDM di institusi Islam maupun umum.

Dua tabel utama yang dikembangkan dalam penelitian ini memperkuat kesimpulan tersebut. Tabel pertama memetakan lima tema utama hasil *coding* yang menggambarkan kritik terhadap sistem eksisting. Tabel kedua menjelaskan bagaimana masing-masing tema tersebut dapat diselaraskan dengan pendekatan *bayani*, *burhani*, dan *irfani* dalam praktik *Human Capital Management* (HCM) berbasis nilai Islam. Dari situ, terlihat bahwa pendekatan yang *bayani*, *burhani*, dan *irfani* dalam praktik *Human Capital Management* (HCM) berbasis nilai Islam. Dari situ, terlihat bahwa pendekatan yang integratif dan bernilai mampu memberikan jawaban atas kegelisahan praktisi *Human Capital Management* (HCM) masa kini.

Implikasi praktis dari temuan ini antara lain adalah perlunya pengembangan kebijakan SDM yang tidak hanya berbasis angka, tetapi juga berbasis nilai; perumusan

indikator kinerja yang mengukur kebermanfaatan, bukan sekadar output; serta penyusunan sistem evaluasi dan promosi yang mempertimbangkan aspek spiritualitas dan kebijaksanaan kolektif.

Sebagai saran, penulis merekomendasikan dilakukannya riset lanjutan dengan pendekatan empiris yang lebih luas, termasuk studi kasus terhadap institusi yang telah mencoba mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam manajemen SDM mereka. Penelitian ini juga membuka peluang pengembangan instrumen pengukuran baru berbasis epistemologi Islam untuk digunakan secara praktis dalam asesmen kebijakan dan efektivitas pengelolaan SDM di era yang semakin kompleks.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. A. (2003). Islam dan ilmu pengetahuan: Paradigma integratif-interkoneksi. Pustaka Pelajar.
- Al-Attas, S. M. N. (1995). Prolegomena to the metaphysics of Islam: An exposition of the fundamental elements of the worldview of Islam. ISTAC.
- Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.
- Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century. Monthly Review Press.
- Chapra, M. U. (2000). The future of economics: An Islamic perspective. Islamic Foundation.
- Fanon, F. (1961). The wretched of the earth. Grove Press.
- Foucault, M. (1977). Discipline and punish: The birth of the prison (A. Sheridan, Trans.). Pantheon Books.
- Hobson, J. A. (1902). Imperialism: A study. James Nisbet.
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Maximizing your return on people. Harvard Business Review.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Dusuki, A. W., & Abdullah, N. I. (2007). Maqasid al-Shariah, masalah, and corporate social responsibility. The American Journal of Islamic Social Sciences, 24(1), 25–45.



- Haneef, M. A. (1997). Islam, the Islamic worldview, and Islamic economics. *IIUM Journal of Economics and Management*, 5(1), 39–65.
- Fadli, F. (2024, April 20). Spiritualitas, sistem, dan dehumanisasi dalam praktik Human Capital: Refleksi awal. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/posts/activity-7339812253065453568-M5Lc>
- Fadli, F. (2024, April 29). Ketika manajemen bukan sekadar keterampilan, tapi ideologi: Refleksi dari kelas Prof. Subagyo. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/posts/activity-7347147007016300544-5CSc>
- Ramadhan, A. S. (2025). The Relations Between Epistemology System of Bayani, Burhani, and Irfani. *Abhats: Jurnal Ulil Albab*, Universitas Islam Indonesia. Retrieved from <https://journal.uii.ac.id/Abhats/article/download/34063/18383/140808>
- Sumarna, D. (2005). Epistemologi Islam: Telaah terhadap Pemikiran Muhammad Abed al-Jabiri. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(10), 19–28. Retrieved from <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue10/Version-3/C0161031928.pdf>