

DAYASAINING

JURNAL MANAJEMEN

Volume 28 Nomer 1
Juni 2026

Diterbitkan oleh Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Surakarta

DEKOLONISASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: TELAAH KRITIS ISLAMOPHOBIA PESPEKTIF HABERMAS, BOURDIEU, DAN ISLAM

Sigit Muttaqin¹⁾, Fathul Mufid²⁾, Ulya³⁾

¹Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Sunan Kudus
zigitmuttaqin@student.uinsuku.ac.id

²Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Sunan Kudus
fathulmufid@iainkudus.ac.id

³Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Sunan Kudus
ulya@uinsuku.ac.id

Abstract

The phenomenon of Islamophobia today is not only present in global social and political contexts but is also deeply rooted in organizational practices and Human Resource Management (HRM). This article aims to examine the influence of Islamophobia on HRM through the theoretical perspectives of Jürgen Habermas's Theory of Communicative Action and Pierre Bourdieu's Theory of Symbolic Power, while proposing a conceptual HRM model grounded in Islamic values. This study employs a critical qualitative approach, using an Islamic hermeneutic framework to analyze empirical and theoretical literature. The findings reveal that Islamophobia operates through two main mechanisms: first, communicative distortion, referring to the failure of organizations to establish equitable and domination free dialogue; and second, symbolic violence, referring to the unconscious acceptance of secular norms and values that marginalize Muslim religious identity. These two mechanisms lead to the colonization of the lifeworld (Habermas) and the reproduction of secular habitus (Bourdieu). Conversely, the Islamic paradigm founded on tauhid, justice, and equality provides an ethical and spiritual foundation for building a humanistic and communicative HRM system. The integration of communicative rationality, structural awareness, and Islamic values gives rise model of HRM based on tauhid, free domination, reflective, and social justice in organization. These findings affirm that the decolonization of knowledge and the spiritualization of HRM are strategic steps toward overcoming Islamophobia bias and establishing a just and civilized management paradigm.

Keywords: Islamophobia, Human Resource, Habermas, Bourdieu, Islamic Value

Abstrak

Fenomena Islamophobia dewasa ini tidak hanya terjadi dalam konteks sosial dan politik global, tetapi juga mengakar dalam praktik organisasi dan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Artikel ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh Islamophobia terhadap MSDM melalui perspektif teori tindakan komunikatif Jürgen Habermas dan teori kekuasaan simbolik Pierre Bourdieu, serta menawarkan model konseptual MSDM berbasis nilai-nilai Islam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif kritis dengan pendekatan hermeneutik Islami terhadap literatur empiris dan teoretis. Hasil kajian menunjukkan bahwa Islamophobia beroperasi melalui dua mekanisme utama yaitu pertama, distorsi komunikasi, yaitu kegagalan organisasi membangun dialog setara dan bebas dominasi, kedua, kekerasan simbolik, yaitu penerimaan tanpa sadar terhadap norma dan nilai sekuler yang menyingkirkan identitas religius Muslim. Kedua mekanisme ini menyebabkan kolonisasi dunia hidup (Habermas), dan reproduksi habitus sekuler (Bourdieu). Sebaliknya, paradigma Islam yang berlandaskan tauhid, 'adl, dan musawah menawarkan basis etika dan spiritual untuk membangun MSDM yang humanis dan komunikatif.

Integrasi antara rasionalitas komunikatif, kesadaran struktural, dan nilai-nilai Islam melahirkan model MSDM yang humanis komunikatif berbasis tauhid, bebas dominasi, reflektif, dan keadilan sosial dalam organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa dekolonisasi pengetahuan dan spiritualisasi MSDM menjadi langkah strategis untuk mengatasi bias Islamophobia dan membangun manajemen yang adil serta berkeadaban.

Kata Kunci: *Islamophobia, Manajemen SDM, Habermas, Bourdieu, Nilai Islam*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan transformasi organisasi yang semakin cepat, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu tantangan utama bagi institusi pendidikan, perusahaan multinasional, dan lembaga publik. Orientasi pada produktivitas, efisiensi, dan inovasi sangat mendominasi wacana manajemen SDM, namun isu-nilai, identitas, dan keragaman sering kali terpinggirkan. Dalam konteks ini, fenomena Islamophobia telah muncul sebagai hambatan sistemik yang mempengaruhi bagaimana karyawan Muslim diperlakukan, terlibat, dan dipertimbangkan dalam manajemen SDM baik dari segi rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, hingga budaya organisasi.

Secara global terdapat bukti empiris yang menunjukkan bahwa umat Islam atau orang yang diasosiasikan sebagai Muslim mengalami diskriminasi di tempat kerja. Di Inggris misalnya, survei oleh media Hyphen dan Savanta ComRes (2022) menemukan bahwa sekitar 69% dari responden Muslim yang bekerja di Inggris menyatakan mereka pernah mengalami bentuk Islamophobia di lingkungan kerja termasuk dalam interaksi dengan klien atau pelanggan (44 %), dalam acara team/rapat (38 %), maupun dalam pembagian tugas (37 %). Temuan Hyphen ini menunjukkan bahwa hampir tujuh dari sepuluh pekerja Muslim merasa terpapar pengalaman negatif terkait identitas religiusnya dalam pekerjaan.

Sebuah penelitian dari University of Edinburgh menunjukkan bahwa pekerja Muslim menghadapi diskriminasi dalam praktik HRM seperti rekrutmen, seleksi, dan promosi yang dipengaruhi oleh identitas agama, gender, usia, dan etnis. Penelitian ini juga menemukan bahwa banyak pekerja Muslim menyembunyikan identitas religiusnya, menghindari jalur karier tertentu, atau mencari dukungan sosial dari sesama Muslim sebagai strategi menghadapi diskriminasi organisasi (Gottardello et al., 2025).

Disisi lain, Ackerley, M. & True, J. (2022) juga menyatakan pentingnya pengelolaan keberagaman agama dalam organisasi global berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa banyak organisasi multinasional masih memahami keberagaman hanya pada aspek gender, ras, dan etnis, sementara identitas agama sering diabaikan dalam kebijakan inklusi.

