

ISLAMIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERFORMANCE GOVERNANCE: Integrasi Amanah , Itqan,dan Akuntabilitas Untuk Mewujudkan Kinerja Berkelanjutan Sektor Publik.

Dr. Sjakir Lobud, S.Ag., M.Pd.

Universitas Islam Negeri Datokarama Palu
sjakirlobud@uindatokarama.ac.id

Dr. H. Muhammad Sarib Abd Rasak, S.Ag., M.Pd.I

Universitas Islam Negeri Datokarama Palu
msaribabdulrasak@uindatokarama.ac.id

ABSTRAK

Kinerja organisasi sektor publik pada hakikatnya tidak hanya ditentukan oleh sistem, struktur, teknologi, dan regulasi, tetapi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang menjalankan seluruh proses organisasi. Pendekatan manajemen sumber daya manusia konvensional telah memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kompetensi dan produktivitas pegawai, tetapi belum sepenuhnya menjawab persoalan integritas, tanggung jawab moral, dan dimensi spiritual dalam pengelolaan aparatur publik. Artikel ini bertujuan membangun kerangka konseptual yang mengintegrasikan Islamic Human Resource Management (IHRM) dengan Performance Governance melalui tiga nilai utama Islam, yaitu amanah, itqan, dan akuntabilitas. Kajian ini menggunakan pendekatan konseptual melalui telaah teori Human Resource Management, Human Capital Theory, Ability-Motivation-Opportunity Theory, Performance Management, Resource-Based View, dan governance sektor publik yang dipertemukan dengan prinsip-prinsip manajemen Islam. Argumentasi artikel menunjukkan bahwa amanah berfungsi sebagai fondasi moral dalam penggunaan kewenangan, itqan menjadi orientasi profesionalisme dan kualitas kerja, sedangkan akuntabilitas menjadi mekanisme institusional untuk memastikan bahwa proses dan hasil kinerja dapat dipertanggungjawabkan. Integrasi ketiganya menghasilkan paradigma Islamic Performance Governance, yaitu tata kelola kinerja yang menempatkan manusia sebagai subjek moral, kinerja sebagai bentuk tanggung jawab, governance sebagai mekanisme pengendalian dan penciptaan nilai publik, serta masalah sebagai orientasi keberlanjutan. Artikel ini menawarkan kontribusi konseptual bahwa kinerja sektor publik yang berkelanjutan tidak cukup dibangun melalui performance management, tetapi membutuhkan integrasi antara kualitas SDM, etika Islam, sistem governance, dan akuntabilitas publik.

Kata kunci: Islamic Human Resource Management, Performance Governance, Amanah, Itqan, Accountability, Public Value, Sustainable Performance.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan pemerintahan yang semakin kompleks menempatkan sumber daya manusia sebagai faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi sektor publik. Organisasi publik menghadapi tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap pelayanan yang cepat, berkualitas, transparan, adil, responsif, dan akuntabel. Pada saat yang sama, aparatur negara dituntut mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan masyarakat, transformasi digital, serta meningkatnya tuntutan terhadap transparansi dan pertanggungjawaban publik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan kinerja organisasi publik pada dasarnya bukan hanya persoalan sistem, tetapi juga persoalan manusia yang menggerakkan sistem tersebut.

Manajemen sumber daya manusia karena itu tidak dapat lagi ditempatkan hanya sebagai fungsi administratif yang mengatur rekrutmen, penempatan, pelatihan, promosi, kompensasi, dan penilaian pegawai. MSDM harus diposisikan sebagai instrumen strategis yang menghubungkan kapasitas manusia dengan pencapaian tujuan organisasi. Dalam perspektif ini, kualitas SDM menjadi fondasi bagi kualitas proses organisasi dan pada akhirnya menentukan kualitas kinerja publik. Kajian mengenai good governance dan HRM sektor publik juga menunjukkan bahwa profesionalisme aparatur, kompetensi, transparansi, akuntabilitas, kepemimpinan, serta pengawasan merupakan unsur yang saling berhubungan dalam peningkatan kinerja organisasi publik.

