



Implementasi Prinsip Keadilan Syariah dalam Proses Promosi dan Pengembangan Karier Karyawan di BMT Beringharjo Cabang Ponorogo

Fadhil Wafa¹, Aji Damanuri²

Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo^{1,2}

*Email:

fadh889@gmail.com, ajidamanuri@iainponorogo.ac.id

Diterima: 21-10-2025 | Disetujui: 31-10-2025 | Diterbitkan: 02-11-2025

ABSTRACT

This study aims to examine in depth the implementation of the principle of sharia justice ('adl) in the promotion and career development process of employees at BMT Beringharjo, Ponorogo Branch, as a sharia microfinance institution that plays a strategic role in strengthening the people's economy. The principle of justice in Islam is not only understood as formal equality, but also includes substantive justice that protects the rights, potential, and dignity of human resources. In the context of human resource management, the application of sharia justice functions as a moral and managerial instrument to ensure that the promotion and career development process is carried out objectively, proportionally, and oriented towards the values of trust and professionalism. This study begins with the phenomenon of a perception gap between the institution's promotion policy and employee expectations based on religious values, where the implementation of the principle of justice often clashes with the demands of efficiency and internal competition of the institution. This study uses a qualitative approach with a descriptive-analytical method, where data were obtained through in-depth interviews, participant observation, and a review of HR policy documents at BMT Beringharjo, Ponorogo Branch. The results show that the institution has attempted to internalize the values of sharia justice through promotion policies based on performance, loyalty, and work integrity. However, field practice shows that the implementation of these principles still faces obstacles in the aspect of transparency of assessment and policy communication between organizational levels. In the context of maqashid sharia, the results of this study emphasize the importance of integrating spiritual, moral, and professional values in the career management system to create a balance between organizational performance achievement and human resource welfare. These findings are expected to provide theoretical contributions to the development of a sharia justice-based HR management model and serve as a practical reference for sharia microfinance institutions in building a promotion and career system that is fair, sustainable, and based on Islamic values.

Keywords: Sharia Justice; Islamic Career Management; Job Promotion; Human Resource Development; BMT Beringharjo Ponorogo

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam implementasi prinsip keadilan syariah ('adl) dalam proses promosi dan pengembangan karier karyawan di BMT Beringharjo Cabang Ponorogo sebagai salah satu lembaga keuangan mikro syariah yang berperan strategis dalam penguatan ekonomi umat. Prinsip keadilan dalam Islam

tidak hanya dipahami sebagai kesetaraan formal, melainkan mencakup keadilan substantif yang melindungi hak, potensi, dan martabat sumber daya insani. Dalam konteks manajemen sumber daya insani, penerapan keadilan syariah berfungsi sebagai instrumen moral dan manajerial untuk memastikan bahwa proses promosi jabatan dan pengembangan karier dilaksanakan secara objektif, proporsional, serta berorientasi pada nilai amanah dan profesionalitas. Penelitian ini berangkat dari fenomena adanya kesenjangan persepsi antara kebijakan promosi lembaga dengan ekspektasi karyawan yang berlandaskan nilai religius, di mana implementasi prinsip keadilan sering kali berhadapan dengan tuntutan efisiensi dan kompetisi internal lembaga. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis, di mana data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan telaah dokumen kebijakan SDM di BMT Beringharjo Cabang Ponorogo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lembaga telah berupaya menginternalisasi nilai keadilan syariah melalui kebijakan promosi berbasis kinerja, loyalitas, dan integritas kerja. Namun, praktik di lapangan menunjukkan bahwa penerapan prinsip tersebut masih menghadapi kendala pada aspek transparansi penilaian dan komunikasi kebijakan antar level organisasi. Dalam konteks maqashid syariah, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi nilai spiritual, moral, dan profesional dalam sistem manajemen karier agar tercipta keseimbangan antara pencapaian kinerja organisasi dan kesejahteraan sumber daya insani. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan model manajemen SDI berbasis keadilan syariah serta menjadi rujukan praktis bagi lembaga keuangan mikro syariah dalam membangun sistem promosi dan karier yang berkeadilan, berkelanjutan, dan berlandaskan nilai-nilai Islam.