Hasil penelitian lain menunjukkan Islamophobia di tempat kerja sering muncul dalam bentuk diskriminasi halus (*subtle discrimination*), bukan hanya tindakan eksplisit. Muslim sering dianggap kurang profesional, terlalu religius, tidak sesuai dengan budaya organisasi modern. Simbol keagamaan seperti hijab, janggut, atau waktu shalat menjadi sumber stereotip negatif (Bilge, S. & Ozturk, M. 2023)

Dalam literatur manajemen SDM dan perilaku organisasi, perhatian terhadap Islam, religiusitas Muslim, dan nilai-nilai Islam di tempat kerja masih relatif terbatas. Sebuah artikel naratif oleh Linando (2022) dalam jurnal *Asian Management and Business Review* menunjukkan bahwa terdapat tiga tema utama dalam wacana perilaku organisasi yang terkait Islam: (1) situasi kerja bagi Muslim, (2) religiusitas Islam dalam perilaku organisasi, dan (3)

pandangan Islam terhadap kerja. Dengan demikian, riset akademik tentang bagaimana nilai-nilai Islam dan identitas Muslim dalam manajemen SDM masih memerlukan pengembangan yang lebih luas, khususnya dalam konteks institusi pendidikan Islam dan negara dengan mayoritas Muslim seperti Indonesia.

Di Indonesia, dalam kaitannya dengan manajemen SDI berbasis nilai Islam, terdapat penelitian yang mengindikasikan bahwa nilai-religi seperti spiritual motivasi dan dukungan antar-karyawan Muslim memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Sebagai contoh, penelitian di sektor UMKM konveksi di Kota Kudus menemukan bahwa pengembangan SDM, dukungan karyawan Muslim, dan motivasi spiritual memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebuah artikel dalam jurnal IAIN Kudus menunjukkan bahwa integrasi nilai-religius dan dukungan identitas keagamaan dalam manajemen SDM dapat menjadi sumber daya yang sangat penting bagi organisasi (Yuliani, I., Aflah, K., & Jalil, A. 2023).

Dalam perspektif global, pengalaman diskriminasi terhadap komunitas Muslim di berbagai negara menunjukkan dampak sosial dan psikologis yang signifikan, meskipun tidak spesifik hanya pada ranah kerja. Muchlisin Natas Pasaribu & Nasution (2024) mengumpulkan data dari studi kuantitatif tahun 2020 sampai 2024 yang menunjukkan bahwa diskriminasi terhadap Muslim terus berlangsung dan memiliki implikasi bagi kesejahteraan individu serta kohesi sosial. Walaupun fokusnya bukan spesifik pada SDM, namun temuan ini memperkuat urgensi mengkaji bagaimana bias terhadap Muslim masuk ke dalam institusi organisasi dan manajemen SDM (Yusi Rahmaniari, Satri Dwi Kurnia Nasution, 2025).

Penelitian ini menjadi penting karena kajian Islamophobia selama ini lebih banyak berfokus pada dimensi politik, media, dan relasi sosial global, sementara praktik Islamophobia dalam manajemen sumber daya manusia masih relatif kurang mendapat perhatian akademik. Padahal, ruang organisasi modern sering kali menjadi arena reproduksi dominasi simbolik yang memarginalkan identitas religius Muslim melalui standar profesionalisme yang sekuler dan homogen. Selain itu, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan teori tindakan komunikatif Habermas, teori kekuasaan simbolik Bourdieu, dan paradigma nilai Islam dalam membangun model MSDM alternatif yang humanis dan emansipatoris. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi teoritis dan praktis dalam rangka dekolonisasi paradigma MSDM modern menuju sistem pengelolaan sumber daya insani yang lebih adil, komunikatif, dan berbasis nilai spiritual.

METODE PENELITIAN

2.1 Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Kajian ini berlandaskan pada paradigma kritis, yaitu paradigma yang bertujuan tidak hanya untuk memahami realitas sosial, tetapi juga untuk mengkritik, membongkar, dan mentransformasi struktur dominasi yang ada dalam masyarakat (Fay, 1987; Horkheimer, 1982). Dalam konteks ini, Islamophobia dipahami bukan semata sebagai fenomena psikologis atau kultural, melainkan sebagai manifestasi struktur kekuasaan simbolik dan epistemik yang mereproduksi ketimpangan sosial, ideologis, dan spiritual.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-kritis dengan metode analisis wacana dan interpretatif-hermeneutik. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti:

- a. Mengungkap makna tersembunyi di balik wacana dan praktik MSDM yang tampak netral namun sesungguhnya memuat dominasi nilai.
- b. Menafsirkan dinamika kekuasaan, komunikasi, dan identitas yang membentuk relasi antara Islam dan modernitas dalam organisasi.

- c. Mengintegrasikan analisis teoritis (Habermas dan Bourdieu) dengan prinsip-prinsip etik-spiritual Islam sebagai basis normatif penelitian.

Paradigma ini juga sejalan dengan tradisi teori kritis mazhab Frankfurt, yang menolak *positivisme* dan menekankan kesadaran emansipatoris (*emancipatory interest*) yakni penelitian yang bertujuan membebaskan manusia dari penindasan dan distorsi rasionalitas (Habermas, 1984).

2.2 Sumber Data

- a. Data Teoretis: karya-karya utama Jürgen Habermas (1984; 1987) dan Pierre Bourdieu (1990; 1991) serta interpretasi sekunder dari peneliti lain seperti Calhoun (1995), Thompson (1991), dan Swartz (1997).
- b. Data Empiris-Sekunder: hasil penelitian tentang diskriminasi terhadap Muslim di lingkungan kerja (Gottardello et al., 2025, United Nations Human Rights Council (2024); ENAR, 2023; Hyphen & Savanta ComRes, 2022; Bilge & Ozturk, 2023; Pew Research Center, 2023, dan penelitian lain yang mendukung).
- c. Data Normatif-Islamik: ayat-ayat Al-Qur'an yang berkaitan dengan keadilan (*'adl*), kesetaraan (*musawah*), dan kebebasan komunikasi (*ta'aruf*), serta pemikiran tokoh Islam seperti Hasan Hanafi, Ali Shariati, dan Tariq Ramadan.