Namun demikian, terdapat persoalan yang lebih mendasar. Organisasi dapat memiliki aparatur yang kompeten tetapi belum tentu memiliki aparatur yang berintegritas. Organisasi dapat mencapai target kinerja tetapi belum tentu menghasilkan pelayanan yang adil. Organisasi dapat memiliki sistem

akuntabilitas tetapi belum tentu memiliki budaya pertanggungjawaban. Bahkan, sistem pengukuran kinerja yang sangat baik dapat kehilangan makna apabila manusia yang menjalankannya tidak memiliki kesadaran moral.

Persoalan tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara performance management dan ethical governance. Performance management menjelaskan bagaimana kinerja direncanakan, dilaksanakan, diukur, dievaluasi, dan diperbaiki. Governance menjelaskan bagaimana kewenangan, sumber daya, keputusan, dan proses organisasi diarahkan secara transparan dan akuntabel. Akan tetapi, kedua konsep tersebut masih membutuhkan fondasi nilai yang menjelaskan mengapa seseorang harus bekerja secara benar sekalipun tidak sedang diawasi.

Pada titik inilah perspektif Islam menawarkan konstruksi yang menarik. Islam memandang pekerjaan dan jabatan sebagai amanah. Al-Qur'an menegaskan pentingnya menunaikan amanah kepada yang berhak dan menetapkan hukum dengan adil (QS. An-Nisa [4]:58). Prinsip ini memiliki relevansi yang sangat kuat dengan administrasi publik karena kekuasaan, jabatan, anggaran, fasilitas, informasi, dan kewenangan publik pada hakikatnya merupakan amanah yang tidak boleh digunakan untuk kepentingan pribadi.

Amanah kemudian perlu diterjemahkan ke dalam kualitas pelaksanaan pekerjaan. Di sinilah konsep *itqan* menjadi penting. *Itqan* menunjukkan orientasi terhadap kesungguhan, ketelitian, kualitas, profesionalisme, dan penyelesaian pekerjaan secara optimal. Dengan demikian, seorang aparatur yang amanah bukan hanya tidak menyalahgunakan kewenangan, tetapi juga harus memberikan kinerja terbaik sesuai kompetensi dan tanggung jawabnya.

Akan tetapi, nilai moral dan profesionalisme personal saja belum cukup. Organisasi publik membutuhkan mekanisme institusional yang memastikan bahwa kinerja dapat diperiksa, dijelaskan, dinilai, dan dipertanggungjawabkan. Mekanisme tersebut adalah akuntabilitas. Karena itu, artikel ini menempatkan amanah, itqan, dan akuntabilitas bukan sebagai tiga konsep yang berdiri sendiri, tetapi sebagai tiga elemen yang membentuk satu rantai tata kelola kinerja.

Secara konseptual dapat dirumuskan bahwa amanah memberikan arah moral, itqan memberikan standar kualitas, sedangkan akuntabilitas memberikan mekanisme pertanggungjawaban. Ketiganya kemudian dipertemukan dalam Performance Governance untuk menghasilkan public value dan kinerja sektor publik yang berkelanjutan.

Argumentasi tersebut semakin relevan karena penelitian terbaru menunjukkan bahwa nilai amanah saja tidak otomatis menghasilkan akuntabilitas apabila tidak didukung kompetensi dan mekanisme kelembagaan. Studi pada Kementerian Agama di Jambi, misalnya, menemukan bahwa amanah-based governance memberikan fondasi moral, sementara kompetensi pegawai memiliki pengaruh langsung terhadap akuntabilitas dan pencegahan fraud. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa nilai etis harus diinstitusionalisasikan melalui kompetensi, sistem, dan mekanisme akuntabilitas.

Dengan demikian, persoalan utama artikel ini bukan sekadar apakah nilai-nilai Islam relevan bagi MSDM, tetapi bagaimana nilai Islam dapat direkonstruksi menjadi mekanisme Performance Governance dalam organisasi sektor publik. Pertanyaan tersebut menjadi penting karena sebagian kajian Islamic Human Resource Management masih cenderung menempatkan nilai Islam sebagai dimensi etika individual, sementara kajian Performance Governance lebih banyak berorientasi pada sistem, indikator,

dan mekanisme kelembagaan. Artikel ini berupaya mempertemukan kedua perspektif tersebut.