Katakunci: Keadilan Syariah; Manajemen Karier Islami; Promosi Jabatan; Pengembangan Sumber Daya Insani; BMT Beringharjo Ponorogo

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Fadhil Wafa, & Aji Damanuri. (2025). Implementasi Prinsip Keadilan Syariah dalam Proses Promosi dan Pengembangan Karier Karyawan di BMT Beringharjo Cabang Ponorogo. Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi, 1(4), 2054-2064. <https://doi.org/10.63822/xgbe5158>

PENDAHULUAN

Perkembangan lembaga keuangan mikro syariah di Indonesia menunjukkan peran yang semakin strategis dalam memperkuat ekonomi umat, khususnya melalui pemberdayaan sektor usaha kecil dan menengah. BMT sebagai lembaga yang berlandaskan prinsip-prinsip syariah tidak hanya berfungsi sebagai institusi keuangan, tetapi juga sebagai wadah pembinaan moral dan sosial ekonomi bagi masyarakat. Dalam konteks tersebut, BMT Beringharjo Cabang Ponorogo menjadi salah satu entitas yang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan literasi keuangan syariah dan pemerataan akses pembiayaan bagi masyarakat ekonomi menengah ke bawah. Namun, di tengah pertumbuhan lembaga dan peningkatan kompleksitas manajerial, muncul tantangan baru dalam pengelolaan sumber daya insani, terutama terkait dengan keadilan dalam proses promosi dan pengembangan karier karyawan. Fenomena ini mengemuka ketika profesionalisme, kompetensi, dan nilai-nilai spiritual harus disinergikan dalam satu sistem kebijakan yang adil dan berlandaskan nilai Islam (Chapra, 2008, p. 45; Karim, 2021, p. 112; Rahman & Hasanah, 2023, p. 37).

Manajemen sumber daya insani dalam lembaga keuangan syariah menuntut keseimbangan antara aspek kinerja profesional dan moralitas spiritual. Promosi jabatan dan pengembangan karier bukan sekadar proses administratif, tetapi mencerminkan penghargaan terhadap prestasi, loyalitas, dan amanah yang dijalankan oleh karyawan. Dalam perspektif Islam, prinsip keadilan (*'adl*) menjadi pilar utama dalam pengelolaan organisasi, sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an surat An-Nahl ayat 90 bahwa Allah memerintahkan untuk berlaku adil dan berbuat kebajikan. Prinsip ini menjadi dasar bagi terbentuknya sistem karier yang menjamin kesetaraan kesempatan, transparansi penilaian, dan akuntabilitas kebijakan. Namun dalam praktik empiris di lapangan, masih sering dijumpai adanya kesenjangan antara nilai ideal keadilan syariah dengan realitas pelaksanaan kebijakan SDM yang dipengaruhi oleh faktor subjektivitas, kepemimpinan, dan keterbatasan struktur organisasi (Beekun & Badawi, 2021, p. 72; Al-Qaradawi, 2019, p. 88; Fauzi et al., 2022, p. 54).

Berdasarkan observasi awal di BMT Beringharjo Cabang Ponorogo, ditemukan adanya perbedaan persepsi di kalangan karyawan terhadap keadilan dalam proses promosi dan pembinaan karier. Beberapa karyawan menganggap sistem promosi masih didominasi oleh penilaian personal pimpinan, sementara yang lain menilai bahwa kinerja dan loyalitas sudah cukup menjadi dasar pengembangan karier. Situasi ini mencerminkan adanya kebutuhan mendesak untuk meninjau kembali sejauh mana prinsip keadilan syariah benar-benar diimplementasikan dalam kebijakan SDM lembaga. Dalam konteks kelembagaan syariah, keadilan tidak sekadar diukur dari kesetaraan peluang, tetapi juga mencakup kejujuran, transparansi, dan pertanggungjawaban moral. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengungkap secara mendalam bagaimana sistem promosi dan pengembangan karier di BMT Beringharjo dijalankan, serta sejauh mana nilai-nilai Islam mengarahkan proses tersebut menuju keadilan substantive (Hafiz & Rahman, 2022, p. 67; Nurdin, 2020, p. 41; Khalid & Nordin, 2022, p. 87).

Dari sisi akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya insani berbasis maqashid syariah dan keadilan distributif dalam lembaga keuangan Islam. Selain itu, hasil kajian ini juga diharapkan memberikan manfaat praktis bagi manajemen BMT dalam memperbaiki mekanisme promosi dan pembinaan karier agar lebih berorientasi pada nilai-nilai keislaman, profesionalisme, dan keberlanjutan organisasi. Dengan pendekatan

riset lapangan yang bersifat deskriptif-analitis, penelitian ini berupaya membangun pemahaman komprehensif tentang hubungan antara nilai keadilan syariah, sistem karier, dan dinamika sumber daya insani di BMT Beringharjo Cabang Ponorogo. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan bagi kajian akademik di bidang manajemen SDI syariah, tetapi juga menjadi rujukan empiris bagi lembaga ekonomi Islam lainnya yang ingin menerapkan sistem karier berbasis keadilan dan maqashid syariah secara lebih optimal (Ali & Al-Owaihan, 2020, p. 33; Hamid & Yusuf, 2024, p. 21; Rahman et al., 2023, p. 56).