2.3 Teknik Pengumpulan Data

- a. Studi Kepustakaan (Library Research): menelusuri sumber akademik dan teks klasik untuk mendapatkan landasan konseptual dan kontekstual.
- b. Analisis Dokumen: menelaah kebijakan, laporan, dan publikasi terkait MSDM serta kebijakan anti-diskriminasi dan inklusivitas.
- c. Penelusuran Data Statistik: mengambil data sekunder tentang diskriminasi terhadap Muslim di dunia kerja dari lembaga survei internasional.

2.4 Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan melalui tiga tahap utama:

- a. Analisis Wacana Kritis (*Critical Discourse Analysis*): Mengidentifikasi wacana dominan dalam literatur MSDM dan media organisasi yang merepresentasikan bias Islamophobia, berdasarkan kerangka Norman Fairclough (1992) dan teori komunikasi Habermas. Analisis ini mengungkap bagaimana bahasa organisasi menormalisasi dominasi atau eksklusi identitas Muslim.
- b. Analisis Struktural-Simbolik (*Bourdieuian Field Analysis*): Menelusuri struktur *field* MSDM termasuk praktik rekrutmen, budaya organisasi, dan mekanisme promosi untuk menemukan bentuk kekerasan simbolik dan distribusi *capital* (ekonomi, sosial, kultural, simbolik) yang tidak setara.
- c. Analisis Normatif-Spiritual (*Islamic Critical Hermeneutics*): Menerjemahkan temuan dari dua analisis sebelumnya ke dalam kerangka nilai Islam (*tauhid*, *'adl*, *musawah*, *amanah*). Langkah ini bertujuan menyusun model MSDM tauhidi-komunikatif, yakni sistem manajemen insani yang menyeimbangkan rasionalitas dengan moralitas.

Seluruh proses analisis dilakukan dengan prinsip refleksi kritis (*critical reflexivity*), yaitu kesadaran peneliti terhadap posisi sosial, nilai, dan bias epistemologisnya sendiri selama proses interpretasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

Fenomena Islamophobia pada dasarnya bukan hanya bias individu, melainkan mekanisme sosial-struktural yang beroperasi secara sistemik dalam tatanan ekonomi, politik, dan budaya. Berdasarkan laporan Pew Research Center (2023), diskriminasi terhadap umat

Islam meningkat secara signifikan pasca-2020 di wilayah Eropa dan Amerika Utara, terutama dalam bentuk pembatasan simbol keagamaan, pengawasan berlebihan terhadap komunitas Muslim, serta bias dalam proses rekrutmen kerja. Begitu juga dengan laporan data *Hyphen-Savanta ComRes* (2022) di Inggris menunjukkan bahwa banyak pekerja Muslim mengalami diskriminasi atau bentuk Islamophobia di tempat kerja.

Islamophobia terhadap Muslimah Berhijab juga terjadi di dunia kerja. Laporan European Network Against Racism (2023) menunjukkan Muslimah berhijab memiliki peluang kerja lebih rendah dan lebih sering ditolak dalam proses rekrutmen, bahkan mengalami stereotip sebagai tidak profesional atau tidak modern. Fenomena ini sering disebut sebagai *intersectional discrimination* karena diskriminasi terjadi akibat kombinasi identitas gender dan agama.

Beberapa penelitian lain juga menunjukkan adanya diskriminasi Muslim di dunia kerja seperti pada tabel berikut:

Tabel 1. Data Diskriminasi Muslim di Dunia Kerja

No	Sumber Penelitian	Temuan Utama	Tahun
1	Pew Research Center – <i>Views of Muslims and Islam in Western Europe</i>	Sentimen negatif terhadap Muslim meningkat di beberapa negara Eropa Barat, terutama terkait simbol keagamaan dan stereotip keamanan.	2023
2	Hyphen & Savanta ComRes (Inggris)	69% pekerja Muslim di Inggris mengaku mengalami Islamophobia di tempat kerja. Bentuknya berupa stereotip, pelecehan verbal, diskriminasi promosi, dan eksklusi sosial.	2022
3	European Network Against Racism (ENAR)	Muslim women berhijab mengalami diskriminasi ganda berbasis gender dan agama dalam rekrutmen dan karier profesional di Eropa.	2021–2023
4	University of Edinburgh – Gottardello et al.	Karyawan Muslim sering menyembunyikan identitas religius karena takut diskriminasi dalam HRM, promosi, dan budaya organisasi.	2025
5	Bilge & Ozturk – <i>Human Relations</i>	Islamophobia modern bekerja melalui mekanisme simbolik dan budaya organisasi sekuler yang memarginalkan identitas Muslim.	2023
6	Khan et al. – <i>Employee Relations</i>	Diskriminasi religius berdampak pada burnout, alienasi kerja, dan rendahnya employee wellbeing pekerja Muslim.	2024
7	Council on American-Islamic Relations (CAIR)	Laporan tahunan menunjukkan peningkatan pengaduan diskriminasi anti-Muslim di AS pada sektor pendidikan dan pekerjaan.	2021–2024
8	Amnesty International	Kebijakan pelarangan hijab dan simbol Islam di beberapa negara Eropa memperkuat eksklusi sosial Muslim.	2022
9	United Nations Human Rights Council	Islamophobia dikategorikan sebagai bentuk intoleransi global yang meningkat pasca-pandemi dan konflik geopolitik.	2021–2024
10	Ackerley & True – <i>Journal of Management Studies</i>	Organisasi global masih gagal mengakomodasi keberagaman agama secara substantif dalam kebijakan HRM.	2022

Data statistik tersebut menunjukkan bahwa Islamophobia bukan hanya persoalan persepsi sosial, tetapi telah menjadi bagian dari praktik struktural dalam organisasi kerja modern. Diskriminasi tidak selalu muncul dalam bentuk eksplisit, melainkan melalui mekanisme simbolik seperti standar profesionalisme, stereotip religius, dan pembatasan ekspresi identitas Islam. Islamophobia merupakan persoalan global, United Nations Human Rights Council (2024) menyatakan bahwa Islamophobia meningkat secara global pasca konflik geopolitik, migrasi internasional, dan polarisasi media digital. Dimana Muslim menjadi salah satu kelompok agama yang paling sering mengalami diskriminasi sosial dan budaya.