PEMBAHASAN

Human Resource Management pada dasarnya menjelaskan bagaimana organisasi memperoleh, mengembangkan, mempertahankan, dan mengarahkan manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif Human Capital Theory, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi manusia merupakan investasi strategis yang menghasilkan nilai bagi organisasi. Sementara Resource-Based View melihat sumber daya manusia sebagai sumber daya strategis yang dapat menghasilkan keunggulan apabila memiliki nilai, kelangkaan, sulit ditiru, dan sulit digantikan.

Namun, organisasi sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi bisnis. Keberhasilan organisasi publik tidak dapat semata-mata diukur melalui produktivitas atau keuntungan ekonomi. Kinerja publik harus dilihat dari kemampuan organisasi menghasilkan public value, meningkatkan kualitas pelayanan, membangun kepercayaan masyarakat, menjamin keadilan, dan menggunakan sumber daya publik secara bertanggung jawab.

Karena itu, Islamic Human Resource Management menawarkan perluasan perspektif. Manusia dalam Islam tidak hanya dipandang sebagai sumber daya ekonomi, tetapi sebagai makhluk yang memiliki dimensi moral dan spiritual. Pegawai bukan hanya pekerja yang menerima kompensasi, tetapi individu yang memiliki tanggung jawab terhadap organisasi, masyarakat, dan Allah SWT. Konsepsi tersebut menghasilkan perubahan mendasar terhadap cara organisasi mengelola SDM. Rekrutmen tidak cukup hanya mencari orang yang memiliki kompetensi teknis, tetapi juga membutuhkan integritas. Pengembangan SDM tidak cukup hanya

meningkatkan kemampuan profesional, tetapi juga harus membentuk karakter. Penilaian kinerja tidak cukup hanya mengukur output, tetapi juga harus memperhatikan proses dan perilaku. Promosi tidak cukup didasarkan pada senioritas, tetapi harus mempertimbangkan kompetensi, integritas, kontribusi, dan tanggung jawab.

Dengan demikian, IHRM dapat dipahami sebagai sistem yang mengintegrasikan competence and character. Kompetensi menjawab pertanyaan apakah seseorang mampu melakukan pekerjaan, sedangkan karakter menjawab pertanyaan apakah seseorang mau dan mampu menggunakan kemampuannya secara benar. Di sinilah teori Ability-Motivation-Opportunity (AMO) menjadi relevan. Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan, tetapi juga motivasi dan kesempatan untuk berkontribusi. Dalam perspektif Islam, ketiga unsur tersebut dapat diperkaya. Ability diperkuat melalui kompetensi dan itqan; motivation diperkuat melalui amanah dan kesadaran ibadah; sedangkan opportunity diperkuat melalui governance yang memberikan ruang partisipasi, keadilan, dan kesempatan berkembang.

Integrasi tersebut menghasilkan formula konseptual yang lebih luas: kompetensi memungkinkan seseorang bekerja, motivasi mendorong seseorang bekerja, amanah mengarahkan seseorang bekerja secara benar, dan itqan mendorong seseorang bekerja secara terbaik. Amanah menjadi titik awal yang sangat penting. Dalam organisasi publik, amanah berarti bahwa kewenangan bukan hak pribadi. Jabatan bukan simbol status. Anggaran bukan milik pejabat. Fasilitas publik bukan fasilitas pribadi. Bahkan informasi yang dikuasai aparatur harus dikelola sesuai kepentingan publik dan aturan yang berlaku.

Jika amanah benar-benar menjadi budaya organisasi, maka governance tidak hanya bekerja melalui pengawasan eksternal. Akan

terbentuk internal accountability, yaitu kesadaran dalam diri pegawai untuk bertanggung jawab bahkan ketika tidak ada orang lain yang mengawasi.