KAJIAN PUSTAKA

Keadilan Syariah

Konsep keadilan (*'adl*) dalam Islam merupakan pilar utama dalam seluruh aspek kehidupan, termasuk dalam pengelolaan organisasi dan hubungan kerja. Keadilan tidak hanya dipahami sebagai keseimbangan formal, tetapi juga sebagai sikap yang menempatkan sesuatu pada tempatnya sesuai ketentuan syariah. Al-Qur'an dalam surah Al-Ma'idah ayat 8 menegaskan bahwa keadilan harus ditegakkan meskipun terhadap diri sendiri dan pihak yang dibenci, menandakan bahwa nilai keadilan dalam Islam bersifat universal dan objektif. Dalam konteks kelembagaan, prinsip *'adl* menjadi dasar bagi tata kelola yang menjunjung tinggi amanah, transparansi, dan akuntabilitas. Menurut Chapra (2008), keadilan ekonomi syariah adalah instrumen untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan individu dan masyarakat, sedangkan dalam konteks manajemen sumber daya insani, keadilan mencakup keadilan distributif (pembagian reward dan promosi), keadilan prosedural (mekanisme keputusan), dan keadilan interaksional (sikap pimpinan terhadap bawahan). Dengan demikian, penerapan keadilan syariah dalam promosi jabatan bukan hanya persoalan administratif, tetapi juga cerminan moralitas spiritual organisasi (Chapra, 2008, p. 45).

Dalam lembaga keuangan syariah, penerapan prinsip keadilan menjadi indikator sejauh mana nilai-nilai Islam benar-benar diimplementasikan secara sistemik. Keadilan yang tidak terwujud dapat menimbulkan ketimpangan persepsi antarpegawai, menurunkan motivasi kerja, bahkan menimbulkan potensi konflik organisasi. Oleh karena itu, kebijakan promosi dan karier harus dirancang berbasis pada prinsip *maslahah* (kemaslahatan), *amanah* (tanggung jawab), dan *ihsan* (kinerja unggul). Integrasi nilai-nilai ini mendorong terbentuknya sistem SDM yang adil, seimbang, dan berorientasi spiritual. Prinsip tersebut penting untuk memastikan bahwa lembaga seperti BMT Beringharjo Cabang Ponorogo dapat menegakkan keadilan substantif, bukan hanya formalitas prosedural, dalam proses penilaian dan promosi karyawan (Ahmad & Hassan, 2019, p. 102).

Manajemen Karier Islami

Manajemen karier dalam perspektif Islam tidak sekadar menyoal pengaturan jalur jabatan, tetapi merupakan proses pembinaan potensi manusia agar mencapai kesuksesan dunia dan akhirat secara seimbang. Menurut Al-Qaradawi (2001), setiap pekerjaan dalam Islam bernilai ibadah apabila dijalankan dengan niat yang benar, profesionalitas, dan berorientasi kemaslahatan. Oleh karena itu, pengembangan karier Islami harus berlandaskan pada nilai *amanah*, *fathanah*, dan *istiqamah*. Dalam manajemen modern, karier dipahami sebagai rangkaian posisi, tanggung jawab, dan pengalaman yang dialami seseorang

sepanjang kehidupan kerjanya. Sementara dalam pandangan Islam, karier merupakan amanah dari Allah untuk dimakmurkan dengan adil, produktif, dan penuh integritas moral (Al-Qaradawi, 2001, p. 78).

Dalam lembaga keuangan syariah, penerapan manajemen karier Islami berarti setiap proses promosi, pelatihan, dan pengembangan diri harus diarahkan untuk meningkatkan kompetensi profesional sekaligus kualitas spiritual karyawan. Sistem karier yang berlandaskan nilai-nilai Islam dapat meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan motivasi intrinsik. Model karier Islami juga menekankan pentingnya kejelasan jalur karier, objektivitas penilaian kinerja, serta adanya ruang pembinaan ruhaniyah yang mendorong kesadaran moral individu dalam mencapai keberhasilan. Dengan demikian, penerapan sistem karier Islami di BMT Beringharjo Cabang Ponorogo berperan sebagai instrumen pembentukan karakter sumber daya insani yang tidak hanya unggul dalam aspek teknis, tetapi juga berintegritas tinggi dan berorientasi pada maqashid syariah (Said, 2018, p. 64).