Fenomena ini memperlihatkan bahwa institusi modern termasuk organisasi kerja masih menjadi arena reproduksi diskriminasi simbolik terhadap Muslim. Bentuknya tidak selalu eksplisit namun terkadang tampil dalam wacana profesionalisme, netralitas, atau standar kerja sekuler yang “terbebas dari agama”.

Pierre Bourdieu (1990; 1991) menjelaskan bahwa dunia sosial terdiri dari arena (*field*) yang diatur oleh perebutan *capital*: ekonomi, sosial, kultural, dan simbolik. Dalam konteks MSDM, organisasi merupakan arena tempat aktor (pimpinan, karyawan, sistem kebijakan) berkompetisi untuk mempertahankan posisi dan makna kerja yang sah. Kekuasaan simbolik muncul ketika kelompok dominan sering kali yang membawa nilai sekuler atau Barat menetapkan norma, standar, dan makna profesionalisme. Misalnya:

- Praktik rekrutmen yang mensyaratkan “penampilan modern dan netral”,
- Budaya organisasi yang menolak ekspresi religius (seperti hijab atau waktu shalat),
- Penilaian kinerja yang mengabaikan dimensi spiritual dan moral,
- Penggunaan istilah “radikal” atau “ekstrem” terhadap nilai keislaman yang tegas.

Bourdieu menyebut proses ini sebagai “kekerasan simbolik” (*symbolic violence*) dominasi yang diterima secara sukarela oleh pihak tertindas karena dianggap “normal”. Dalam konteks Islamophobia, kekerasan simbolik memaksa Muslim menyesuaikan diri dengan *habitus sekuler*, menekan identitas religiusnya agar diterima dalam *field* organisasi. Hal ini juga menegaskan pandangan Syed & Ozbilgin (2009) bahwa MSDM global masih bias sekularisme, karena mengasumsikan bahwa tempat kerja harus steril dari ekspresi agama. Padahal, bagi Muslim, religiusitas merupakan identitas eksistensial yang tak terpisahkan dari moralitas dan produktivitas kerja.

Disisi lain, Jurgen Habermas (1984) menjelaskan bahwa modernitas telah menyebabkan “kolonisasi dunia-hidup” (*colonization of the lifeworld*), yaitu ketika logika ekonomi dan birokrasi menggantikan rasionalitas moral dan komunikatif manusia. Dalam organisasi modern, sistem manajemen dan kebijakan SDM sering kali lebih menekankan efisiensi, kontrol, dan target produktivitas daripada komunikasi reflektif dan kesetaraan moral. Distorsi komunikasi terjadi ketika relasi antara pimpinan dan karyawan tidak dilandasi oleh argumentasi rasional yang setara, tetapi oleh kuasa struktural yang menindas kebebasan berbicara. Akibatnya, suara minoritas termasuk karyawan Muslim menjadi tidak terdengar dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Fenomena ini tercermin dalam hasil studi Ghumman & Ryan (2013) yang menunjukkan bahwa perempuan Muslim berhijab di Inggris dan AS sering merasa tertekan untuk beradaptasi dengan budaya kerja sekuler demi menghindari stereotip negatif. Ini adalah bentuk kegagalan “situasi wicara ideal” (*ideal speech situation*), di mana komunikasi tidak lagi diarahkan pada kesalingpahaman (*mutual understanding*), tetapi pada konformitas terhadap norma dominan. Menurut Habermas, hanya dengan membangun komunikasi bebas

dominasi yang menempatkan setiap individu sebagai subjek rasional yang setara maka organisasi dapat mencapai keadilan komunikatif.

Hasil penelitian Mehdi Boussebaa (2021) menunjukkan bahwa ilmu manajemen modern masih didominasi perspektif Eropa-Amerika sehingga pengetahuan lokal dan non-Barat sering dianggap inferior dimana bahasa, standar akademik, dan model organisasi Barat menjadi alat dominasi epistemik. Boussebaa menjelaskan bahwa proses “*Englishization*” dan globalisasi teori manajemen telah menciptakan homogenisasi ilmu, marginalisasi nilai lokal dan spiritual, serta reproduksi relasi kuasa kolonial dalam dunia akademik dan organisasi. Sehingga perlu dikembangkan dekolonisasi ilmu manajemen yang berorientasi penguatan perspektif lokal, serta integrasi nilai budaya dan spiritual dalam studi organisasi.

Di Indonesia, meskipun mayoritas penduduknya Muslim, Islamophobia hadir dalam bentuk distorsi wacana, misalnya: pelabelan kelompok religius sebagai “radikal”, pembatasan ekspresi identitas Islam di ruang publik, hingga dikotomi antara “Islam moderat” dan “Islam intoleran” (Hidayat, 2022). Distorsi wacana ini menunjukkan bahwa Islamophobia tidak hanya fenomena Barat, melainkan juga refleksi internal dari kolonisasi epistemik ketika nilai-nilai Islam kehilangan legitimasi dalam ruang publik dan manajerial.

Dalam epistemologi Islam, manusia tidak sekadar *homo economicus*, melainkan makhluk spiritual dan moral (*insan kamil*). Konsep tauhid menegaskan kesatuan antara dimensi material dan spiritual, dunia dan akhirat, individu dan sosial. Karena itu, MSDM dalam perspektif Islam tidak hanya mengelola keterampilan dan produktivitas, tetapi juga menumbuhkan kesadaran ruhani dan akhlak. Prinsip-prinsip Islam dalam pengelolaan SDM dalam Islam dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 2. Prinsip Pengelolaan SDM dalam Islam

Prinsip	Makna Etis	Implikasi MSDM
<i>Tauhid</i> (Ketuhanan)	Menghapus sekularisasi	Berorientasi ibadah dan amanah
<i>‘Adl</i> (Keadilan)	Menegakkan keseimbangan hak dan kewajiban	Kebijakan yang adil dan transparan
<i>Musawah</i> (Kesetaraan)	Mengakui kemuliaan manusia	Menegakkan kesetaraan dan anti diskriminasi
<i>Qudwah</i> (Keteladanan)	Kepemimpinan adalah memberi contoh yang baik	Kebijakan promosi yang berdasarkan akhlaq
<i>Syura</i> (Musyawarah)	Pengambilan keputusan melalui dialog terbuka	Menghidupkan budaya deliberatif dalam organisasi