Konsep tersebut merupakan salah satu keunggulan penting perspektif Islam. Sistem governance modern membutuhkan mekanisme eksternal seperti audit, pengawasan, evaluasi, indikator kinerja, dan pelaporan. Akan tetapi, sistem eksternal selalu memiliki keterbatasan. Tidak semua perilaku dapat diawasi. Tidak semua penyimpangan dapat ditemukan. Karena itu, organisasi membutuhkan mekanisme internal berupa nilai, kesadaran, dan integritas. Amanah kemudian bertemu dengan konsep itqan. Jika amanah menjawab persoalan integritas, maka itqan menjawab persoalan kualitas.

Aparatur yang amanah tetapi tidak kompeten dapat tetap menghasilkan pelayanan yang buruk. Sebaliknya, aparatur yang kompeten tetapi tidak amanah dapat menggunakan kompetensinya untuk kepentingan yang salah. Oleh sebab itu, sektor publik membutuhkan integrasi antara integrity and excellence.

Itqan mengandung gagasan bahwa pekerjaan harus dilakukan secara serius, profesional, teliti, dan berkualitas. Dalam konteks organisasi publik, itqan berarti tidak puas hanya karena pekerjaan selesai secara administratif. Pertanyaan yang lebih penting adalah apakah pekerjaan tersebut benar, berkualitas, efektif, efisien, adil, dan memberikan manfaat kepada masyarakat.

Pada tahap ini, Performance Management menjadi instrumen penting. Performance Management menyediakan siklus perencanaan, pelaksanaan, pengukuran, evaluasi, dan perbaikan. Akan tetapi, Performance Management tanpa nilai dapat berubah menjadi sekadar permainan indikator. Organisasi dapat sibuk mengejar angka tanpa benar-benar memperhatikan masyarakat. Karena itu, Performance Governance harus ditempatkan lebih tinggi daripada sekadar Performance Management. Performance Management bertanya:

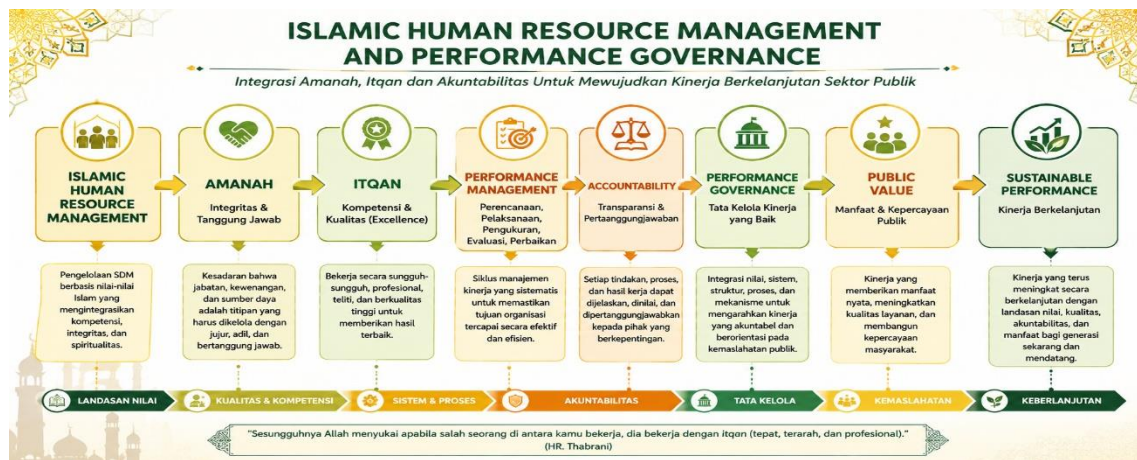
“berapa target yang telah dicapai?” Performance Governance bertanya lebih jauh: “mengapa target tersebut dicapai, bagaimana cara mencapainya, siapa yang bertanggung jawab, apakah prosesnya adil, dan apakah hasilnya menciptakan nilai bagi masyarakat?” Perbedaan tersebut sangat penting. Kinerja tidak boleh dipisahkan dari proses tata kelola.