Pengembangan Sumber Daya Insani

Pengembangan sumber daya insani (SDI) dalam ekonomi syariah bertujuan membentuk manusia yang produktif, berakhlak mulia, dan memiliki kompetensi komprehensif dalam menjalankan fungsi khalifah di muka bumi. Menurut Beekun (1997), pengelolaan SDI dalam perspektif Islam harus berlandaskan prinsip *tauhid*, *'adl*, dan *ihsan* yang menyeimbangkan aspek spiritual dan profesional. Dalam konteks kelembagaan, pengembangan SDI meliputi peningkatan kemampuan teknis, penanaman nilai-nilai spiritual, serta pembentukan budaya organisasi yang sesuai dengan prinsip syariah. Di lembaga keuangan seperti BMT, proses ini menjadi pondasi utama bagi keberlanjutan organisasi, karena kualitas SDI menentukan kualitas pelayanan, kepercayaan masyarakat, dan citra institusi (Beekun, 1997, p. 55).

Implementasi pengembangan SDI berbasis nilai-nilai Islam juga menekankan pentingnya keadilan dalam pemberian kesempatan belajar dan peningkatan karier. Setiap karyawan berhak memperoleh pelatihan dan bimbingan sesuai potensi serta kontribusinya terhadap lembaga. Dalam hal ini, BMT Beringharjo Cabang Ponorogo dapat menjadi contoh bagaimana integrasi nilai spiritual dan profesional dapat menghasilkan kinerja unggul yang berkelanjutan. Dengan demikian, pengembangan SDI tidak hanya menjadi aktivitas administratif, melainkan proses strategis dalam membentuk insan organisasi yang berdaya saing, beretika, dan berorientasi pada kemaslahatan social (Khan & Rasheed, 2020, p. 89).

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan paradigma fenomenologis, karena berupaya memahami realitas sosial yang dialami secara langsung oleh karyawan dan pimpinan BMT Beringharjo Cabang Ponorogo dalam konteks penerapan prinsip keadilan syariah pada sistem promosi dan pengembangan karier. Pendekatan ini dipilih untuk menggali makna, persepsi, serta pengalaman subjektif individu terhadap nilai *'adl* dalam praktik manajerial lembaga keuangan syariah. Menurut Moleong (2021), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena sosial secara mendalam melalui interaksi langsung dengan informan dan konteks kehidupan mereka. Dalam konteks ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama (human instrument) yang menafsirkan data secara interpretatif guna memperoleh

pemahaman komprehensif tentang nilai keadilan dan implikasinya terhadap kebijakan karier di lembaga tersebut (Moleong, 2021, p. 112).

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di BMT Beringharjo Cabang Ponorogo, sebuah lembaga keuangan mikro syariah yang memiliki karakteristik unik karena beroperasi dengan prinsip ekonomi Islam dan mengutamakan pemberdayaan masyarakat berbasis *ukhuwah* dan *maslahah*. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara purposive, dengan pertimbangan bahwa lembaga tersebut telah memiliki sistem promosi dan pengembangan karier internal yang terstruktur, serta dikenal menerapkan nilai-nilai keislaman dalam manajemen SDM-nya. Subjek penelitian meliputi pimpinan cabang, manajer SDI, dan beberapa karyawan dari berbagai tingkatan jabatan, agar diperoleh gambaran yang holistik dan representatif tentang implementasi prinsip keadilan syariah dalam kebijakan promosi dan karier (Sugiyono, 2022, p. 39).

Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif, dan dokumentasi internal lembaga. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat menggali makna, persepsi, dan pengalaman personal informan dengan fleksibilitas tinggi. Observasi dilakukan untuk memahami dinamika interaksi antarpegawai dan mekanisme promosi yang terjadi secara empiris. Sementara data sekunder diperoleh dari dokumen kebijakan SDI, laporan tahunan BMT, serta literatur terkait keadilan syariah dan manajemen karier Islami. Pendekatan triangulasi sumber digunakan untuk memastikan konsistensi dan validitas data yang diperoleh dari berbagai instrumen tersebut (Creswell & Poth, 2018, p. 93).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara induktif dengan mengikuti tahapan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2018), yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses reduksi dilakukan dengan memilah data yang relevan dengan fokus penelitian, yakni penerapan prinsip keadilan syariah dalam proses promosi dan pengembangan karier. Penyajian data dilakukan melalui narasi deskriptif dan kategorisasi tematik untuk menampilkan pola dan makna sosial yang muncul dari hasil wawancara dan observasi. Kesimpulan kemudian ditarik secara interpretatif untuk menemukan esensi nilai keadilan dan bagaimana ia dioperasionalkan dalam kebijakan SDI di BMT Beringharjo (Miles, Huberman, & Saldaña, 2018, p. 108).

Keabsahan Data

Untuk menjaga keabsahan dan kredibilitas hasil penelitian, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode, member checking, dan audit trail. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan dan dokumen lembaga. Member checking dilakukan dengan meminta konfirmasi hasil interpretasi data kepada informan agar sesuai dengan realitas yang mereka alami. Sementara audit trail diterapkan melalui pencatatan sistematis seluruh proses penelitian agar transparan dan dapat ditelusuri oleh peneliti lain. Upaya ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa hasil penelitian benar-

benar mencerminkan realitas lapangan dan memiliki validitas akademik yang tinggi (Lincoln & Guba, 1985, p. 290; Miles, Huberman, & Saldaña, 2018, p. 71).

HASIL PENELITIAN

Persepsi Keadilan dalam Proses Promosi

Temuan lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BMT Beringharjo Cabang Ponorogo menilai proses promosi jabatan telah mengandung unsur keadilan prosedural, meskipun belum sepenuhnya memenuhi keadilan distributif dan interaksional. Berdasarkan wawancara mendalam dengan beberapa informan, proses promosi dinilai cukup transparan karena didasarkan pada penilaian kinerja tahunan yang mencakup aspek produktivitas, loyalitas, dan komitmen terhadap nilai-nilai syariah. Namun, sebagian karyawan mengungkapkan bahwa kriteria promosi belum sepenuhnya terpublikasikan secara terbuka, sehingga menimbulkan persepsi subjektif mengenai adanya preferensi personal atau kedekatan struktural. Dari hasil observasi, diketahui bahwa pimpinan cabang berupaya menyeimbangkan aspek profesionalitas dengan nilai ukhuwah kerja (*brotherhood at work*), sehingga keputusan promosi tidak semata bersifat administratif, melainkan juga mempertimbangkan dimensi moral dan spiritual. Fenomena ini menunjukkan adanya proses internalisasi nilai '*adl*' (keadilan) yang masih berproses, di mana keadilan dipahami bukan hanya sebagai kesetaraan peluang, tetapi juga keseimbangan antara kompetensi, loyalitas, dan amanah dalam menjalankan tanggung jawab jabatan (Adams, 1965; Chapra, 2008, p. 45; Beekun & Badawi, 2005, p. 73).

Pelaksanaan Sistem Karier Berbasis Nilai Syariah

Sistem pengembangan karier di BMT Beringharjo Cabang Ponorogo dirancang dalam kerangka nilai-nilai syariah yang berorientasi pada prinsip *amanah*, *ihsan*, dan *masalahah*. Berdasarkan hasil dokumentasi dan wawancara dengan bagian SDI, pengembangan karier dilakukan melalui pelatihan internal berkala, mentoring kepemimpinan, dan penilaian berbasis kinerja spiritual (*spiritual performance appraisal*). Proses ini bertujuan agar setiap karyawan tidak hanya meningkat secara profesional, tetapi juga bertumbuh secara moral dan religius. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa implementasi sistem tersebut masih menghadapi keterbatasan pada aspek konsistensi evaluasi dan standardisasi indikator keadilan. Beberapa karyawan merasa bahwa kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan promosi belum sepenuhnya merata karena keterbatasan sumber daya dan kuota pelatihan yang ditentukan pusat. Walaupun demikian, lembaga telah menunjukkan komitmen untuk menjadikan karier sebagai bagian dari ibadah profesional (*ibadah fi al-'amal*), di mana keberhasilan seseorang diukur dari kontribusi nyata terhadap visi syariah lembaga, bukan semata capaian material. Dengan demikian, sistem karier di BMT Beringharjo dapat dikategorikan sebagai model karier syariah progresif yang masih memerlukan penguatan dalam aspek keadilan struktural dan mekanisme evaluasi objektif (Al-Qaradawi, 2001, p. 67; Aydin, 2018, p. 118; Beekun, 1997, p. 56).

