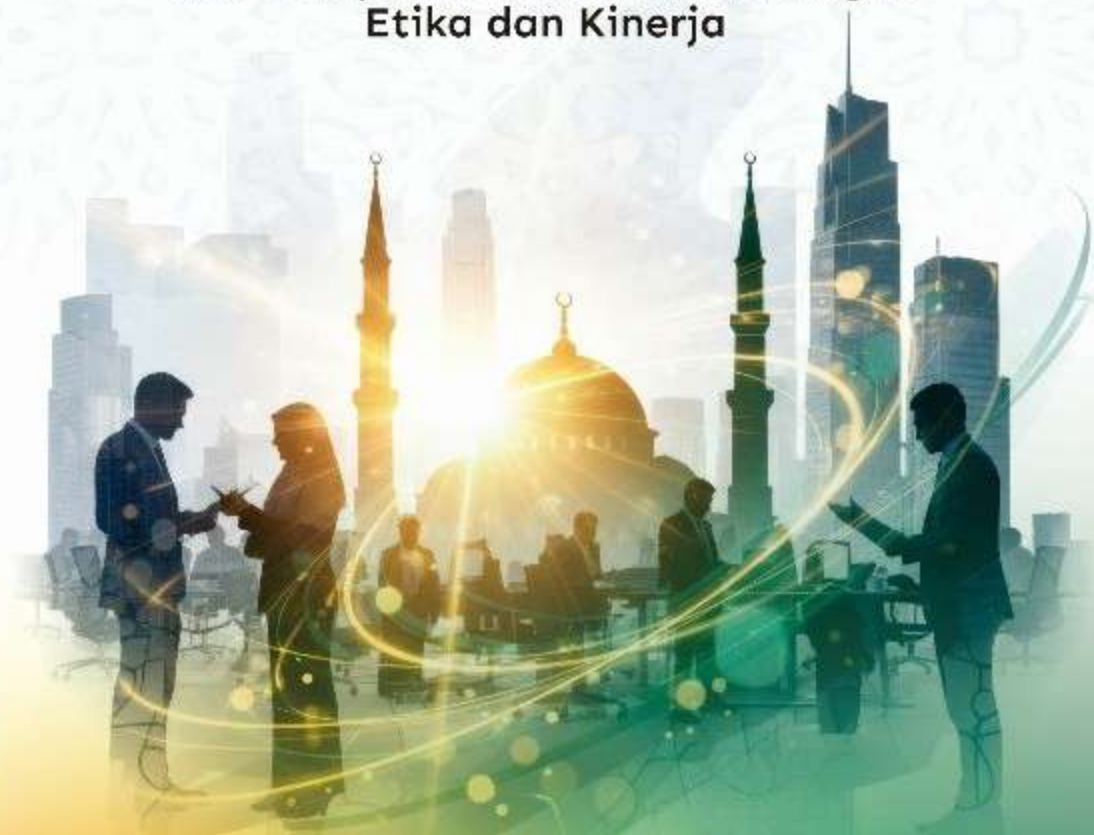


Editor:
Dr. Norvadewi, M.Ag.

ZAHIR
publishing

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ISLAMI

**Model Integrasi Kepemimpinan, Motivasi,
dan Kompensasi dalam Membangun
Etika dan Kinerja**



Dr. Akhmad Nur Zaroni, M.Ag.

Dr. Akhmad Nur Zaroni, M.Ag.

**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA ISLAMI**

Model Integrasi Kepemimpinan, Motivasi, dan
Kompensasi dalam Membangun Etika dan Kinerja

Editor:

Dr. Norvadewi, M.Ag.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ISLAMI

Model Integrasi Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi dalam
Membangun Etika dan Kinerja

Penulis

Dr. Akhmad Nur Zaroni, M.Ag.

Editor

Dr. Norvadewi, M.Ag.

Tata Letak

Arypena

Desain Sampul

M. Ashab Saifullah

15.5 x 23 cm, viii + 266 hlm.

Cetakan pertama, Agustus 2025

ISBN: 978-623-466-744-8

Diterbitkan oleh:

ZAHIR PUBLISHING

Kadisoka RT. 05 RW. 02, Purwomartani,

Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571

e-mail: zahirpublishing@gmail.com

Anggota IKAPI D.I. Yogyakarta

No. 132/DIY/2020

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak

sebagian atau seluruh isi buku ini

tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga buku ini dapat diselesaikan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, teladan utama dalam kepemimpinan, etika, dan integritas, yang ajarannya menjadi fondasi utama dalam pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Islami (MSDM Islami).

Buku ini hadir sebagai upaya akademik dalam merespons kebutuhan mendesak akan model pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya menekankan produktivitas dan efisiensi, tetapi juga berlandaskan pada nilai-nilai Islam. Dalam dinamika global yang ditandai oleh revolusi industri, disrupsi teknologi, serta krisis etika dalam dunia kerja, MSDM Islami dipandang sebagai paradigma alternatif yang lebih holistik. Pendekatan ini memandang manusia bukan semata-mata sebagai faktor produksi, tetapi sebagai insan kamil—makhluk yang dimuliakan Allah dengan amanah sebagai hamba dan khalifah di muka bumi.

Melalui buku ini, penulis berupaya menyajikan kerangka konseptual, metodologis, sekaligus aplikatif dari model integratif MSDM Islami, yang meliputi aspek kepemimpinan, motivasi, kompensasi, etika kerja Islami, serta implikasinya terhadap kinerja sumber daya manusia. Harapannya, buku ini dapat memperkaya khazanah literatur akademik di bidang manajemen, sekaligus memberikan panduan praktis bagi para praktisi dan pengambil kebijakan dalam mengimplementasikan sistem MSDM berbasis nilai syariah.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan, masukan, dan inspirasi

dalam proses penulisan buku ini. Akhirnya, semoga buku ini dapat memberikan manfaat nyata, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun praktik pengelolaan sumber daya manusia yang berkeadilan, berkelanjutan, dan berorientasi pada keberkahan. Semoga Allah SWT meridhai setiap ikhtiar kecil ini sebagai amal jariyah.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1	
PENDAHULUAN	1
A. Definisi Konseptual MSDM Islami dan Konvensional	1
B. Urgensi Pengembangan MSDM Islami dalam Konteks Global.....	5
C. Transformasi Nilai Islam dalam Pengelolaan SDM ..	13
D. Kontribusi Ilmiah dan Praktis Model Integratif MSDM Islami	22
E. Tujuan dan Cakupan Buku	25
BAB 2	
LANDASAN FILOSOFIS DAN SPIRITUAL	
MSDM ISLAM.....	27
A. Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen	27
B. Paradigma Tauhid dan Humanistik dalam MSDM Islami	33
C. Integrasi Etika dan Produktivitas.....	36
D. Keseimbangan Dunia–Akhirat dalam Etos Kerja.....	44
BAB 3	
KEPEMIMPINAN ISLAMIS DALAM PENGEMBANGAN SDM.....	47
A. Konsep dan Karakteristik Kepemimpinan Islami.....	47
B. Model-Model Kepemimpinan Islami Kontemporer ..	49
C. Relevansi Model Kepemimpinan Islami Terhadap Pengembangan SDM	59
D. Kompetensi Kepemimpinan dalam MSDM Islami ...	61

E. Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Islami terhadap Pengembangan SDM	65
F. Implementasi Teori Kepemimpinan Islami dalam Pengembangan SDM	66
BAB 4	
MOTIVASI ISLAMIS SEBAGAI PENGGERAK KINERJA..	69
A. Definisi Konseptual Motivasi dan Tahapannya	69
B. Teori Motivasi Modern	72
C. Teori Motivasi dalam Perspektif Islam.....	79
D. Praktik Peningkatan Motivasi Berbasis Nilai Syariah	91
E. Hubungan antara Motivasi dan Etika Kerja.....	94
F. Motivasi Islami dan Dampaknya terhadap Kinerja ...	96
BAB 5	
KONSEP KOMPENSASI DALAM ISLAM DAN PRAKTIK MSDM	99
A. Pengertian dan Prinsip Dasar Kompensasi Islami	99
B. Jenis dan Bentuk Kompensasi: Finansial, Non-finansial, dan Spiritual.....	101
C. Keadilan, Transparansi, dan Kepuasan dalam Kompensasi.....	105
D. Konsekuensi Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja.....	111
BAB 6	
ETIKA KERJA ISLAMIS SEBAGAI FONDASI MSDM.....	117
A. Definisi, Prinsip dan Dimensi Etika Kerja Islami	117
B. Landasan Syariah dan Nilai Moral dalam Dunia Kerja	139
C. Fungsi Etika Kerja sebagai Variabel Mediasi	144
D. Aplikasi Etika Kerja Islami dalam MSDM Modern..	146

BAB 7

KINERJA SDM DAN UKURANNYA DALAM

PERSPEKTIF ISLAM.....	161
A. Konsep dan Teori Kinerja dalam Perspektif MSDM Modern.....	161
B. Kinerja dalam Perspektif Islam	168
C. Integrasi Spiritualitas, Profesionalisme, dan Akuntabilitas dalam Kinerja	171
D. Indikator Kinerja: Sintesis MSDM Islami dan Konvensional	178
E. Evaluasi Kinerja Berbasis Syariah	182
F. Contoh Model Evaluasi Kinerja Islami	186

BAB 8

MODEL INTEGRATIF MSDM ISLAMI	193
A. Dasar Konseptual dan Rasionalitas Model	193
B. Relasi antar Variabel: Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, Etika, dan Kinerja	193
C. Alur Model Mediasi MSDM Islami	196
D. Validasi Teoretis dan Empiris	198
E. Perbandingan Model MSDM Islami dan Konvensional	200
F. Kerangka Empiris dan Implementatif MSDM Islami	203
G. Strategi Implementasi Model dalam Konteks Organisasi	209

BAB 9

APLIKASI MODEL DAN STUDI EMPIRIS	213
A. Konteks Implementasi dalam Dunia Kerja.....	213
B. Studi Kasus: Praktik Model MSDM Islami.....	213
C. Refleksi Empiris terhadap Model MSDM Islami	216
D. Tantangan dan Solusi Pengembangan Model	218
E. Best Practices Implementasi MSDM Islami di Berbagai Sektor	221

BAB 10	
PENUTUP.....	225
DAFTAR PUSTAKA.....	243

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Definisi Konseptual MSDM Islami dan Konvensional

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang manajemen yang memiliki kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Dalam perspektif konvensional, MSDM dipahami sebagai suatu proses sistematis untuk memperoleh, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dessler (2020) mendefinisikan MSDM sebagai serangkaian kebijakan dan praktik yang memengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Armstrong (2012) menambahkan bahwa MSDM mencakup strategi dan kebijakan yang memastikan manusia sebagai aset organisasi dapat memberikan kontribusi maksimal bagi keberhasilan perusahaan.