Dalam perspektif ini, Performance Governance merupakan integrasi antara tujuan strategis, sumber daya manusia, proses organisasi, pengukuran kinerja, akuntabilitas, transparansi, partisipasi, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan. Akuntabilitas menjadi jembatan antara kinerja dan governance. Setiap pegawai yang memperoleh kewenangan harus mampu menjelaskan penggunaan kewenangan tersebut. Setiap program harus dapat dijelaskan tujuan dan hasilnya. Setiap sumber daya harus dapat dipertanggungjawabkan. Setiap indikator harus memiliki hubungan dengan tujuan organisasi dan manfaat publik.

Kajian terbaru mengenai nilai amanah dalam akuntabilitas kinerja instansi pemerintah juga menekankan bahwa amanah dapat menjadi penguat dimensi tanggung jawab, kejujuran, keterbukaan, dan komitmen dalam sistem akuntabilitas pemerintah. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat peluang besar untuk mempertemukan ethical accountability dengan institutional accountability.

Ethical accountability berasal dari kesadaran internal. Institutional accountability berasal dari sistem organisasi. Keduanya tidak boleh dipertentangkan. Justru, governance yang kuat adalah governance yang mampu mempertemukan kontrol internal dengan kontrol institusional. Dari sinilah artikel ini menawarkan konstruksi Islamic Performance Governance.

Kerangka tersebut dapat dirumuskan:



Gambar 1 : Islamic Human Resource Management and Performance Governance

Islamic HRM menjadi fondasi manusia. Amanah menjadi kompas moral. Itqan menjadi etika kinerja. Performance Management menjadi instrumen pengelolaan kinerja. Accountability menjadi mekanisme pertanggungjawaban. Performance Governance menjadi sistem tata kelola. Public Value menjadi orientasi hasil. Sustainable Performance menjadi outcome akhir.

Model tersebut memiliki implikasi penting bagi organisasi publik.

Pertama, dalam proses rekrutmen, organisasi perlu mengintegrasikan kompetensi dan integritas. **Kedua**, dalam pengembangan pegawai, organisasi perlu mengembangkan technical competence sekaligus ethical competence. **Ketiga**, dalam penilaian kinerja, organisasi harus menggabungkan output, outcome, perilaku, kualitas, integritas, dan kontribusi terhadap pelayanan publik. Keempat, dalam kepemimpinan, pimpinan harus menjadi teladan amanah dan itqan. Kelima, dalam governance, mekanisme pengawasan harus diperkuat tetapi tidak boleh menggantikan kesadaran moral pegawai.

Temuan empiris terbaru tentang HR governance berbasis kompetensi dalam lembaga keuangan sosial Islam juga memperlihatkan pentingnya menghubungkan pengembangan kompetensi, pembelajaran organisasi, profesionalisasi, dan accountability-based performance. Dengan demikian, model yang ditawarkan artikel ini tidak menempatkan nilai Islam sebagai ornamen tambahan dalam MSDM. Nilai Islam justru ditempatkan sebagai logic of governance.

Inilah titik kebaruan yang penting, jika Islamic HRM hanya dipahami sebagai HRM yang diberi label Islam, maka kontribusinya relatif terbatas. Tetapi apabila IHRM digunakan untuk merekonstruksi bagaimana manusia dikelola, bagaimana kinerja diarahkan, bagaimana kewenangan dipertanggungjawabkan, dan bagaimana public value diciptakan, maka IHRM dapat berkembang menjadi fondasi teoritis bagi Islamic Performance Governance.

Dalam kerangka tersebut, amanah bukan sekadar nilai moral. Amanah menjadi mekanisme pencegah penyalahgunaan kewenangan. Itqan bukan sekadar etika kerja. Itqan menjadi orientasi kualitas kinerja. Akuntabilitas bukan sekadar laporan administratif. Akuntabilitas menjadi mekanisme pembuktian bahwa amanah dan itqan benar-benar diwujudkan dalam tindakan organisasi. Pada akhirnya, kinerja berkelanjutan sektor publik harus menghasilkan tiga bentuk keberhasilan secara simultan: ethical performance, organizational performance, dan public value.