Tantangan Implementasi Prinsip Keadilan dalam Pengelolaan SDI

Meskipun nilai keadilan syariah telah menjadi pilar dalam visi kelembagaan, penelitian ini menemukan bahwa implementasinya di lapangan menghadapi beberapa tantangan signifikan. Pertama, masih terdapat gap antara nilai normatif yang tertuang dalam kebijakan dengan realitas operasional yang dipengaruhi oleh dinamika organisasi dan tekanan produktivitas. Kedua, keterbatasan literasi manajerial berbasis maqashid syariah di kalangan pimpinan menengah menghambat proses internalisasi nilai ‘*adl*’ dalam pengambilan keputusan SDI. Ketiga, masih rendahnya budaya komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan menyebabkan sebagian pegawai merasa kurang memahami rasionalisasi kebijakan promosi dan karier. Selain itu, faktor kompetisi antarindividu dan tekanan target lembaga juga dapat menggeser orientasi moral menjadi orientasi pragmatis. Namun demikian, temuan observasi menunjukkan adanya kesadaran kolektif di kalangan pegawai bahwa keadilan bukan berarti kesamaan mutlak, melainkan proporsionalitas berdasarkan tanggung jawab, kemampuan, dan keikhlasan dalam bekerja. Hal ini menjadi modal sosial penting bagi lembaga untuk memperkuat penerapan nilai keadilan syariah secara berkelanjutan melalui pembinaan spiritual dan restrukturisasi kebijakan SDI yang lebih partisipatif (Ahmad, 2007, p. 92; Naqvi, 2016, p. 144; Rahman, 2020, p. 59).

Pembahasan

a. Implementasi Keadilan Syariah dalam Sistem Promosi: Mengapa Prinsip ‘Adl Menjadi Kebutuhan Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip ‘*adl*’ (keadilan) dalam proses promosi di BMT Beringharjo Cabang Ponorogo bukan sekadar tuntutan moral, melainkan kebutuhan manajerial yang inheren dengan visi kelembagaan berbasis nilai Islam. Menurut teori *Islamic Human Resource Management* (Beekun, 2012), keadilan merupakan fondasi keseimbangan antara tanggung jawab individu dan tanggung jawab organisasi. Keadilan dalam promosi tidak hanya dimaknai sebagai kesetaraan prosedural, tetapi juga sebagai manifestasi dari nilai *amanah* dan *ihsan* dalam memberi penghargaan yang proporsional terhadap prestasi dan integritas kerja. Ketika lembaga menerapkan prinsip ‘*adl*’ secara konsisten, maka muncul rasa *trust* dan *engagement* di kalangan karyawan yang berdampak langsung pada kinerja kolektif organisasi. Fenomena yang ditemukan di lapangan adanya upaya menyeimbangkan profesionalitas dengan ukhuwah kerja menegaskan bahwa promosi yang berkeadilan bukan sekadar keputusan administratif, melainkan bagian dari dakwah kelembagaan yang merepresentasikan etika Islam dalam praktik manajerial modern (Ali & Al-Owaidan, 2008, p. 15; Beekun, 2012, p. 72).

Dari perspektif maqashid syariah, keadilan dalam promosi jabatan juga terkait dengan perlindungan terhadap *hifz al-‘ird* (kehormatan) dan *hifz al-mal* (kemaslahatan ekonomi). Ketika promosi dilakukan secara transparan dan berbasis kompetensi, lembaga tidak hanya menjaga martabat individu, tetapi juga menegaskan prinsip maslahat kolektif dalam organisasi. Oleh karena itu, penerapan keadilan syariah dalam promosi memiliki dimensi spiritual dan struktural sekaligus: ia memperkuat moralitas individu dan menumbuhkan legitimasi kelembagaan di mata seluruh karyawan (Dusuki & Abdullah, 2007, p. 33; Kamali, 2019, p. 112).

b. Integrasi Nilai Syariah dalam Pengembangan Karier: So What Implikasi terhadap Pemberdayaan SDI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem karier di BMT Beringharjo telah diupayakan agar sejalan dengan nilai-nilai *ihsan*, *amanah*, dan *maslahah*. Secara teoritis, model ini mencerminkan pendekatan *spiritual-based career development* yang dikembangkan oleh Tasmara (2018), di mana pengembangan karier dipandang sebagai perjalanan spiritual (*spiritual journey of professionalism*). Dengan demikian, karier tidak hanya diukur melalui pencapaian jabatan, tetapi juga melalui peningkatan kualitas moral dan kontribusi sosial karyawan. Implikasi dari pendekatan ini sangat signifikan bagi pengelolaan SDI di lembaga keuangan syariah: ia membangun paradigma bahwa kesuksesan profesional harus berjalan beriringan dengan kesucian niat (*ikhlas*) dan tanggung jawab sosial (*ukhuwah insaniyyah*) (Tasmara, 2018, p. 87; Abuznaid, 2009, p. 92).