Dengan demikian, teori konvensional menempatkan manusia sebagai *resources* yang harus dioptimalkan guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing organisasi. Fokus utama pendekatan ini adalah profitabilitas dan produktivitas, dengan ukuran keberhasilan yang bersifat kuantitatif.

Meskipun memberikan kontribusi penting dalam pengelolaan organisasi modern, paradigma konvensional memiliki keterbatasan mendasar. Pertama, pendekatan ini seringkali bersifat *utilitarian* dan *materialistik*, sehingga menilai karyawan terutama dari sisi output dan profitabilitas. Kedua, teori konvensional cenderung mereduksi nilai manusia menjadi sekadar faktor produksi, bukan sebagai makhluk bermartabat dengan dimensi spiritual dan moral. Hal ini menimbulkan kritik dari berbagai kalangan, terutama dalam konteks organisasi yang berbasis nilai (*value-driven organization*), termasuk organisasi berlandaskan prinsip syariah.

Dalam perspektif Islam, manusia dipandang sebagai makhluk yang mulia, dengan kedudukan ganda: sebagai *'abdullah* (hamba Allah) dan *khalifah fil ardh* (wakil Allah di bumi). Sebagai hamba, manusia memiliki kewajiban untuk beribadah kepada Allah; sedangkan sebagai khalifah, manusia memiliki tanggung jawab sosial untuk memakmurkan bumi dan membangun peradaban. Konsep ini memberikan dasar bahwa setiap aktivitas kerja dalam Islam tidak hanya bernilai ekonomis, tetapi juga bernilai ibadah apabila dilakukan dengan niat yang benar dan sesuai syariah.

Chapra (1992) menegaskan bahwa tujuan utama aktivitas ekonomi maupun manajerial dalam Islam adalah mencapai *falah* (kebahagiaan dunia dan akhirat), bukan sekadar kepuasan material. Oleh karena itu, orientasi MSDM dalam perspektif Islam lebih komprehensif, mencakup keseimbangan antara tujuan duniawi (profit, produktivitas, efisiensi) dan ukhrawi (keberkahan, kebahagiaan akhirat). Beekun (1997) mengemukakan bahwa prinsip-prinsip Islam menjadi landasan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Beberapa prinsip kunci tersebut meliputi:

Pertama, *amanah* (tanggung jawab). Dalam Islam, setiap tugas dan kewenangan yang diberikan kepada seseorang merupakan amanah yang harus dijalankan dengan penuh integritas. Hal ini ditegaskan dalam firman Allah: "*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya...*" (QS. An-Nisa: 58). Amanah dalam konteks MSDM tidak hanya menyangkut penyelesaian pekerjaan secara tepat, tetapi juga tanggung jawab moral dan spiritual di hadapan Allah.

Kedua, *adil* (keadilan). Prinsip keadilan harus ditegakkan dalam setiap aspek pengelolaan SDM, baik dalam rekrutmen, kompensasi, maupun penilaian kinerja. Allah berfirman: "*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan...*" (QS. An-Nahl: 90). Dalam konteks organisasi, keadilan berarti memberikan

hak sesuai proporsinya, menghindari diskriminasi, dan menegakkan kesetaraan di tempat kerja.

Ketiga, *ihsan* (kebaikan). Ihsan bermakna melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin, melebihi sekadar kewajiban minimal. Rasulullah SAW bersabda: “*Sesungguhnya Allah mewajibkan ihsan dalam segala sesuatu...*” (HR. Muslim). Dengan demikian, dalam MSDM, ihsan menjadi dorongan untuk menciptakan kinerja unggul sekaligus membangun budaya kerja yang etis.

Keempat, *itqan* (profesionalisme). Itqan mengandung arti kesungguhan, ketekunan, dan kualitas dalam bekerja. Rasulullah SAW bersabda: “*Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila mengerjakan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (tepat, tuntas, profesional)*” (HR. Baihaqi). Prinsip ini menegaskan bahwa profesionalisme bukan sekadar tuntutan organisasi modern, tetapi juga nilai ibadah yang mendapat penghargaan dari Allah.

Kelima, *syura* (musyawarah). Dalam Islam, musyawarah merupakan metode pengambilan keputusan yang partisipatif dan inklusif. Allah berfirman: “*...sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka...*” (QS. Asy-Syura: 38). Dalam praktik MSDM, syura berarti melibatkan karyawan dalam proses kebijakan, menciptakan rasa memiliki, dan menumbuhkan tanggung jawab kolektif.

Keenam, *ikhlas* (keikhlasan). Prinsip ikhlas menekankan pentingnya meluruskan niat dalam bekerja. Rasulullah SAW bersabda: “*Sesungguhnya setiap amal tergantung pada niatnya...*” (HR. Bukhari dan Muslim). Dalam manajemen, ikhlas berarti bahwa setiap aktivitas kerja tidak semata-mata untuk keuntungan material, tetapi juga diniatkan sebagai ibadah demi memperoleh ridha Allah. Keenam prinsip ini membentuk fondasi MSDM Islami yang tidak hanya menekankan produktivitas dan profit, tetapi juga akhlak, etika, dan spiritualitas, sehingga menghasilkan keberkahan dalam kehidupan kerja serta keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

Dalam praktiknya, MSDM Islami tidak hanya menekankan aspek teknis dan administratif, melainkan juga mengintegrasikan dimensi spiritual dan moral. Proses rekrutmen misalnya, tidak hanya mempertimbangkan aspek kompetensi, keterampilan, dan pengalaman kerja, tetapi juga memperhatikan integritas moral, akhlak mulia, serta kepatuhan terhadap syariah. Hal ini sejalan dengan prinsip bahwa manusia bukan hanya pekerja (*worker*), tetapi juga khalifah yang memikul amanah.

Selanjutnya, sistem kompensasi dalam MSDM Islami harus didasarkan pada prinsip keadilan dan kehalalan. Kompensasi tidak boleh mengandung unsur riba, gharar, atau praktik yang merugikan pihak lain. Nabi Muhammad SAW menegaskan: *“Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering”* (HR. Ibnu Majah), yang berarti kewajiban pemberi kerja adalah memberikan hak pekerja secara adil, tepat waktu, dan proporsional dengan kontribusinya.

Dalam hal motivasi, MSDM Islami memberikan penekanan khusus pada niat ibadah. Setiap pekerjaan yang halal dan dilakukan dengan ikhlas untuk mencari ridha Allah akan bernilai ibadah. Oleh karena itu, motivasi kerja tidak semata-mata bersifat materialistik, tetapi juga mencakup motivasi ukhrawi yang melahirkan semangat kerja yang konsisten, penuh keikhlasan, dan jauh dari perilaku oportunistik.

Sementara itu, penilaian kinerja dalam kerangka MSDM Islami tidak hanya mengukur output atau pencapaian target kerja, tetapi juga memasukkan indikator moral dan etika, seperti kejujuran, tanggung jawab, amanah, dan kepatuhan terhadap aturan syariah. Penilaian ini memungkinkan organisasi untuk membentuk budaya kerja yang berlandaskan integritas dan profesionalisme Islami.

Pengembangan karir dalam MSDM Islami menekankan aspek keberkahan hidup, bukan sekadar status sosial atau materi. Karir dipandang sebagai sarana untuk meningkatkan kontribusi sosial, memperluas manfaat bagi umat, dan sekaligus sebagai jalan untuk

meraih kesuksesan ukhrawi. Oleh karena itu, keberhasilan karir seorang karyawan tidak hanya diukur dari jabatan dan penghasilan, melainkan juga dari sejauh mana ia mampu menebar maslahat, menegakkan etika, dan menjaga keikhlasan. Dengan demikian, praktik MSDM Islami menghadirkan paradigma manajemen yang holistik: menggabungkan kompetensi profesional dengan akhlak Islami, serta menyelaraskan tujuan organisasi dengan orientasi spiritual karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan bahwa MSDM Islami adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengembangan sumber daya manusia berdasarkan prinsip syariah dengan tujuan mencapai keseimbangan antara kinerja organisasi dan keberhasilan ukhrawi individu. Dalam definisi ini, manusia tidak dipandang sekadar sebagai aset organisasi (*resources*), tetapi sebagai subjek bermartabat yang memiliki tanggung jawab moral, sosial, dan spiritual. Paradigma MSDM Islami menawarkan suatu pendekatan yang holistik, yakni menggabungkan profesionalisme dan produktivitas sebagaimana ditekankan teori konvensional, dengan nilai etika, spiritualitas, dan keberlanjutan sebagaimana diajarkan Islam. Model ini diharapkan mampu menghasilkan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, beretika, dan berorientasi pada falah. Dengan integrasi teori konvensional dan Islam, dapat disimpulkan bahwa MSDM Islami menawarkan paradigma yang lebih holistik: menggabungkan profesionalisme modern dengan nilai-nilai syariah, sehingga menghasilkan sistem pengelolaan manusia yang tidak hanya efektif secara organisasi tetapi juga bernilai etis, spiritual, dan keberlanjutan.