Ethical performance memastikan bahwa kinerja dicapai dengan cara yang benar. Organizational performance memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Public value memastikan bahwa hasil tersebut benar-benar memberikan manfaat bagi masyarakat. Jika salah satu unsur hilang, maka kinerja menjadi tidak utuh, maka kinerja yang tinggi tanpa etika dapat menghasilkan penyalahgunaan kekuasaan. Etika tanpa kinerja dapat menghasilkan organisasi yang baik secara moral tetapi tidak

efektif. Kinerja dan etika tanpa public value dapat menghasilkan organisasi yang sibuk dengan dirinya sendiri tetapi tidak memberikan manfaat nyata kepada masyarakat.

Karena itu, Islamic Performance Governance harus diarahkan pada titik temu antara moralitas, profesionalisme, akuntabilitas, dan kemaslahatan. Paradigma ini pada akhirnya menggeser pertanyaan fundamental dalam pengelolaan SDM sektor publik. Pertanyaannya bukan lagi hanya “bagaimana meningkatkan kinerja pegawai?”, tetapi menjadi “bagaimana membangun manusia yang amanah, bekerja secara itqan, bertanggung jawab secara akuntabel, dan mampu menghasilkan public value secara berkelanjutan?”

Pertanyaan tersebut membawa MSDM dari wilayah administratif menuju wilayah strategis, dan membawa Performance Management dari sekadar pengukuran menuju governance. Dengan demikian, Islamic Human Resource Management dan Performance Governance bukan dua konsep yang terpisah. Keduanya dapat dipertemukan dalam satu paradigma yang menempatkan manusia sebagai pusat, nilai sebagai fondasi, kinerja sebagai proses, akuntabilitas sebagai mekanisme, governance sebagai sistem, dan masalah sebagai tujuan.

KESIMPULAN

Artikel ini menegaskan bahwa kinerja berkelanjutan sektor publik tidak cukup dibangun melalui sistem pengukuran kinerja, indikator, regulasi, dan mekanisme pengawasan. Kinerja publik membutuhkan manusia yang memiliki kompetensi sekaligus integritas. Islamic Human Resource Management memberikan fondasi untuk mengintegrasikan kedua dimensi tersebut. Amanah membentuk kesadaran bahwa jabatan dan kewenangan merupakan kepercayaan. Itqan membangun orientasi terhadap profesionalisme, kualitas, ketelitian, dan kesungguhan. Akuntabilitas

memastikan bahwa nilai dan kinerja tersebut dapat dibuktikan serta dipertanggungjawabkan secara institusional. Integrasi ketiga unsur tersebut menghasilkan paradigma Islamic Performance Governance, yang dapat dirumuskan sebagai:

AMANAH → ITQAN → ACCOUNTABILITY → PERFORMANCE GOVERNANCE → PUBLIC VALUE → SUSTAINABLE PERFORMANCE.

Kontribusi utama artikel ini adalah menawarkan perluasan perspektif bahwa Islamic HRM tidak seharusnya hanya dipahami sebagai pendekatan etika dalam pengelolaan pegawai, tetapi dapat menjadi fondasi bagi rekonstruksi tata kelola kinerja organisasi sektor publik.

Dengan paradigma tersebut, organisasi publik tidak hanya dituntut berkinerja tinggi, tetapi juga berkinerja benar. Tidak hanya mengejar target, tetapi menghasilkan manfaat. Tidak hanya membangun sistem pengawasan, tetapi membangun kesadaran pertanggungjawaban. Tidak hanya mengelola pegawai sebagai sumber daya, tetapi membangun manusia sebagai pemegang amanah publik. Pada akhirnya, Performance Governance dalam perspektif Islam adalah tata kelola yang menghubungkan kompetensi dengan integritas, kinerja dengan akuntabilitas, dan keberhasilan organisasi dengan kemaslahatan masyarakat.