1. *Tauhid* (Ketuhanan): Fondasi Spiritual MSDM

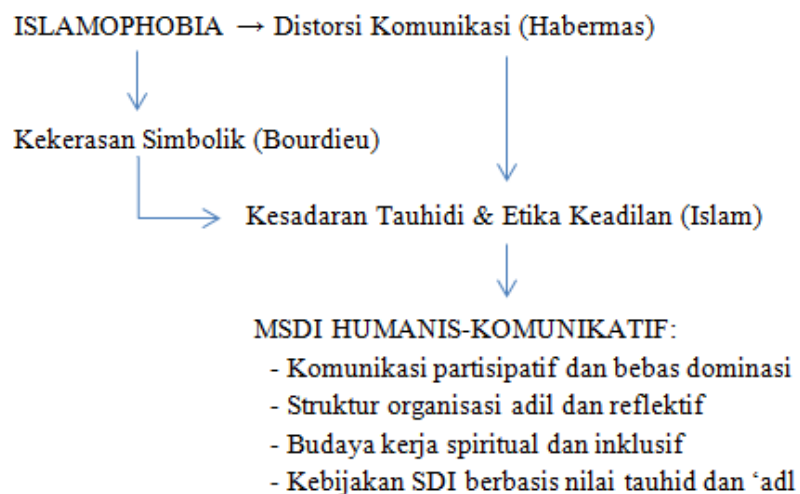
Prinsip tauhid menempatkan seluruh aktivitas organisasi sebagai bagian dari tanggung jawab manusia kepada Allah. Dalam konteks MSDM, manusia tidak dipandang sekadar faktor produksi atau *human capital*, melainkan sebagai makhluk spiritual yang mengemban amanah.

Makna etis “menghapus sekularisasi” menunjukkan kritik terhadap paradigma MSDM modern yang memisahkan dimensi kerja dari nilai moral dan spiritual. Dalam sistem sekuler-instrumental, produktivitas sering menjadi tujuan utama tanpa mempertimbangkan aspek kemanusiaan dan etika.

Implikasinya dalam MSDM adalah orientasi kerja sebagai ibadah, penumbuhan integritas dan amanah, penguatan etika profesional, serta keseimbangan antara kepentingan material dan moral.

2. *‘Adl* (Keadilan): Dasar Kebijakan Organisasi
Prinsip *‘adl* menegaskan pentingnya keseimbangan hak dan kewajiban dalam organisasi. Dalam Islam, keadilan tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan formal terhadap aturan, tetapi juga keadilan substantif yang menjamin penghormatan terhadap martabat manusia. Dalam praktik MSDM, prinsip ini mendorong sistem rekrutmen yang objektif, pemberian kompensasi yang proporsional, evaluasi kerja yang transparan, serta perlakuan yang tidak diskriminatif.
Keadilan menjadi mekanisme penting untuk mencegah dominasi dan ketimpangan kekuasaan dalam organisasi. Prinsip ini juga menjadi jawaban terhadap praktik Islamophobia dan diskriminasi simbolik yang sering terjadi dalam budaya kerja modern.
3. *Musawah* (Kesetaraan): Anti Diskriminasi dan Pengakuan Martabat Manusia
Musawah menegaskan bahwa seluruh manusia memiliki kemuliaan yang sama tanpa membedakan agama, etnis, gender, maupun status sosial. Prinsip ini sangat penting dalam membangun budaya organisasi yang inklusif.
Implikasi MSDM dari prinsip musawah meliputi kebijakan anti diskriminasi, penghormatan terhadap identitas religius, kesetaraan kesempatan kerja, serta pengakuan terhadap keberagaman karyawan.
4. *Qudwah* (Keteladanan): Kepemimpinan Berbasis Akhlak
Prinsip *qudwah* menempatkan pemimpin bukan sekadar pengendali organisasi, tetapi teladan moral bagi anggota organisasi. Kepemimpinan dalam Islam dibangun atas dasar integritas, kejujuran, dan tanggung jawab etis.
Implikasinya dalam MSDM adalah promosi jabatan tidak hanya berdasarkan kompetensi teknis tetapi juga berdasarkan akhlak dan keteladanan, penguatan spiritual leadership,
5. *Syura* (Musyawarah): Komunikasi dan Partisipasi Organisasi
Syura menekankan pentingnya dialog terbuka dalam pengambilan keputusan organisasi. Prinsip ini sejalan dengan konsep rasionalitas komunikatif Jürgen Habermas yang menekankan komunikasi bebas dominasi.
Dalam MSDM, prinsip *syura* mendorong budaya partisipatif, forum dialog organisasi, pengambilan keputusan kolektif, dan penghargaan terhadap suara seluruh anggota organisasi.
Budaya musyawarah memungkinkan organisasi menghindari dominasi struktural, distorsi komunikasi, dan marginalisasi kelompok tertentu. Dengan demikian, *syura* menjadi fondasi organisasi yang demokratis, komunikatif, dan humanis.

Model konseptual berikut menggambarkan integrasi teori dan praktik:



Model konseptual penelitian ini menunjukkan bahwa Islamophobia dalam organisasi bekerja melalui dua mekanisme utama. Pertama, distorsi komunikasi sebagaimana dijelaskan Habermas, yaitu ketimpangan dialog dan dominasi wacana dalam organisasi. Kedua, kekerasan simbolik menurut Bourdieu, yaitu internalisasi norma sekuler yang menekan identitas religius Muslim. Kedua mekanisme tersebut menyebabkan kolonisasi dunia hidup dalam praktik MSDM modern. Untuk mengatasinya, penelitian ini menawarkan integrasi antara rasionalitas komunikatif, kesadaran struktural, dan nilai-nilai Islam seperti *tauhid*, *'adl*, dan *musawah*. Integrasi tersebut menghasilkan model MSDM Humanis-Komunikatif yang menekankan dialog egaliter, anti-dominasi, keadilan sosial, serta pengakuan terhadap spiritualitas manusia dalam organisasi.

Dengan demikian, MSDM Islami berfungsi sebagai sistem etika dan spiritualitas kolektif, bukan hanya perangkat administratif. Nilai-nilai ini juga sejalan dengan cita-cita Habermas tentang rasionalitas komunikatif dan kritik Bourdieu terhadap struktur dominasi simbolik, tetapi memberi dimensi transendental yang tidak dimiliki teori Barat.