B. Urgensi Pengembangan MSDM Islami dalam Konteks Global

Perubahan global yang sangat cepat dalam dunia kerja modern telah memaksa organisasi untuk melakukan transformasi strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Di era disrupsi

digital, revolusi industri 4.0 dan 5.0, serta tantangan global seperti ketimpangan sosial, krisis iklim, dan dehumanisasi tenaga kerja, konsep manajemen SDM konvensional semakin mendapat kritik karena terlalu berorientasi pada produktivitas dan efisiensi semata tanpa mempertimbangkan dimensi nilai, moralitas, dan spiritualitas.

Dalam konteks ini, Manajemen Sumber Daya Manusia Islami (MSDM Islami) muncul sebagai pendekatan alternatif yang menawarkan keutuhan dalam memanusiakan manusia (*insān*), menyatukan tujuan organisasi dengan nilai-nilai ilahiah dan tanggung jawab spiritual. MSDM Islami tidak hanya fokus pada pengelolaan tenaga kerja sebagai aset produktif, tetapi juga memandang manusia sebagai khalifah di muka bumi yang harus bekerja dengan nilai-nilai amanah, keadilan (*‘adl*), ihsan, dan tanggung jawab sosial (*mas’uliyah*) kepada sesama dan kepada Allah SWT. (Beekun, 1997; Ali, 2005).

Urgensi pengembangan MSDM Islami dalam konteks global bukan sekadar untuk memenuhi kebutuhan umat Islam terhadap sistem kerja yang sesuai syariat, tetapi juga untuk menjawab krisis multidimensi dalam praktik manajemen SDM modern. MSDM Islami tidak hanya menawarkan efisiensi, tetapi juga keberkahan (*barakah*), keseimbangan, dan keberlanjutan (*sustainability*) dalam pengelolaan manusia sebagai amanah.

1. Dimensi Global: Bangkitnya Kesadaran Etis dan Spiritual

Dalam dua dekade terakhir, terjadi pergeseran paradigma dalam dunia manajemen global dari pendekatan teknokratik yang berorientasi pada hasil semata, menuju pendekatan yang lebih manusiawi dan berbasis nilai. Perusahaan-perusahaan multinasional kini mulai mengadopsi prinsip *value-based management*, termasuk aspek etika, spiritualitas, dan keseimbangan hidup kerja (*work-life balance*) sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Pergeseran ini dipicu oleh fenomena krisis eksistensial

di dunia kerja, ditandai dengan meningkatnya angka *workplace burnout*, alienasi kerja, serta menurunnya tingkat *employee engagement* yang berdampak langsung terhadap produktivitas dan loyalitas karyawan (Gallup, 2023).

Secara teoritis, fenomena ini sejalan dengan pendekatan Human Relations School yang dipelopori oleh Elton Mayo dan berkembang menjadi teori *Humanistic Management*, yang menekankan bahwa karyawan bukan sekadar faktor produksi, melainkan manusia yang utuh dengan nilai, emosi, dan tujuan hidup. Lebih lanjut, *Spiritual Leadership Theory* yang dikembangkan oleh Fry (2003) menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis spiritualitas—yang mengedepankan nilai seperti *hope*, *faith*, dan *calling*—dapat meningkatkan *organizational commitment* dan *productivity*. Teori ini menjadi landasan berkembangnya minat dunia korporasi terhadap pendekatan spiritual di tempat kerja.

Hal yang sama dikonfirmasi oleh studi global PwC (2018) dan Deloitte (2020), yang menyatakan bahwa generasi milenial dan Gen Z menilai kejujuran, integritas, dan makna kerja (*meaningful work*) sebagai faktor utama dalam memilih tempat kerja, bahkan melebihi pertimbangan kompensasi material. Mereka menginginkan pekerjaan yang berdampak, organisasi yang memiliki *purpose*, dan budaya kerja yang inklusif secara nilai.

Dalam konteks umat Islam global—yang jumlahnya telah mencapai lebih dari 1,9 miliar jiwa dan tersebar di berbagai belahan dunia (PewResearchCenter, 2023)—kesadaran ini termanifestasi dalam meningkatnya tuntutan terhadap model kerja dan manajemen yang mencerminkan nilai-nilai Islam. Konsep seperti *halal employment*, *Islamic leadership*, dan *Islamic workplace ethics* kini menjadi diskursus penting dalam kajian ekonomi Islam kontemporer, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka *Islamic Management Thought* oleh Ali (2005) dan Beekun (1997).

Dalam Islam, pekerjaan bukan hanya sebagai alat memperoleh penghasilan, tetapi juga sebagai *ibadah* (QS. Al-Mulk: 15) dan amanah (trust) yang harus dilaksanakan dengan keikhlasan, tanggung jawab, dan integritas. Hal ini ditegaskan dalam konsep *Islamic Work Ethic* (IWE), yang menurut Yousef (2001), mendorong kerja keras, kejujuran, dan orientasi spiritual dalam perilaku kerja, serta secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Etika kerja dalam Islam juga menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari profit, tetapi juga dari *barakah* (keberkahan) yang tercermin dalam dampak sosial dan moral.

Dengan semakin tingginya mobilitas tenaga kerja Muslim dan meningkatnya peran ekonomi negara-negara mayoritas Muslim dalam tatanan global, kebutuhan akan sistem MSDM yang tidak hanya kompatibel secara teknis tetapi juga selaras secara syariah menjadi semakin mendesak. Organisasi yang mengabaikan nilai-nilai spiritual dan kultural ini berpotensi kehilangan koneksi emosional dan loyalitas dari tenaga kerja Muslim, serta gagal membangun budaya kerja yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, pengembangan Model MSDM Islami yang mengintegrasikan nilai-nilai syariah ke dalam sistem manajemen—seperti kepemimpinan berbasis *qudwah hasanah*, motivasi berbasis *niat* dan *tsawab*, serta kompensasi yang adil dan berkah—merupakan respon strategis yang tidak hanya religius, tetapi juga profesional dan global. Pendekatan ini tidak hanya relevan di dunia Islam, tetapi juga mulai diapresiasi oleh komunitas internasional sebagai bagian dari pendekatan manajemen etis dan berkelanjutan yang menjawab krisis makna dan moralitas dalam dunia kerja kontemporer.

2. MSDM Islami sebagai Paradigma Manusiawi dan Berkelanjutan

Manajemen Sumber Daya Manusia Islami (MSDM Islami) pada dasarnya merupakan pendekatan multidimensional yang mengintegrasikan spiritualitas (*rūḥiyyah*), moralitas (*akhlāq*),

dan profesionalisme (ihsān fī al-‘amal) sebagai satu kesatuan yang utuh. Pendekatan ini tidak sekadar melakukan penambahan simbol-simbol religius dalam praktik manajemen konvensional, melainkan menawarkan suatu rekonstruksi menyeluruh terhadap landasan filosofis, orientasi tujuan, proses kerja, dan tolok ukur keberhasilan pengelolaan SDM. Dalam MSDM Islami, manusia dipandang bukan hanya sebagai sumber produktivitas, melainkan sebagai makhluk spiritual yang memikul amanah, yang setiap aktivitas kerjanya bermakna ibadah (‘*ibādah*) dan memiliki dimensi ukhrawi (*akhirah-oriented*), sebagaimana ditegaskan oleh Nasr (2004) dalam pemikirannya tentang spiritualitas dalam tradisi Islam.

Pendekatan ini merefleksikan paradigma alternatif terhadap model MSDM instrumentalistik, yang cenderung menempatkan manusia sebagai alat produksi yang diukur secara mekanistik melalui produktivitas dan laba semata. MSDM Islami justru mengakui nilai intrinsik manusia (*karāmah insāniyyah*), yang dalam kerangka *Islamic Humanism* menuntut pemenuhan hak, penghargaan terhadap martabat, dan pembinaan keutuhan spiritual dan moral sebagai bagian dari pembangunan SDM yang berkelanjutan (*sustainable HR development*).

Prinsip-prinsip utama dalam MSDM Islami seperti keadilan dalam kompensasi, kepemimpinan berbasis keteladanan (*qudwah*), serta motivasi berdasarkan niat dan harapan pahala (*tsawāb*), merupakan elemen penting yang membentuk integritas dan makna kerja (*meaningfulness at work*). Pendekatan ini secara nyata sejalan dengan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985), yang menyatakan bahwa motivasi yang bersifat *intrinsik*—seperti adanya makna, otonomi, dan tujuan moral—jauh lebih berkelanjutan dibanding motivasi ekstrinsik semata. Nilai *niyyah* (niat yang lurus) dalam Islam bahkan meletakkan fondasi yang lebih dalam, yaitu menjadikan motivasi kerja sebagai bentuk pengabdian (*ta‘abbud*) kepada Allah, bukan hanya karena imbalan duniawi.

Dalam kerangka kompensasi, prinsip keadilan ('adl) dan keseimbangan (mīzān) menjadi penekanan utama dalam Islam. Ini dapat dikaitkan dengan *Equity Theory* dari Adams (1965), yang menekankan bahwa persepsi keadilan dalam pemberian upah akan berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Namun, dalam Islam, keadilan kompensasi bukan hanya tentang perbandingan antara input dan output, tetapi juga tentang *hak moral* dan *tanggung jawab sosial*, yang terikat pada amanah pekerjaan (QS. Al-Baqarah: 286) dan tuntutan syariah.

Kepemimpinan Islami dalam MSDM juga berpijak pada *model kepemimpinan profetik*, yang menekankan *teladan moral (qudwah hasanah)*, *pengayoman*, dan *tanggung jawab ukhrawi*. Ini kontras dengan banyak model kepemimpinan modern yang menekankan pada karisma atau efisiensi semata. Model ini selaras dengan *Transformational Leadership Theory* (B. M. Bass & Avolio, 1994), khususnya dalam dimensi *idealized influence* dan *inspirational motivation*, namun kepemimpinan dalam Islam mengakar pada pengabdian (servanthood) kepada umat dan pertanggungjawaban di hadapan Allah.

Penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam MSDM Islami memungkinkan terciptanya budaya organisasi yang etis dan berkelanjutan, yang tidak hanya stabil dari sisi struktur dan sistem, tetapi juga kuat secara nilai dan komitmen internal. Hal ini menjadi nilai strategis di tengah krisis etika global dalam dunia korporasi, seperti yang terjadi pada skandal-skandal besar seperti Enron, Wells Fargo, dan FTX. Kasus-kasus tersebut merupakan cerminan dari manajemen yang kehilangan arah moral, yang terlalu menekankan laba dan performa tanpa fondasi etika yang kuat. MSDM Islami hadir sebagai respons terhadap krisis tersebut, dengan membangun *value system* yang menyatu dengan setiap elemen kebijakan dan praktik SDM.

Lebih jauh, paradigma MSDM Islami juga sejalan dengan agenda Sustainable Development Goals (SDGs), terutama SDG 8 tentang “Decent Work and Economic Growth” dan SDG 16 tentang “Peace, Justice, and Strong Institutions.” Pendekatan ini tidak hanya memperkuat organisasi dari dalam, tetapi juga mendorong kontribusi organisasi terhadap pencapaian keadilan sosial, kesejahteraan tenaga kerja, dan pembangunan ekonomi yang beradab dan berkelanjutan.

3. Kebutuhan Teoritis dan Praktis: Rekonstruksi Ilmu MSDM

Secara akademik, pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Islami (MSDM Islami) merupakan bagian dari gerakan intelektual yang lebih luas, yakni rekonstruksi ilmu pengetahuan dalam kerangka Islam. Rekonstruksi ini menjadi sangat penting mengingat dominasi paradigma Barat dalam ilmu manajemen modern yang cenderung sekuler, utilitarian, dan mekanistik. Banyak teori manajemen yang secara teknis berhasil meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi pada saat yang sama gagal memberikan jawaban atas krisis moral, spiritual, dan makna dalam lingkungan kerja kontemporer. Akibatnya, organisasi modern sering kali menghadapi fenomena *dehumanisasi kerja*, *workplace burnout*, krisis kepercayaan, serta ketimpangan antara tujuan produktivitas dan kesejahteraan manusia.

Dalam konteks ini, MSDM Islami hadir sebagai respons ilmiah dan spiritual terhadap kekosongan filosofis yang mengakar dalam teori-teori manajemen konvensional. MSDM Islami tidak sekadar “mengislamkan” teori Barat secara kosmetik, melainkan membangun kerangka keilmuan yang berpijak pada wahyu (*naqliyyah*) sebagai sumber nilai dan norma, serta akal (*‘aqliyyah*) sebagai instrumen rasionalisasi dan aplikasi ilmiah. Dengan demikian, MSDM Islami merupakan upaya *ijtihad epistemologis* untuk menghasilkan sistem manajemen yang tidak hanya efisien dan efektif, tetapi juga etis, bermakna, dan transendental.

Pandangan ini sejalan dengan gagasan Al-Faruqi (1982) tentang Islamisasi ilmu pengetahuan, yang menyatakan bahwa misi utama rekonstruksi ilmu adalah membangun sistem pengetahuan yang berakar pada worldview Islam—yakni tauhid, manusia sebagai ‘*abd*’ (hamba Allah) dan *khalifah* (pemimpin bumi), serta kehidupan dunia sebagai ladang amal untuk kehidupan akhirat. Dalam kerangka ini, ilmu manajemen tidak berdiri netral atau bebas nilai, melainkan memiliki tanggung jawab moral dan spiritual terhadap kemaslahatan umat dan integritas insan pekerja.

MSDM Islami, dengan struktur nilai yang menyeluruh, memberikan ruang bagi pengembangan teori yang tidak memisahkan antara fungsi manajerial dan nilai kemanusiaan. Sebagai contoh, teori motivasi dalam Islam tidak berhenti pada pencapaian kepuasan psikologis seperti dalam teori Maslow, tetapi juga mencakup *niyyah*, *ridha*, dan *tsawab*—dimensi spiritual yang menjadi penggerak kerja sebagai bentuk pengabdian (*ubudiyyah*). Demikian pula, kepemimpinan dalam MSDM Islami tidak semata-mata transformasional atau transaksional, melainkan profetik—berdasarkan keteladanan (*qudwah hasanah*) dan kesadaran akan tanggung jawab ukhrawi.

Secara praktis, rekonstruksi ilmu MSDM melalui pendekatan Islam sangat penting untuk menjawab tantangan kontekstualisasi teori dalam masyarakat Muslim yang terus berkembang. Banyak negara dengan mayoritas Muslim mengalami pertumbuhan ekonomi dan industrialisasi yang pesat, namun belum diimbangi dengan sistem manajemen yang sesuai dengan nilai, budaya, dan kepercayaan lokal. Di sinilah letak kebutuhan akan teori MSDM Islami yang dapat dijadikan acuan dalam membangun sistem kerja yang sesuai syariah, kontekstual, dan berdaya saing global.

Lebih jauh, MSDM Islami memberikan peluang besar bagi pengembangan kebijakan publik, kurikulum pendidikan tinggi, serta praktik manajerial dalam sektor publik dan privat. Dengan

menjadikan nilai-nilai Islam sebagai prinsip dasar dalam rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan evaluasi kinerja, organisasi dapat menciptakan iklim kerja yang berkeadilan, bermartabat, dan produktif secara berkelanjutan. Hal ini pada akhirnya berkontribusi terhadap pembangunan manusia seutuhnya—baik dari aspek ekonomi, sosial, maupun spiritual.

Dengan demikian, pengembangan MSDM Islami bukan hanya memenuhi kebutuhan teoritis akan rekonstruksi ilmu manajemen, tetapi juga menjadi kebutuhan praktis dalam membentuk sistem kerja yang *rahmatan lil 'alamin*—membawa kemaslahatan, keadilan, dan keberkahan dalam kehidupan organisasi dan masyarakat.

C. Transformasi Nilai Islam dalam Pengelolaan SDM

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam Islam tidak dapat dilepaskan dari pandangan dunia (worldview) Islam tentang manusia, kerja, dan tujuan hidup. Islam memandang manusia sebagai khalifah di muka bumi yang diberi tanggung jawab (amanah) untuk mengelola sumber daya dengan adil, produktif, dan penuh integritas. Oleh karena itu, sistem pengelolaan SDM harus berangkat dari paradigma nilai (*value-based management*) yang berakar pada syariat dan *maqashid al-shariah*.

Dalam konteks sejarah, nilai-nilai Islam telah terbukti memainkan peran penting dalam membangun peradaban yang beretika dan unggul secara manajerial, seperti dalam masa kepemimpinan Rasulullah SAW dan Khulafaur Rasyidin. Keadilan (*'adl*), keteladanan (*qudwah*), musyawarah (*shura*), amanah, dan profesionalisme (*itqan*) menjadi landasan utama dalam pengambilan keputusan, pemberian tugas, pembagian kompensasi, dan pemberdayaan sumber daya manusia.

Namun, dalam praktik organisasi modern, nilai-nilai tersebut sering kali terpinggirkan oleh orientasi manajemen yang sekuler, mekanistik, dan terlalu menekankan hasil jangka pendek. Oleh

karena itu, transformasi nilai-nilai Islam dalam pengelolaan SDM bukan sekadar pengadopsian simbolik, melainkan sebuah proses sistemik untuk membangun paradigma baru dalam mendefinisikan manusia, kerja, organisasi, dan tujuan manajemen itu sendiri (Beekun & Badawi, 2005).

Transformasi nilai Islam dalam pengelolaan SDM tidak hanya penting untuk organisasi yang berbasis Islam, tetapi juga menjadi kebutuhan global dalam membangun manajemen yang lebih etis, spiritual, dan manusiawi. Integrasi nilai-nilai Islam dalam teori dan praktik MSDM dapat menghasilkan model manajemen yang utuh, adil, dan bermakna bagi individu, organisasi, dan masyarakat.

1. Nilai Islam sebagai Kerangka Etika dan Spiritualitas SDM

Dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia Islami (MSDM Islami), nilai-nilai Islam tidak hanya menjadi landasan moral tambahan, melainkan merupakan kerangka normatif utama yang membimbing setiap aspek pengelolaan SDM. Nilai-nilai tersebut tidak terlepas dari prinsip tauhid sebagai asas integratif kehidupan, yang menyatukan antara dimensi spiritual (*ruhiyyah*), intelektual (*‘aqliyyah*), dan fisik (*jismaniyyah*) manusia dalam satu sistem kehidupan yang utuh. Dalam konteks ini, seluruh aktivitas organisasi—termasuk perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, hingga pengembangan karier—perlu diletakkan dalam orbit nilai-nilai Islam.

Setiap nilai inti dalam Islam memiliki implikasi manajerial yang konkret:

a. Ikhlas (Ketulusan)

Ikhlas bukan hanya soal niat pribadi, tetapi juga menjadi fondasi motivasi kerja dalam Islam. Seorang karyawan yang bekerja karena Allah (*lillāhi ta‘ālā*), bukan semata demi gaji atau pujian, akan memiliki orientasi makna dan ketahanan batin yang lebih tinggi. Hal ini selaras dengan *Intrinsic*

Motivation Theory (Deci & Ryan, 1985), namun dalam Islam, motivasi intrinsik tidak berhenti pada aktualisasi diri, melainkan mengarah kepada ridha Allah dan tsawab (ganjaran akhirat). Dalam organisasi, nilai ini dapat membangun work engagement yang kokoh dan konsisten.

b. Amanah (Tanggung Jawab dan Kepercayaan)

Nilai amanah menuntut setiap individu bertindak penuh tanggung jawab dan menjaga kepercayaan yang diberikan kepadanya. Dalam konteks MSDM, amanah melahirkan profesionalisme, akuntabilitas, serta integritas pribadi dalam pelaksanaan tugas. Penerapan nilai ini mendorong budaya kerja yang menghindari manipulasi data, penyalahgunaan jabatan, atau kelalaian terhadap target kerja. Amanah dalam Islam juga memiliki dimensi vertikal—pertanggungjawaban kepada Allah—yang menjadikan etika kerja lebih kuat dan tidak mudah goyah oleh tekanan eksternal.

c. Syura (Musyawarah)

Konsep syura atau partisipasi kolektif dalam pengambilan keputusan menekankan pentingnya keterbukaan, penghargaan terhadap pendapat, dan inklusivitas dalam organisasi. Dalam MSDM Islami, penerapan syura menciptakan budaya organisasi yang kolaboratif, egaliter, dan demokratis secara nilai, bukan hanya secara prosedur. Ini berkaitan erat dengan Participative Management Theory yang menegaskan bahwa pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan meningkatkan komitmen dan rasa kepemilikan (*ownership*) terhadap hasil organisasi.

d. Ihsan (Kesempurnaan dan Kualitas)

Nilai ihsan mengajarkan bahwa pekerjaan harus dilakukan sebaik mungkin, bahkan ketika tidak ada pengawasan. Rasulullah SAW bersabda: “Sesungguhnya

Allah mencintai seseorang yang jika bekerja, ia menyempurnakannya” (HR. Al-Baihaqi). Nilai ini mendorong terciptanya standar kualitas kerja tinggi yang bersifat self-driven. Dalam teori manajemen modern, ini sejalan dengan Total Quality Management (TQM), namun dalam Islam, standar kualitas dilandasi motivasi spiritual, bukan hanya kepuasan pelanggan.