Namun, penelitian juga mengungkapkan adanya keterbatasan implementatif, terutama dalam standarisasi indikator keadilan dan persebaran kesempatan pelatihan. Secara teoretis, hal ini menunjukkan adanya gap antara *normative value system* dan *managerial execution system*. Dalam konteks teori manajemen karier Islami, ketidakseimbangan ini dapat diatasi dengan memperkuat *performance appraisal system* berbasis maqashid syariah yang tidak hanya menilai output, tetapi juga niat, proses, dan dampak moral dari setiap tindakan karyawan. Dengan demikian, integrasi nilai syariah dalam sistem karier menuntut sinergi antara visi spiritual lembaga dan desain sistem manajemen modern agar keadilan tidak berhenti sebagai wacana normatif, tetapi benar-benar menjadi realitas kelembagaan (Rahman & Shah, 2015, p. 41; Beekun & Badawi, 2005, p. 57).

c. Tantangan Struktural dan Spiritualitas dalam Implementasi Prinsip ‘Adl: Analisis Reflektif

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa penerapan prinsip keadilan syariah di BMT Beringharjo masih menghadapi tantangan pada dua dimensi utama: struktural dan spiritual. Tantangan struktural muncul karena kebijakan promosi dan karier masih dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya manusia, tekanan produktivitas, serta dominasi pendekatan administratif yang belum sepenuhnya berbasis maqashid syariah. Sedangkan tantangan spiritual muncul dari rendahnya internalisasi nilai keadilan sebagai kesadaran moral kolektif di kalangan seluruh anggota lembaga. Menurut Chapra (2008), keberhasilan sistem ekonomi syariah tidak hanya ditentukan oleh struktur institusi, tetapi juga oleh kualitas moral aktor-aktornya. Dalam konteks ini, reformasi manajemen SDI berbasis ‘*adl* memerlukan pendekatan ganda: penguatan sistem manajerial dan pembinaan spiritualitas kerja (*spiritual leadership*) (Chapra, 2008, p. 45; Fry & Kriger, 2009, p. 169).

Secara reflektif, tantangan tersebut juga menjadi momentum transformasi bagi lembaga keuangan syariah. Keadilan tidak dapat ditegakkan hanya melalui regulasi, melainkan melalui pembentukan *organizational culture* yang menjadikan nilai ‘*adl* sebagai ruh setiap kebijakan. Oleh karena itu, upaya internalisasi nilai keadilan perlu dilanjutkan melalui pelatihan spiritual manajerial, forum komunikasi terbuka, serta sistem penghargaan yang mengapresiasi kontribusi moral karyawan. Apabila dua dimensi ini berjalan beriringan, maka lembaga tidak hanya akan menciptakan iklim kerja yang adil dan produktif, tetapi juga menjadi model nyata dari implementasi prinsip keadilan syariah dalam tata kelola sumber daya insani modern (Alserhan, 2017, p. 138; Sarwar & Azam, 2019, p. 66).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan prinsip *'adl* (keadilan syariah) dalam proses promosi dan pengembangan karier di BMT Beringharjo Cabang Ponorogo merupakan fondasi moral sekaligus sistemik bagi terwujudnya manajemen sumber daya insani yang beretika dan berdaya saing. Implementasi nilai keadilan di lembaga ini telah tampak melalui kebijakan promosi berbasis kinerja, loyalitas, dan komitmen terhadap nilai-nilai syariah, meskipun dalam praktiknya masih terdapat keterbatasan pada aspek transparansi dan komunikasi kebijakan. Fenomena ini menggambarkan adanya proses transformasi dari sistem karier administratif menuju sistem karier spiritual di mana keadilan tidak sekadar menjadi norma moral, tetapi diinternalisasi sebagai instrumen pembentuk budaya organisasi yang berorientasi pada amanah dan kemaslahatan.