Fenomena Islamophobia menunjukkan adanya dua bentuk dominasi utama yaitu:

1. Distorsi komunikasi (Habermas) yaitu kegagalan komunikasi organisasi dalam membangun dialog bebas dominasi.
2. Kekerasan simbolik (Bourdieu) dimana terjadi penerimaan tanpa sadar terhadap norma sekuler yang meminggirkan Islam.

Keduanya dapat diatasi melalui rekonstruksi nilai tauhid dan keadilan sosial Islam, yang mengembalikan manusia pada posisi sejajar di hadapan Allah dan sesama. Integrasi ini membentuk model MSDM Humanis-Komunikatif dengan karakteristik sebagai berikut:

Tabel 3. Model MSDM Humanis-Komunikatif

Dimensi	Unsur Teori	Tujuan	Praktik
Komunikasi (Habermas)	Distorsi komunikasi dan ruang publik	Menghapus distorsi komunikasi	Forum musyawarah dan kebijakan partisipatif
Struktural (Bourdieu)	Analisis habitus dan kekerasan simbolik	Membongkar struktur dominasi	Evaluasi nilai dan budaya organisasi
Spiritual (Islam)	Tauhid, keadilan dan kesetaraan	Keseimbangan orientasi dunia dan akhirat	Integrasi iman, ilmu dan akhlaq dalam organisasi

Model ini menuntut MSDM yang bersifat emansipatoris, yaitu manajemen yang membebaskan manusia dari subordinasi ekonomi dan ideologis, serta memulihkan martabatnya sebagai *'abd* (hamba) dan *khalifah* (pengelola moral dunia).

3.2 Pembahasan

MSDM secara konseptual adalah proses pengelolaan potensi manusia secara terintegrasi agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap tujuan organisasi (Armstrong, 2014). Namun, sebagian besar literatur MSDM modern berakar pada paradigma rasionalitas instrumental, yakni pandangan bahwa manusia adalah sumber daya yang harus dioptimalkan secara ekonomis (Becker, 1964; Taylor, 1911).

Dalam konteks masyarakat global yang plural, paradigma MSDM menghadapi tantangan besar. Berbagai studi menunjukkan bahwa diskriminasi terhadap identitas agama

atau etnis di tempat kerja menyebabkan turunnya motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan (Syed & Ozbilgin, 2009). Kajian Ghuman & Ryan (2013) menemukan bahwa perempuan Muslim yang mengenakan hijab di AS dan Inggris menghadapi bias dalam rekrutmen dan penilaian kinerja, serta harus beradaptasi dengan “norma profesional” yang sekuler.

Di sisi lain, penelitian Linando (2022) menegaskan bahwa nilai-nilai Islam memiliki korelasi positif terhadap kepuasan dan kinerja kerja, terutama ketika diterapkan melalui kepemimpinan spiritual dan kebijakan organisasi yang inklusif. Dalam konteks Indonesia, studi-studi di institusi pendidikan Islam menunjukkan bahwa penerapan MSDM berbasis nilai tauhid dan kearifan lokal mampu meningkatkan loyalitas, moralitas, dan produktivitas karyawan (Fadhilah, 2021).

Dalam praktik organisasi modern, Islamophobia dapat muncul dalam bentuk kebijakan yang tampak netral tetapi sesungguhnya diskriminatif. Misalnya, perusahaan yang melarang penggunaan simbol keagamaan dengan alasan profesionalisme, pembatasan waktu ibadah, atau stereotip bahwa pegawai religius kurang fleksibel terhadap budaya kerja global. Dalam konteks ini, Muslim sering mengalami tekanan untuk menyesuaikan identitasnya agar diterima dalam lingkungan kerja.

Dengan demikian, terdapat celah teoretis dan praktis untuk mengintegrasikan etika Islam ke dalam MSDM modern sebagai bentuk dekolonisasi epistemik terhadap model manajemen yang cenderung sekuler dan materialistik.

Jurgen Habermas (1984; 1987) dalam *The Theory of Communicative Action* mengembangkan kritik terhadap rasionalitas modern yang terjebak dalam orientasi instrumental. Menurutnya, modernitas telah menyebabkan kolonisasi *lifeworld* (dunia-hidup), yaitu ketika ruang sosial yang seharusnya diatur oleh nilai moral dan budaya manusia justru dikuasai oleh sistem ekonomi dan politik. Habermas membedakan dua bentuk rasionalitas: *Pertama* rasionalitas instrumental, yang berorientasi pada efisiensi, kontrol, dan hasil. *Kedua* rasionalitas komunikatif, yang berorientasi pada kesalingpahaman dan konsensus melalui dialog bebas dominasi.

Tujuan utama tindakan komunikatif adalah mencapai “situasi wicara ideal” (*ideal speech situation*), yaitu kondisi di mana setiap partisipan memiliki kesempatan setara untuk berbicara tanpa tekanan kekuasaan atau ideologi. Dalam konteks MSDM, teori ini dapat diaplikasikan untuk mengoreksi praktik organisasi yang tidak inklusif seperti bias rasial dan agama. Islamophobia di tempat kerja menunjukkan kegagalan rasionalitas komunikatif, karena komunikasi antar-anggota organisasi tidak lagi didasarkan pada argumentasi rasional dan etis, tetapi pada asumsi ideologis yang mendominasi ruang publik.

Habermas menekankan bahwa demokrasi sejati hanya mungkin jika ruang publik (*public sphere*) bebas dari dominasi simbolik dan membuka peluang partisipasi bagi semua. Dengan demikian, teori ini relevan dalam merancang MSDM yang menekankan komunikasi egaliter, partisipatif, dan etis sebagai dasar keadilan organisasi.

Dari perspektif Habermas, kondisi tersebut menunjukkan kegagalan organisasi membangun ruang komunikasi yang setara. Keputusan organisasi lebih didominasi logika birokratis dan ekonomi dibanding dialog partisipatif. Akibatnya, suara kelompok minoritas atau identitas religius tertentu tidak memperoleh ruang deliberatif yang adil.