Pendekatan MSDM Islami dengan menjadikan nilai-nilai di atas sebagai fondasi bukan hanya mengubah perilaku kerja, tetapi juga mengubah cara pandang terhadap manusia dalam organisasi. Jika dalam teori kapitalistik manusia sering dipandang sebagai *resources*—sumber daya yang bisa dioptimalkan, dikelola, bahkan dikurangi—maka dalam Islam, manusia adalah insan kamil, ciptaan mulia yang menjadi subjek pembangunan, bukan objek eksploitatif.

Oleh karena itu, MSDM Islami menuntut pergeseran paradigma dari “human capital” menjadi “human amanah”. Paradigma ini melihat bahwa manusia bukan sekadar instrumen produksi, tetapi pemegang tanggung jawab (*trusteeship*) yang bekerja dengan nilai, spiritualitas, dan akhlak. Ia bukan hanya karyawan, tetapi wakil Allah (*khalifah*) yang membawa misi perbaikan (*ishlah*) di tempat kerjanya.

Perubahan paradigma ini juga berdampak besar terhadap cara organisasi menyusun sistem kerjanya—termasuk dalam hal rekrutmen (berdasarkan *kafa’ah* dan *khuluq*), pelatihan (berbasis nilai dan akhlak), serta reward system (yang mempertimbangkan kontribusi spiritual dan sosial, bukan sekadar output ekonomi).

Dengan menjadikan nilai-nilai Islam sebagai kerangka etika dan spiritualitas dalam MSDM, organisasi tidak hanya membangun sistem kerja yang produktif, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang penuh makna, harmoni, dan tanggung jawab transendental. Inilah yang membedakan MSDM Islami dari pendekatan manajemen

konvensional: nilai menjadi roh (rūḥ) dari sistem, bukan sekadar pelengkap administratif.

2. Rekonstruksi Sistem Manajemen Konvensional

Transformasi nilai-nilai Islam dalam pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya menambahkan lapisan spiritual pada praktik manajemen modern, tetapi juga menuntut rekonstruksi epistemologis terhadap teori-teori dan praktik manajemen SDM Barat. Hal ini penting karena sebagian besar teori manajemen SDM yang berkembang hingga saat ini dibangun di atas fondasi sekuler dan antroposentris, yang memisahkan antara dimensi material dan spiritual, serta mendefinisikan manusia secara fungsional sebagai *economic man*.

Sebagai contoh, teori motivasi *Hierarchy of Needs* Maslow (1943), yang mengurutkan kebutuhan manusia dari tingkat dasar (fisiologis) hingga aktualisasi diri, bersifat linier dan individualistik. Dalam pendekatan Islam, struktur kebutuhan ini dapat ditafsir ulang melalui lensa *maqāṣid al-sharī‘ah*, yang tidak hanya mencakup perlindungan jiwa (*nafs*), akal (*‘aql*), dan harta (*māl*), tetapi juga agama (*dīn*) dan keturunan (*nasl*). Lebih dari itu, Islam memandang penghambaan kepada Allah sebagai bentuk tertinggi dari aktualisasi diri (*tahqīq al-‘ubūdiyyah*). Oleh karena itu, kebutuhan tertinggi dalam Islam bukanlah sekadar aktualisasi duniawi, tetapi pencapaian ridha Allah melalui kerja yang ikhlas dan penuh tanggung jawab (*niyyah* dan *tsawāb*).

Demikian pula, Herzberg’s Two-Factor Theory (1959), yang membedakan antara faktor kebersihan (*hygiene*) dan motivator, mengasumsikan bahwa motivasi kerja bersumber dari pencapaian dan pengakuan. Namun dalam Islam, motivasi tidak semata berasal dari pujian eksternal atau kenaikan jabatan, melainkan juga dari kesadaran ruhani bahwa setiap pekerjaan adalah amanah dan bentuk ibadah. Hal ini ditegaskan dalam konsep *niyyah shāliḥah* (niat baik)

dan *ihsān* dalam amal kerja, yang keduanya menjadi penggerak kuat bagi motivasi intrinsik yang stabil dan berkelanjutan.

Dalam praktik rekrutmen, transformasi nilai Islam menuntut penyatuan antara kompetensi (*kafā'ah*) dan akhlak (khuluq) sebagai kriteria utama. Hal ini merupakan perwujudan dari prinsip amanah dan tawazun (keseimbangan), di mana kecakapan teknis harus dilengkapi dengan integritas moral. Berbeda dengan pendekatan merit-based ala manajemen Barat yang kerap hanya menilai kemampuan teknis, pendekatan Islam menempatkan etika sebagai co-equal factor dalam proses seleksi karyawan. QS. Al-Qashash ayat 26 menegaskan bahwa orang yang kuat dan terpercaya adalah sosok yang pantas diberi tugas: “Sesungguhnya orang yang paling baik untuk engkau pekerjaan adalah yang kuat lagi terpercaya.”

Dalam sistem kompensasi, Islam menekankan keadilan, transparansi, dan kesesuaian beban kerja. Ini mengoreksi sistem kompensasi Barat yang kadang eksploitatif dan terpusat pada logika pasar. Konsep keadilan (*‘adl*) dalam Islam menuntut kesesuaian antara input dan reward secara proporsional, serta menghindari ketimpangan sosial di dalam organisasi. Teori Equity Theory oleh Adams (1965), yang menyatakan bahwa ketidakadilan dalam distribusi upah menurunkan kepuasan kerja, diperluas dalam Islam dengan dimensi moral—bahwa ketidakadilan bukan hanya memengaruhi produktivitas, tetapi juga merusak niat kerja dan keberkahan harta (*barakah*).

Sementara dalam aspek pengembangan SDM, pendekatan Islam menempatkan pelatihan (*ta’līm*) dan pengasuhan (*tarbiyah*) tidak hanya sebagai proses peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga sebagai pembinaan karakter dan ruhaniyah. Ini sejalan dengan konsep holistic development, yang mengintegrasikan aspek kognitif, afektif, dan spiritual. Organisasi yang mengadopsi prinsip ini akan melatih karyawan bukan hanya untuk menjadi “kompeten”, tetapi

juga “berkepribadian Islami”—yang jujur, adil, disiplin, serta menyadari tanggung jawab ukhrawi dalam pekerjaannya.

Lebih luas, rekonstruksi teori manajemen SDM Barat melalui pendekatan Islam menjadi bagian dari proyek epistemologis Islamisasi ilmu pengetahuan, sebagaimana digagas oleh Ismail al-Faruqi (1982). Beliau menekankan bahwa Islamisasi bukan sekadar mengganti terminologi Barat dengan istilah Arab, tetapi membangun ulang dasar ilmu atas worldview Islam (*ru'yah al-Islāmiyyah lil wujūd*) yang menyatukan akal dan wahyu, dunia dan akhirat, individu dan masyarakat.

Dengan demikian, transformasi nilai Islam dalam pengelolaan SDM tidak hanya memperbaiki praktik teknis organisasi, tetapi juga merekonstruksi ulang dasar filosofis dan teoritis manajemen itu sendiri. Setiap aktivitas manajerial—dari rekrutmen, motivasi, kompensasi, hingga pengembangan—diarahkan untuk membentuk insan kamil yang bekerja bukan hanya untuk kepentingan organisasi, tetapi juga untuk memenuhi tanggung jawabnya sebagai hamba dan khalifah di muka bumi.

3. Relevansi Global dan Tantangan Kontemporer

Transformasi nilai-nilai Islam dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi sangat relevan dalam menjawab tantangan-tantangan besar dunia kerja kontemporer. Organisasi di berbagai belahan dunia saat ini menghadapi krisis moralitas, disintegrasi nilai, meningkatnya alienasi kerja, dan ketimpangan sosial. Model MSDM konvensional yang terlalu menekankan pada produktivitas dan efisiensi sering kali gagal mengatasi aspek-aspek kemanusiaan dalam pekerjaan, seperti makna, keadilan, dan keseimbangan batin. Akibatnya, banyak pekerja mengalami burnout, loss of purpose, dan ethical dissonance dalam praktik profesional mereka.

Dalam konteks ini, pendekatan MSDM Islami menawarkan kerangka kerja humanistik dan bermakna, yang menggabungkan

aspek spiritual, etika, dan sosial dalam satu sistem manajerial yang utuh. Nilai-nilai seperti niyyah (niat yang benar), amanah (tanggung jawab), ikhlas (ketulusan), dan ihsān (kualitas kerja tertinggi) menjadikan pekerjaan sebagai bagian dari pengabdian (‘ibādah) kepada Allah, dan bukan sekadar alat memperoleh kompensasi duniawi. Model ini sejalan dengan gagasan *Meaningful Work* dalam literatur manajemen modern, seperti yang dikemukakan oleh Rosso *et al.* (2010), yang menekankan bahwa pekerjaan yang memiliki makna lebih berdampak terhadap kepuasan kerja, keterikatan emosional, dan kinerja jangka panjang.