Dari sisi konseptual, penelitian ini memperkuat teori *Islamic Human Resource Management* yang menegaskan bahwa keadilan merupakan pusat keseimbangan antara kepentingan lembaga dan kesejahteraan individu. Hasil lapangan menunjukkan bahwa keadilan syariah memiliki dimensi ganda: pertama, sebagai prinsip etis yang menjamin kesetaraan kesempatan, dan kedua, sebagai mekanisme manajerial yang menumbuhkan rasa kepercayaan, motivasi, dan loyalitas karyawan. Dalam konteks maqashid syariah, sistem karier yang berkeadilan turut berkontribusi terhadap pemeliharaan *hifz al-nafs* (kesejahteraan diri), *hifz al-'ird* (kehormatan profesional), dan *hifz al-mal* (kemaslahatan ekonomi). Oleh karena itu, keadilan dalam manajemen karier bukan hanya tuntutan moral keagamaan, tetapi juga prasyarat keberlanjutan kelembagaan dalam sistem ekonomi Islam.

Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan agar BMT Beringharjo dan lembaga keuangan syariah lainnya memperkuat integrasi nilai keadilan dalam seluruh aspek kebijakan SDI melalui tiga langkah strategis: (1) membangun sistem penilaian dan promosi yang lebih transparan, terukur, dan partisipatif; (2) meningkatkan literasi manajerial berbasis maqashid syariah di kalangan pimpinan dan manajer SDI; serta (3) mengembangkan budaya organisasi yang berorientasi pada spiritualitas kerja (*spiritual leadership*) dan komunikasi terbuka. Dengan demikian, penerapan prinsip keadilan syariah akan mampu melahirkan struktur karier yang bukan hanya adil secara administratif, tetapi juga berkeadilan secara substantif, spiritual, dan sosial. Model ini diharapkan menjadi kontribusi teoretis dan praktis bagi penguatan sistem manajemen sumber daya insani pada lembaga keuangan syariah di Indonesia menuju keseimbangan antara kinerja profesional dan keberkahan spiritual.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2018). *Islamic Human Resource Management: Principles, Practices and Challenges*. Kuala Lumpur: IIUM Press.
- Ahmad, K., & Owoyemi, M. Y. (2012). The Concept of Islamic Work Ethic: An Analysis of Some Salient Points in the Prophetic Tradition. *International Journal of Business and Social Science*, 3(20), 116–123.
- Al-Qaradawi, Y. (2011). *Norma dan Etika Ekonomi Islam*. Jakarta: Gema Insani Press.

- Beekun, R. I. (2012). *Islamic Business Ethics*. Herndon, VA: International Institute of Islamic Thought (IIIT).
- Chapra, M. U. (2008). *The Islamic Vision of Development in the Light of Maqasid al-Shariah*. Jeddah: Islamic Research and Training Institute (IRTI).
- Fauzan, M., & Sulaiman, R. (2021). Penerapan Nilai Keadilan dalam Manajemen Sumber Daya Insani di Lembaga Keuangan Syariah. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(1), 25–40. <https://doi.org/10.21043/jeps.v9i1.9789>
- Nasution, M. E., & Harahap, S. S. (2019). Manajemen Sumber Daya Insani dalam Perspektif Syariah: Teori dan Aplikasi. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 11(3), 201–217. <https://doi.org/10.22373/jesi.v11i3.10821>
- Nurhayati, S., & Wasilah. (2021). *Akuntansi dan Manajemen Keuangan Syariah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tasmara, T. (2018). *Etos Kerja Pribadi Muslim: Konsep, Implementasi, dan Aktualisasinya dalam Dunia Kerja*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Triyuwono, I. (2020). *Spiritual-Based Human Resource Management: Toward Islamic Paradigm of Organization*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Zainuddin, A., & Nurdin, N. (2022). Strategi Penguatan SDI Berbasis Maqashid Syariah pada Lembaga Keuangan Mikro Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Syariah*, 8(2), 148–163. <https://doi.org/10.29040/jies.v8i2.3548>
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Iqbal, Z., & Mirakhor, A. (2017). *Ethical Dimensions of Islamic Finance: Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hassan, A., & Lewis, M. K. (2007). *Islamic Banking: An Introduction and Overview*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hakim, L. (2020). Analisis Prinsip ‘Adl dalam Kebijakan Karier Pegawai Bank Syariah: Pendekatan Maqashid Syariah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 8(2), 112–126. <https://doi.org/10.24042/jmbi.v8i2.6214>