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2019). Performance Management (4th ed.). Chicago Business Press.
- Aguinis, H. (2019). Performance Management. Chicago Business Press.
- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2016). The relationship between the use of a performance measurement system, organizational factors, accountability, and the performance of public sector organizations. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 31(1), 1–22. <https://doi.org/10.22146/jieb.10317>
- Al-Ghazali, A. H. (2005). *Ihya' 'Ulum al-Din*. Dar Ibn Hazm.

- Al-Mawardi, A. H. (2000). *Al-Ahkam al-Sultaniyyah*. Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Kogan Page.
- Aseandi, R., Lubis, M. H., Dore, E., & Rianto, H. (2026). *Manajemen Organisasi: Konsep, Proses, dan Implementasi dalam Perspektif Syariah*. Serasi Media Teknologi.
- Bando, U. D. M. A. (2025). Islamic management principles in human resource development: A conceptual framework. *Journal of Studies in Academic, Humanities, Research, and Innovation*, 2(2). <https://doi.org/10.71305/sahri.v2i2.924>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (4th ed.). Routledge.
- Faridawati. (2026). Analisis implementasi good governance dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi sektor publik. *AMANA: Jurnal Manajemen Keuangan Sektor Publik*, 2(1), 15–27.
- Han, Y., & Hong, S. (2019). The impact of accountability on organizational performance in the U.S. federal government: The moderating role of autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1).
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Husin, M., & Anggara, R. (2026). *Manajemen sumber daya manusia berbasis amanah: Analisis Al-Qur'an terhadap otoritas dan tanggung jawab*. Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam, 7(1), 103–114. <https://doi.org/10.35316/idarah.2026.v7i1.103-114>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(10), 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
- Kurnia, N., & Susanto. (2026). Amanah dan akuntabilitas dalam Al-Qur'an: Relevansinya dengan manajemen SDM pendidikan Islam. *Journal on Education, Culture, and Society*, 6(1), 1737–1745.
- Nuraida, I. (2026). An integrated Sharia-based performance management framework for Indonesian SMEs. *Journal of Islamic Economics and Business*, 5(2). <https://doi.org/10.15575/jieb.v5i2.54715>
- Nurfahmiyati, Assyofa, A. R., Iswati, S., & Maliki, Z. (2021). The effect of Islamic work ethics indicators on employees performance study at BPRS AR. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Performa*.
- Nursaimatussaddiya, & Kotchegura, A. (2026). Public sector human resource management transformation for effective and accountable governance. *IRPIA: Jurnal Ilmiah Riset dan Pengembangan*, 11(2). <https://doi.org/10.71040/jirp.v11i2.326>

- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis—Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Pynes, J. E. (2013). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Rofie, M. K. H., Khalid, A. Z. A., & Abdullah, S. (2026). Prinsip Itqan sebagai amalan etika kerja berlandaskan Al-Quran dan Sunnah. *Jurnal Ushuluddin: Media Dialog Pemikiran Islam*.
- Sarmigi, E., Wahyuni, E. S., Bustami, A. W., & Mursal. (2026). Fraud prevention through financial management accountability: The role of amanah-based governance and employee competence in the Ministry of Religious Affairs. *Indonesia Accounting Research Journal*, 13(3), 251–260.
- Suhartini, E., Jafar, A., & Nurmiati. (2022). *Islamic Human Resource Management*. Alauddin University Press.
- Suhendra, Lazuardi, A., Aquil, A., & Azmi, A. N. (2026). Islamic work ethic (Itqan, Ihsan, Ibadah) as a driver of HR productivity in reducing economic cost efficiency. *Jurnal Asy-Syukriyyah*, 26(2). <https://doi.org/10.36769/asy.v26i2.918>
- Tammalea, M. A., & Hidayah, N. Determinants of the quality of government agency performance accountability reports: Case study at the Directorate General of Islamic Education, Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia.
- Udin, U. (2024). Ethical leadership and employee performance: The role of Islamic work ethics and knowledge sharing. *Human Systems Management*, 43(1). <https://doi.org/10.3233/HSM-220197>
- Vandenabeele, W., & Van de Walle, S. (2018). *Public service motivation and human resource management in public organizations*.
- Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Rajawali Pers.