Lebih jauh, nilai-nilai Islam juga sangat kompatibel dengan kerangka kerja global tentang keberlanjutan dan tata kelola etis, seperti yang dirumuskan dalam konsep ESG (Environmental, Social, and Governance) dan corporate sustainability. ESG menjadi acuan utama bagi banyak perusahaan global dan investor untuk menilai kinerja organisasi tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari komitmen sosial, lingkungan, dan etika tata kelola.

Dalam kerangka ini, Islam telah lama mengembangkan prinsip-prinsip yang mendasari keberlanjutan sosial dan etika organisasi. Nilai hisbah (pengawasan moral) menjadi dasar dalam menciptakan sistem pengawasan internal yang berbasis akhlak, bukan hanya kepatuhan legal. Hisbah dalam organisasi memungkinkan penerapan etik internal yang menjamin transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dalam pengambilan keputusan SDM.

Nilai maslahah (kemaslahatan umum) menjadi pedoman dalam memastikan bahwa kebijakan organisasi, termasuk kebijakan MSDM, memberi dampak positif bagi semua pihak—baik karyawan, manajer, maupun masyarakat luas. Konsep ini mendorong pengambilan kebijakan yang tidak eksklusif untuk keuntungan shareholder semata, tetapi juga mengedepankan tanggung jawab sosial (stakeholder-oriented). Ini sejalan dengan prinsip *stakeholder theory* oleh Freeman (1984), yang menekankan pentingnya

mempertimbangkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Sementara itu, nilai *istislāh* (pencarian solusi berbasis masalah) dalam *fiqh mu‘āmalah* dapat menjadi kerangka metodologis dalam menyusun kebijakan MSDM yang kontekstual dan progresif. Ketika menghadapi persoalan kontemporer yang belum memiliki ketetapan eksplisit dalam syariat, pendekatan *istislāh* memungkinkan pembuat kebijakan SDM untuk merumuskan solusi yang masalahat, adaptif, dan sejalan dengan nilai-nilai Islam. Pendekatan ini dapat digunakan untuk merumuskan kebijakan kerja fleksibel, perlindungan terhadap pekerja rentan, hingga sistem reward yang adil dan berbasis kontribusi sosial.

Dalam banyak hal, nilai-nilai Islam justru dapat memperkuat pilar ESG:

- a. Pilar *Environmental*. Islam menekankan prinsip *tawazun* (keseimbangan alam) dan larangan *ifsād* (kerusakan) yang mendukung kelestarian lingkungan.
- b. Pilar *Social*. Islam mendorong keadilan sosial, zakat, infak, dan kepedulian terhadap pekerja serta kelompok marginal.
- c. Pilar *Governance*. Prinsip *shūrā* (musyawarah), *hisbah*, dan *‘adālah* (keadilan) memperkuat transparansi dan akuntabilitas tata kelola organisasi.

Studi oleh Zahrah *et al.* (2021) menunjukkan bahwa prinsip-prinsip sosial Islam dapat disinergikan secara harmonis dengan kerangka ESG dan SDGs (*Sustainable Development Goals*), khususnya dalam menciptakan sistem manajemen yang adil, inklusif, dan berkelanjutan secara spiritual dan sosial.

Dengan demikian, nilai-nilai Islam dalam MSDM tidak hanya relevan secara internal bagi organisasi Muslim, tetapi juga memiliki kapasitas adaptif dan universal untuk menjawab tantangan global seperti dehumanisasi kerja, krisis moral organisasi, dan tuntutan

akan keberlanjutan. Melalui pendekatan berbasis nilai, MSDM Islami mampu menjadi kontributor aktif dalam membentuk lanskap dunia kerja yang lebih adil, etis, dan bermakna.

D. Kontribusi Ilmiah dan Praktis Model Integratif MSDM Islami

Model integratif Manajemen Sumber Daya Manusia Islami (MSDM Islami) yang menggabungkan Kepemimpinan Islami, Motivasi Islami, dan Kompensasi Islami, dengan Etika Kerja Islami sebagai variabel mediasi terhadap Kinerja SDM, memberikan kontribusi signifikan baik dalam ranah keilmuan (ilmiah) maupun dalam praktik organisasi (praktis). Model ini dikembangkan tidak hanya untuk menjawab kesenjangan teoritis dalam literatur manajemen Islam, tetapi juga untuk menghadirkan solusi berbasis nilai (*value-based solutions*) dalam menghadapi tantangan pengelolaan SDM modern.

1. Kontribusi Ilmiah

Model integratif Manajemen Sumber Daya Manusia Islami (MSDM Islami) ini memberikan kontribusi ilmiah yang signifikan dalam pengembangan kajian manajemen berbasis nilai-nilai Islam. Pertama, model ini memperkaya literatur MSDM Islami dengan pendekatan holistik yang tidak memisahkan aspek spiritual, moral, dan fungsional dalam pengelolaan SDM. Jika sebelumnya kajian MSDM Islami cenderung membahas variabel-variabel secara parsial—misalnya hanya fokus pada motivasi atau kepemimpinan—model ini menyajikan sebuah kerangka utuh yang mengaitkan antara *input* (kepemimpinan Islami, motivasi Islami, dan kompensasi Islami), *proses internal* (etika kerja Islami), dan *output* (kinerja SDM). Hal ini memberikan fondasi konseptual yang lebih menyeluruh dan terstruktur dalam memahami dinamika pengelolaan SDM berbasis syariah.

Kedua, penempatan Etika Kerja Islami sebagai variabel mediasi menjadi kontribusi teoritis yang penting. Ini menegaskan bahwa perilaku kerja dalam Islam tidak hanya terbentuk dari kebijakan struktural atau sistem organisasi, tetapi juga dari internalisasi nilai-nilai personal yang bersifat spiritual, seperti keikhlasan (ikhlas), tanggung jawab (mas'uliyah), dan semangat berkontribusi (ishlah). Dengan demikian, model ini memperluas cakupan teori perilaku organisasi dengan menambahkan dimensi *values-driven behavior*, di mana perilaku kerja dilandasi oleh kesadaran spiritual dan bukan semata-mata dorongan eksternal.

Ketiga, model ini turut berkontribusi dalam mengintegrasikan teori-teori manajemen modern ke dalam kerangka Islam. Teori-teori seperti harapan (Expectancy Theory) oleh Vroom, hierarki kebutuhan Maslow, teori kebutuhan McClelland, serta model kepemimpinan transformatif, dikontekstualisasikan dan diselaraskan dengan prinsip-prinsip nilai Islam. Proses ini menghasilkan bentuk *rekonstruksi epistemologis* yang tidak hanya adaptif terhadap perkembangan ilmu manajemen global, tetapi juga kritis dan selektif sesuai paradigma Islamisasi ilmu pengetahuan sebagaimana digagas oleh Al-Faruqi (1982).

Keempat, kontribusi model ini tidak hanya bersifat konseptual, melainkan juga metodologis. Model ini dikembangkan melalui pendekatan empiris yang dapat diuji secara statistik menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Squares (PLS). Pendekatan ini memungkinkan validasi teoritis yang akurat dan dapat direplikasi dalam berbagai konteks organisasi, baik di sektor pendidikan, bisnis, maupun pemerintahan. Dengan demikian, model ini tidak hanya memperluas cakrawala teoretis MSDM Islami, tetapi juga menghadirkan kontribusi nyata dalam pengembangan model manajemen berbasis data dan nilai.

2. Kontribusi Praktis

Di samping kontribusi keilmuannya, model integratif MSDM Islami ini juga memberikan manfaat praktis yang signifikan bagi organisasi dan para praktisi manajemen. Salah satu kontribusi utamanya adalah menyediakan kerangka kerja strategis bagi para pemimpin dan manajer SDM dalam membangun sistem pengelolaan karyawan yang tidak hanya fokus pada efisiensi dan produktivitas, tetapi juga pada penciptaan iklim kerja yang etis, harmonis, dan bermakna. Dengan menekankan nilai-nilai Islami seperti keadilan ('adl), keteladanan (qudwah), dan amanah, model ini menawarkan landasan kuat untuk menyusun kebijakan dan praktik manajerial yang selaras dengan prinsip-prinsip syariah.

Lebih lanjut, melalui internalisasi Etika Kerja Islami sebagai mekanisme penghubung antara sistem manajerial dan kinerja, model ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan motivasi kerja yang bersifat intrinsik dan berkelanjutan. Nilai-nilai seperti keikhlasan dalam bekerja dan kesadaran bahwa pekerjaan adalah bentuk ibadah ('ibādah) mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik, bahkan tanpa pengawasan langsung. Hal ini tentu sangat relevan di tengah tantangan organisasi modern yang kerap dihadapkan pada rendahnya keterlibatan karyawan (employee engagement) dan meningkatnya burnout di tempat kerja.

Model ini juga dapat menjadi fondasi dalam membentuk budaya organisasi yang berbasis nilai Islam. Dalam konteks ini, budaya organisasi bukan hanya dibentuk oleh aturan dan prosedur teknis, melainkan oleh sistem nilai yang hidup dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi. Implementasi nilai-nilai Islam seperti musyawarah, kejujuran, tanggung jawab, dan semangat berkontribusi (ishlah) menciptakan harmoni dan kepercayaan antar individu dalam organisasi. Budaya seperti ini diyakini mampu meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, serta menurunkan tingkat konflik internal dan turnover.

Selain itu, model ini bersifat adaptif dan dapat diterapkan dalam berbagai jenis organisasi, baik sektor publik maupun swasta, pendidikan, kesehatan, maupun sektor sosial-keagamaan. Fleksibilitas ini menjadikan model integratif MSDM Islami sebagai panduan yang relevan untuk memperkuat praktik manajemen sumber daya manusia di berbagai level, terutama di negara-negara dengan populasi Muslim yang besar.

Akhirnya, model ini juga memberikan peluang untuk pengembangan pelatihan SDM, asesmen kinerja Islami, dan program pemberdayaan yang lebih terarah dan terukur. Praktisi manajemen dapat menggunakan model ini sebagai kerangka dalam menyusun modul pelatihan, sistem evaluasi kerja berbasis nilai, hingga kebijakan kompensasi yang adil dan proporsional. Dengan demikian, kontribusi praktis model ini tidak hanya memperbaiki cara organisasi mengelola SDM, tetapi juga memperkuat identitas moral dan spiritual organisasi itu sendiri.