Pierre Bourdieu (1990; 1991) memandang dunia sosial sebagai sistem arena atau *field* tempat aktor berjuang mempertahankan posisi menggunakan berbagai bentuk *capital*: ekonomi, kultural, sosial, dan simbolik. Hubungan antarkapital ini melahirkan ketimpangan yang tidak hanya bersifat material, tetapi juga simbolik.

Kekuasaan simbolik (*symbolic power*) menurut Bourdieu bekerja secara halus melalui mekanisme bahasa, pengetahuan, dan simbol, yang membuat dominasi tampak wajar dan diterima oleh yang tertindas. Ketika kelompok dominan berhasil mendefinisikan norma sosial dan kultural (misalnya “profesionalisme Barat”), kelompok lain akan menyesuaikan diri agar diterima, inilah yang disebut kekerasan simbolik (*symbolic violence*). Dalam MSDM, bentuk kekerasan simbolik bisa berupa standar rekrutmen yang bias terhadap latar pendidikan “elit” atau “Barat”, stereotip terhadap karyawan yang mengenakan simbol keagamaan dan budaya organisasi yang menuntut “netralitas religius”.

Dalam perspektif Bourdieu, praktik tersebut merupakan bentuk kekerasan simbolik karena standar “pegawai ideal” dibentuk berdasarkan habitus sekuler yang dianggap universal. Karyawan Muslim akhirnya menyesuaikan diri dengan norma dominan meskipun harus menekan identitas religiusnya.

Dengan teori ini, Islamophobia dapat dipahami bukan hanya sebagai prasangka individu, tetapi sebagai struktur sosial yang menormalkan dominasi kultural Barat. Dalam bahasa Bourdieu, Islam kehilangan modal simboliknya dan harus menyesuaikan diri dengan *field global* yang sekuler.

Dalam paradigma Islam, manusia dipandang sebagai makhluk spiritual dan sosial yang membawa amanah sebagai khalifah di bumi (QS. Al-Baqarah [2]: 30). Prinsip tauhid menjadi dasar ontologis bahwa seluruh manusia sama di hadapan Allah, dan perbedaan adalah bagian dari sunnatullah (QS. Al-Hujurat [49]:13). Karena itu, Islam menolak diskriminasi berbasis ras, etnis, atau agama.

Konsep ‘*adl* (keadilan) dan *musawah* (kesetaraan) merupakan pilar moral Islam. Keadilan tidak hanya bermakna hukum formal, tetapi juga keadilan sosial dan epistemik. Hasan Hanafi (2000) dan Ali Shariati (1979) menegaskan bahwa proyek *oksidentalisme* (dekolonisasi pengetahuan) bertujuan membebaskan dunia Islam dari struktur dominasi intelektual Barat. Dalam konteks MSDM, prinsip ini berarti menegakkan sistem manajemen yang mengakui nilai spiritual dan budaya lokal sebagai sumber legitimasi moral dan sosial.

Model pengembangan manajemen sumber daya manusia berbasis nilai-nilai Islam memberikan implikasi pada perlunya model baru manajemen sumber daya manusia antara lain;

Implikasi Teoretis

- Menghadirkan paradigma baru MSDM yang menggabungkan teori sosial kritis dengan nilai Islam.
- Menawarkan pendekatan alternatif terhadap pengelolaan SDM yang tidak hanya efisien, tetapi juga etis dan spiritual.

Implikasi Praktis

- Organisasi perlu mengintegrasikan pelatihan komunikasi reflektif dan spiritual leadership.
- Kebijakan MSDM harus menyertakan perspektif keberagaman religius dan evaluasi budaya organisasi terhadap bias simbolik.

Implikasi Sosial

- Model ini dapat memperkuat peran lembaga pendidikan Islam dalam membentuk budaya organisasi inklusif.
- Mendorong masyarakat global melihat Islam bukan sebagai ancaman, tetapi sumber nilai kemanusiaan universal.

Implementasi model MSDM Humanis-Komunikatif dapat dilakukan melalui beberapa langkah praktis, seperti penyediaan ruang ibadah yang layak, kebijakan kerja inklusif terhadap praktik keagamaan, pelatihan komunikasi lintas budaya dan agama, serta penerapan kepemimpinan spiritual berbasis keteladanan dan musyawarah. Dengan demikian, organisasi tidak hanya berorientasi pada efisiensi kerja, tetapi juga pada penghormatan terhadap martabat manusia.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Islamophobia dalam praktik manajemen sumber daya manusia tidak hanya bersifat individual, tetapi juga struktural dan simbolik. Perspektif Habermas menjelaskan adanya distorsi komunikasi dalam organisasi yaitu ketika ruang publik dan organisasi kehilangan rasionalitas komunikatif karena dikuasai oleh logika ekonomi, ideologi, dan kekuasaan, sedangkan perspektif Bourdieu menunjukkan berlangsungnya kekerasan simbolik melalui dominasi nilai sekuler dalam budaya kerja modern dimana ketika nilai, norma, dan simbol yang ditetapkan kelompok dominan dianggap universal, sehingga menyingkirkan identitas lain, termasuk identitas Muslim.

Penelitian ini menawarkan model MSDM Humanis-Komunikatif berbasis nilai Islam yang mengintegrasikan rasionalitas komunikatif, kesadaran struktural, dan prinsip tauhid, keadilan, serta kesetaraan. Model ini diharapkan dapat menjadi alternatif paradigma MSDM yang lebih inklusif, etis, dan berkeadaban dalam menghadapi bias Islamophobia di lingkungan organisasi modern.

Integrasi teori Habermas, Bourdieu, dan Islam menghasilkan paradigma MSDI Humanis-Komunikatif, yaitu sistem pengelolaan insani yang menekankan: pada dialog bebas dominasi dalam organisasi (Habermas), kesadaran terhadap struktur kekuasaan simbolik (Bourdieu), dan Etika spiritual serta keadilan sosial (Islam). Paradigma ini melampaui batasan MSDI konvensional yang berorientasi efisiensi, menuju sistem manajemen yang berbasis nilai, bermakna, dan membebaskan.

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia khususnya di Indonesia, baik secara teoritis, praktis maupun secara sosial spiritual.