E. Tujuan dan Cakupan Buku

Buku ini disusun dengan tujuan utama untuk menawarkan sebuah kerangka konseptual dan aplikatif dalam pengelolaan sumber daya manusia berbasis nilai-nilai Islam, melalui pengembangan model integratif MSDM Islami yang mencakup variabel Kepemimpinan Islami, Motivasi Islami, dan Kompensasi Islami, dengan Etika Kerja Islami sebagai variabel mediasi terhadap Kinerja SDM. Tujuan ini lahir dari kebutuhan mendesak akan sistem manajemen yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga membangun manusia yang utuh—secara spiritual, moral, dan profesional.

Secara khusus, buku ini bertujuan untuk; Menyediakan pemahaman teoritis yang utuh mengenai konsep MSDM Islami dengan pendekatan yang integratif dan berbasis nilai; Menjelaskan relevansi dan kontribusi variabel-variabel seperti kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi Islami dalam membentuk perilaku kerja

yang etis dan berorientasi pada kinerja; Menawarkan model empiris yang dapat digunakan untuk mengukur dan menganalisis pengaruh variabel-variabel MSDM Islami secara sistematis dan ilmiah; Menyediakan panduan praktis bagi organisasi dan manajer SDM dalam membentuk sistem kerja yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah dan nilai-nilai Islam universal; Mendorong pengembangan kebijakan organisasi yang lebih etis, adil, dan manusiawi melalui transformasi budaya kerja Islami.

Adapun cakupan buku ini mencakup tiga dimensi utama, yaitu: dimensi konseptual, yang berisi uraian teoretis dan filosofis tentang nilai-nilai Islam dalam pengelolaan SDM; dimensi metodologis, yang menjelaskan konstruksi dan pengujian model integratif MSDM Islami secara empiris; serta dimensi aplikatif, yang berisi implikasi praktis bagi pengelolaan SDM di berbagai jenis organisasi. Ketiga dimensi ini disusun secara sistematis untuk memberikan alur pemahaman yang utuh dari konsep hingga implementasi.

Dengan demikian, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi utama bagi akademisi, peneliti, praktisi manajemen, serta pengambil kebijakan yang ingin mengembangkan sistem MSDM berbasis syariah yang tidak hanya unggul secara teknis, tetapi juga unggul secara etik dan spiritual. Buku ini juga diharapkan dapat menjadi bahan ajar dalam mata kuliah MSDM Islami, manajemen etika, perilaku organisasi Islami, dan kepemimpinan dalam Islam, baik di perguruan tinggi umum maupun keagamaan.

BAB 2

LANDASAN FILOSOFIS DAN SPIRITUAL MSDM ISLAMI

A. Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen

Dalam perspektif Islam, nilai-nilai Ilahiyah menjadi fondasi utama dalam seluruh aspek kehidupan manusia, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Islam tidak memisahkan antara dimensi spiritual dan profesional, tetapi justru memadukannya secara integral. Manajemen dalam Islam bukan hanya alat untuk mencapai efisiensi dan produktivitas, tetapi juga sebagai sarana ibadah dan manifestasi tanggung jawab khalifah di bumi (QS. Al-Baqarah:30). Oleh karena itu, nilai-nilai Islam seperti amanah, ikhlas, ihsan, adil, syura, mas'uliyah, dan taqwa menjadi kerangka etis dan operasional dalam pengelolaan SDM Islami (Rafik Issa Beekun, 1997).

1. *Amanah dan Mas'uliyah (Tanggung Jawab)*

Nilai amanah menjadi dasar dari tanggung jawab profesional dan moral. Dalam QS. An-Nisa [4]:58, Allah memerintahkan agar setiap amanah disampaikan kepada yang berhak. Amanah mencerminkan integritas dan kepercayaan dalam menjalankan tugas. Dalam konteks manajemen SDM, amanah bermakna bahwa setiap individu bertanggung jawab tidak hanya kepada atasan atau institusi, tetapi juga kepada Allah. Hal ini sesuai dengan firman-Nya dalam QS. Al-Ahzab [33]:72 yang menyatakan bahwa amanah adalah beban besar yang hanya manusia yang berani memikulnya. Dalam praktik manajerial, amanah mengharuskan kejujuran dalam menyelesaikan tugas, transparansi dalam pelaporan, dan komitmen terhadap visi serta nilai organisasi. Konsep amanah ini selaras dengan prinsip akuntabilitas dalam teori manajemen modern, di

mana setiap individu harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya secara moral dan profesional (S.P. Robbins & Coulter, 2016). Dalam kerangka MSDM Islami, amanah diterapkan dalam berbagai aspek, seperti rekrutmen dan seleksi dengan menempatkan orang yang tepat berdasarkan kompetensi (*kafa'ah*) dan kepribadian yang amanah; penilaian kinerja yang menekankan keselarasan antara hasil kerja dan nilai-nilai moral; serta kepemimpinan dan tata kelola yang menjaga kepercayaan publik dan stakeholders dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas.

Nilai *mas'uliyah* atau tanggung jawab spiritual dan sosial, memperkuat konsep amanah. Hadis Nabi menyatakan: “Setiap kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya” (HR. Bukhari dan Muslim). *Mas'uliyah* mengajarkan bahwa setiap individu adalah penanggung jawab atas peran yang diembannya, baik dalam lingkup organisasi maupun masyarakat. Dalam teori etika tanggung jawab (*responsibility ethics*), nilai ini menjadi dasar dari manajemen berbasis nilai (*value-based management*) dan *corporate social responsibility* (CSR).

Dengan menanamkan nilai amanah dan *mas'uliyah* secara integral dalam kebijakan dan praktik MSDM, organisasi tidak hanya membangun integritas internal tetapi juga memperkuat daya saing moral yang berkelanjutan dalam konteks global. Kedua nilai ini menjadi pilar etis bagi keberlangsungan organisasi modern yang berbasis spiritualitas dan akuntabilitas.

2. Ihsan sebagai Standar Profesionalisme

Ihsan merupakan standar tertinggi profesionalisme. Dalam hadis Nabi disebutkan bahwa “*Allah menyukai pekerjaan yang dilakukan dengan itqan (kesempurnaan)*” (HR. Thabrani). *Ihsan* dalam konteks kerja bukan sekadar tentang keterampilan teknis, tetapi mencakup kesungguhan batin untuk memberikan kinerja terbaik, seolah-olah pekerja sedang diawasi langsung oleh Allah (muraqabah). Hal ini ditegaskan dalam hadis lainnya: “*Ihsan adalah*

kamu beribadah kepada Allah seakan-akan kamu melihat-Nya; jika kamu tidak melihat-Nya, maka Dia melihatmu” (HR. Bukhari dan Muslim). Konsep ini melahirkan budaya kerja berkualitas tinggi karena didorong oleh pengawasan internal yang bersifat spiritual, bukan hanya pengawasan eksternal yang bersifat administratif.

Dalam manajemen modern, nilai *ihsan* sangat relevan dengan prinsip *Total Quality Management* (TQM), yang menekankan pentingnya kualitas sebagai tanggung jawab seluruh anggota organisasi, perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), dan kepuasan pelanggan sebagai pusat orientasi kerja. Menurut Deming (1986), TQM menuntut keterlibatan penuh dari semua tingkatan dalam organisasi untuk memastikan bahwa kualitas menjadi bagian dari budaya kerja. Dalam konteks ini, *ihsan* menjadi nilai spiritual yang menginternalisasi semangat TQM secara lebih mendalam—karena didorong oleh kesadaran ilahiyah, bukan hanya target organisasi. *Ihsan* juga berkaitan erat dengan konsep psychological ownership, yakni rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dapat mendorong perilaku kerja proaktif, inovatif, dan penuh tanggung jawab (Pierce *et al.*, 2001).

Dalam aplikasi MSDM, *ihsan* menjadi tolok ukur dalam evaluasi kinerja berbasis kualitas, bukan semata-mata kuantitas. Nilai ini mendorong budaya kerja yang proaktif, inovatif, efisien, dan berorientasi pada hasil yang bermakna secara duniawi maupun ukhrawi. Ketika nilai *ihsan* melekat dalam sistem kerja, maka praktik kerja cenderung lebih stabil, rendah konflik, dan tinggi produktivitas, karena individu bekerja dengan penuh kesadaran akan tanggung jawab spiritual dan profesional secara bersamaan.

3. Adil dalam Perlakuan dan Keputusan

Keadilan merupakan nilai universal yang dijunjung tinggi dalam Islam dan menjadi prinsip mendasar dalam pengambilan keputusan organisasi. Allah berfirman: “*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat ihsan...*” (QS. An-Nahl [16]:90). Nilai

keadilan menuntut objektivitas dan proporsionalitas dalam seluruh proses MSDM, mulai dari rekrutmen hingga evaluasi kinerja. Dalam manajemen, keadilan menciptakan kepercayaan dan menghindari konflik struktural yang bersumber dari diskriminasi atau favoritisme. Teori keadilan distributif (*distributive justice*) dan keadilan prosedural (*procedural justice*) dalam psikologi organisasi modern—seperti dikemukakan oleh Adams (1965) dan (Leventhal, 1980 — juga menekankan pentingnya rasa keadilan dalam pengalokasian sumber daya dan dalam proses pengambilan keputusan. Ketika pegawai merasakan bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil, maka mereka akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat, dan motivasi intrinsik yang lebih dalam. Sebaliknya, praktik manajerial yang tidak adil dapat menimbulkan ketimpangan sosial, demotivasi, bahkan pembangkangan organisasional. Dalam Islam, keadilan tidak hanya berarti kesetaraan, tetapi juga menempatkan sesuatu pada tempatnya (*wad'u asy-syai' fi mahallihi*), yang mencakup perlakuan proporsional berdasarkan kemampuan, amanah, dan kontribusi masing-masing individu. Maka dalam konteks MSDM Islami, keadilan menjadi prinsip utama yang menuntun seluruh aktivitas manajerial, dari rekrutmen, promosi, kompensasi, hingga evaluasi kinerja.