1. Teoretis

- Kajian ini memperkaya diskursus akademik MSDI dengan pendekatan teori sosial kritis, khususnya sintesis Habermas–Bourdieu, yang selama ini jarang diaplikasikan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

- Menawarkan kerangka epistemologis baru yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan teori sosial modern, sehingga membuka peluang dekolonisasi ilmu manajemen dari hegemoni sekular-liberal.
- Memberi kontribusi pada pengembangan teori MSDI berbasis tauhid, yang menempatkan manusia sebagai subjek moral dan spiritual, bukan sekadar “sumber daya” ekonomi.

2. Praktis

- Menjadi acuan bagi praktisi HRM, pimpinan lembaga pendidikan, dan pengambil kebijakan untuk mengidentifikasi dan mengoreksi bias struktural atau simbolik dalam sistem MSDI.
- Mendorong terciptanya kebijakan organisasi yang inklusif, menghargai pluralitas agama dan identitas, serta memperkuat budaya kerja berbasis keadilan dan komunikasi reflektif.
- Membantu organisasi mewujudkan keadilan substantif dan kesejahteraan psikologis karyawan melalui mekanisme MSDI yang partisipatif dan etis.

3. Sosial Spiritual

- Memperkuat kesadaran publik bahwa Islamophobia merupakan persoalan kemanusiaan global, bukan sekadar isu identitas agama, dan karenanya menuntut solidaritas lintas-budaya.
- Menegaskan relevansi nilai-nilai Islam seperti ‘*adl*, ‘*ta’aruf*, dan ‘*ukhuwah insaniyah*’ sebagai fondasi etika universal dalam pengelolaan sumber daya manusia di era global.
- Menjadi langkah awal menuju rekonstruksi manajemen insani berbasis tauhid, yaitu manajemen yang memadukan profesionalisme dengan spiritualitas dan moralitas.

ACKNOWLEDGEMENT

Peneliti menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian dan penulisan karya ilmiah ini terutama kepada para pengelola dan tenaga pengajar pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kudus, berbagai kontribusi berupa penyediaan data-data artikel, peminjaman buku, patner diskusi dan fasilitas perpustakaan yang telah diberikan sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan secara baik dan lancar. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada Prof. Dr. H. Fathul Mufid, M.S.I, Dr. Hj. Ulya M.Ag, Prof. Dr. H. Abdurrohman Kasdi, Lc, M.Si, Prof. Dr. H. Wahibur Rokhman, S.E., M.Si., Ph.D dan seluruh mahasiswa Program Doktor Universitas Islam Negeri Sunan Kudus atas kontribusinya secara langsung dalam membantu dan mendukung penelitian dan publikasi artikel ini hingga selesai disusun.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackerley, M., & True, J. (2022). Religious diversity and workplace inclusion in global organizations. *Journal of Management Studies*, 59(4), 845–867.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bilge, S., & Ozturk, M. (2023). Islamophobia and organizational exclusion in contemporary workplaces. *Human Relations*, 76(8), 1245–1268.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Stanford: Stanford University Press.

- Bourdieu, P. (1991). *Language and Symbolic Power*. Cambridge: Polity Press.
- Boussebaa, M. (2021). Decolonizing management and organization studies. *Organization*, 28(5), 789–805. <https://doi.org/10.1177/13505084211020412>
- ENAR (European Network Against Racism). (2018). *Forgotten Women: The Impact of Islamophobia on Muslim Women in Europe*. Brussels: ENAR.
- Fadhilah, N. (2021). “Spiritual Leadership dan MSDI pada Lembaga Pendidikan Islam.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 145–160.
- Ghumman, S., & Ryan, A. (2013). “Not Welcome Here: Discrimination towards Women Who Wear the Muslim Headscarf.” *Human Relations*, 66(5), 671–698.
- Gottardello, D., Cascón Pereira, R. M., & Anderson, D. (2025). Muslim employees’ religious and intersectional identities as sources of discrimination: How deeper understanding can improve managerial practice. *Journal of Managerial Psychology*, 40(6), 728–747. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2024-0349>
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action, Vol. 1: Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press.
- Habermas, J. (1987). *The Theory of Communicative Action, Vol. 2: Lifeworld and System*. Boston: Beacon Press.
- Hanafi, H. (2000). *Muqaddimah fi ‘Ilm al-Istighrāb (Pendahuluan tentang Ilmu Oksidentalisme)*. Kairo: Dar al-Fikr al-‘Arabi.
- Hidayat, M. (2022). “Diskursus Islamophobia di Indonesia: Antara Wacana Moderatisme dan Radikalisme.” *Jurnal Studi Agama dan Sosial Budaya*, 9(1), 1–15.
- Khan, Z., Ahmed, R., Ali, S., & Rahman, F. (2024). Inclusive HRM and Muslim employee wellbeing. *Employee Relations*, 46(2), 310–329.
- Linando, S. (2022). “Islam and HRM/OB: A Narrative Literature Review.” *Asian Management and Business Review*, 2(3), 180–192.
- Pew Research Center. (2023). *Views of Muslims and Islam in Western Europe*. Washington, D.C.
- Runnymede Trust. (1997). *Islamophobia: A Challenge for Us All*. London: Runnymede Trust.
- Said, E. (1997). *Covering Islam: How the Media and the Experts Determine How We See the Rest of the World*. New York: Vintage Books.
- Shariati, A. (1979). *Man and Islam*. Houston: Free Islamic Literatures.
- Syed, J., & Pio, E. (2022). Religion, spirituality and human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 33(14), 2765–2788.
- Swartz, D. (1997). *Culture and Power: The Sociology of Pierre Bourdieu*. Chicago: University of Chicago Press.
- Syed, J., & Ozbilgin, M. (2009). “A Relational Framework for International Transfer of Diversity Management Practices.” *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453.
- Yuliani, I., Aflah, K., & Jalil, A. (2023). Performance of Convection Employees Facing Society : HR Development, Muslim Coworkers Support, and Spiritual Motivation. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi Syariah*, 11(1), 217–240. doi: <http://dx.doi.org/10.21043/equilibrium.v11i1.22458>

Yusi Rahmaniar, Satri Dwi Kurnia Nasution, (2025). Causal Loop Diagram for Analysis System Dynamics: The Role of Communication Technology in Strengthening Global Muslim Identity , *Al-madinah: Journal of Islamic Civilization*, 2(1), 59-68. doi: <https://doi.org/10.70901/z3k2m079>