4. Syura dan Partisipasi

Nilai syura menempati posisi penting dalam MSDM Islami sebagai prinsip pengambilan keputusan yang inklusif. Allah berfirman: “*Dan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka...*” (QS. Asy-Syura [42]:38). Syura mengandung makna partisipasi, pemberdayaan, dan keterbukaan dalam proses manajerial. Dalam perspektif teori manajemen modern, prinsip ini sejalan dengan *participative management* yang menekankan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan (Likert, 1967). Melalui partisipasi aktif, organisasi dapat meningkatkan rasa

memiliki (sense of ownership), keterikatan karyawan (*employee engagement*), dan komitmen terhadap visi organisasi. Praktik syura juga sejalan dengan teori *empowerment* (Conger & Kanungo, 1988) yang menekankan pentingnya memberikan otonomi, kepercayaan, dan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi. Dengan demikian, syura tidak hanya menjadi kewajiban moral dalam Islam, tetapi juga strategi manajemen efektif untuk membangun budaya kolaboratif, inovatif, dan adaptif. Dengan menanamkan nilai amanah, mas'uliyah, dan syura secara integral dalam kebijakan dan praktik MSDM, organisasi tidak hanya membangun integritas internal tetapi juga memperkuat daya saing moral dan kultural yang berkelanjutan dalam konteks global.

5. Ikhlas dan Niat dalam Bekerja

Nilai ikhlas merupakan pilar spiritual yang menempatkan pekerjaan sebagai bentuk ibadah (*'ibādah*) dan amanah, bukan sekadar kewajiban profesional. Nabi Muhammad bersabda: “*Sesungguhnya setiap amal itu tergantung pada niatnya, dan sesungguhnya setiap orang akan dibalas sesuai dengan niatnya*” (HR. Bukhari dan Muslim). Dalam kerangka MSDM Islami, ikhlas mengubah paradigma kerja dari sekadar aktivitas transaksional menjadi aktivitas transendental yang berorientasi pada ridha Allah.

Dalam perspektif psikologi organisasi, nilai ikhlas memiliki keterkaitan erat dengan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985), yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik—motivasi yang lahir dari kesadaran internal, bukan paksaan atau imbalan eksternal—mendorong komitmen jangka panjang, kreativitas, dan kepuasan kerja yang mendalam. Ikhlas memperkuat intrinsic motivation karena dorongan bekerja berasal dari nilai dan keyakinan personal yang kokoh, bukan hanya dari target kinerja atau bonus.

Konsep ikhlas juga paralel dengan *servant leadership* (Greenleaf, 1977), yang menempatkan pelayanan dan kontribusi kepada orang lain sebagai tujuan utama kepemimpinan dan kerja. Dalam MSDM

Islami, ikhlas memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik meskipun tanpa pengawasan langsung, sehingga memperkuat budaya muraqabah (kesadaran bahwa Allah selalu mengawasi). Hal ini selaras dengan konsep psychological ownership (Pierce *et al.*, 2001) di mana individu merasa memiliki peran dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, sehingga terdorong menjaga kualitas hasil kerjanya secara konsisten.

Lebih jauh, nilai ikhlas berperan penting dalam membangun organizational resilience (Mallak, 1998). Dalam situasi krisis atau tekanan, karyawan yang bekerja dengan niat tulus dan motivasi spiritual cenderung lebih adaptif, tabah, dan optimis karena melihat pekerjaan sebagai bagian dari misi hidup yang lebih luas. Dengan demikian, integrasi nilai ikhlas ke dalam kebijakan MSDM—melalui pembinaan spiritual, sistem penghargaan berbasis kontribusi moral, dan budaya kerja yang menekankan tujuan mulia—dapat memperkuat daya saing moral, produktivitas berkelanjutan, dan reputasi organisasi di mata publik maupun Allah SWT.

6. Masalah dan Tujuan Organisasi

Masalah menjadi orientasi strategis organisasi dalam perspektif Islam, di mana tujuan keberadaan organisasi tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga pada penciptaan kemanfaatan yang luas bagi masyarakat dan lingkungan. Allah berfirman: “*Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan...*” (QS. Al-Ma’idah [5]:2). Prinsip ini menegaskan bahwa setiap aktivitas organisasi harus diarahkan untuk mendatangkan kebaikan umum (*public good*) dan menghindari kerusakan (*mafsadah*).

Dalam kerangka maqāṣid al-sharī‘ah, masalah mencakup perlindungan terhadap lima tujuan utama: agama (dīn), jiwa (nafs), akal (‘aql), keturunan (nasl), dan harta (māl). Implementasinya

dalam manajemen SDM Islami dapat berbentuk kebijakan kerja yang menjaga kesejahteraan karyawan secara fisik dan mental, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan bebas diskriminasi, mengembangkan kompetensi intelektual, serta menjamin sistem kompensasi yang adil dan halal.

Konsep ini memiliki korelasi langsung dengan *stakeholder theory* (Freeman, 1984b) yang menekankan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab kepada seluruh pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, komunitas, dan lingkungan. Lebih jauh, pendekatan ini juga sejalan dengan paradigma *triple bottom line* (Elkington, 1997) yang menempatkan profit (keberlanjutan finansial), people (keadilan sosial), dan planet (kelestarian lingkungan) sebagai tiga pilar utama keberlanjutan.

Dalam konteks MSDM, orientasi masalah mendorong lahirnya kebijakan rekrutmen inklusif, pelatihan yang memberdayakan, program kesejahteraan karyawan yang komprehensif, serta sistem penilaian kinerja yang tidak hanya mengukur output kerja, tetapi juga kontribusi terhadap nilai-nilai etis dan sosial. Dengan demikian, masalah menjadi penghubung antara visi ukhrawi dan strategi bisnis modern, menciptakan organisasi yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga menjadi agen perubahan sosial dan peradaban (*civilizational mission*).

B. Paradigma Tauhid dan Humanistik dalam MSDM Islami

Paradigma tauhid dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Islami merupakan kerangka filosofis yang memandang seluruh aktivitas kerja sebagai bagian dari pengabdian total kepada Allah SWT. Tauhid bukan hanya pengakuan akan keesaan Allah (*al-tawḥīd al-ilāhī*), tetapi juga mencakup tauhid dalam tujuan (*al-tawḥīd al-ghāyah*) dan tauhid dalam tindakan (*al-tawḥīd al-‘amal*). Dengan paradigma ini, setiap kebijakan dan praktik pengelolaan SDM diarahkan untuk selaras dengan nilai-nilai syariah, memastikan

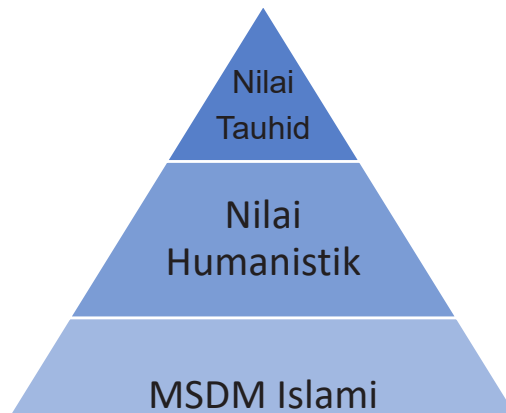
bahwa tujuan organisasi sejalan dengan misi kekhalifahan manusia di bumi (QS. Al-Baqarah [2]:30).

Pendekatan tauhid juga menolak dikotomi antara dunia dan akhirat, atau antara aspek spiritual dan material, sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al-Qashash [28]:77: “*Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) dunia...*”. Dalam konteks MSDM, hal ini berarti pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada profitabilitas, tetapi juga pada kesejahteraan spiritual, moral, dan sosial para karyawan.

Paradigma humanistik dalam MSDM Islami menempatkan manusia bukan semata-mata sebagai faktor produksi (*human resources*), melainkan sebagai insan kamil—makhluk mulia yang memiliki dimensi ruhani, akal, dan jasmani. Prinsip ini selaras dengan teori *human relations* (Mayo, 1933) yang menekankan pentingnya aspek sosial dan emosional dalam meningkatkan produktivitas, serta teori *self-actualization* (Maslow, 1943) yang mengakui potensi tertinggi manusia. Namun, dalam kerangka Islam, puncak aktualisasi diri bukanlah hanya pencapaian pribadi, tetapi pengabdian kepada Allah dan kebermanfaatan bagi sesama (*khayr ummah*).

Integrasi paradigma tauhid dan humanistik dalam MSDM juga sejalan dengan konsep *maqāṣid al-sharī‘ah*, yang menempatkan perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta sebagai orientasi kebijakan organisasi. Dalam praktiknya, ini berarti memastikan lingkungan kerja yang aman, adil, mendukung pertumbuhan intelektual, serta menjaga kehormatan dan martabat karyawan. Model ini beririsan dengan teori values-based management yang menempatkan nilai dan etika sebagai pendorong utama strategi organisasi, namun memiliki dimensi transendental yang lebih kuat karena berlandaskan wahyu.

Dengan demikian, paradigma tauhid dan humanistik dalam MSDM Islami menciptakan sistem pengelolaan SDM yang tidak hanya efektif secara operasional, tetapi juga bermakna secara spiritual. Organisasi yang menerapkan paradigma ini berpotensi membentuk budaya kerja yang penuh integritas, kolaborasi, dan orientasi pada kebermanfaatan luas, sekaligus meneguhkan posisi organisasi sebagai bagian dari misi peradaban Islam yang rahmatan lil ‘alamin (QS. Al-Anbiya [21]:107).



Gambar 2.1 Nilai Tauhid dan Humanistik dalam MSDM Islami

Sumber: Diolah Penulis (2025).

Piramida Nilai MSDM Islami menggambarkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan dimensi spiritual, kemanusiaan, dan operasional dalam pengelolaan sumber daya manusia. Struktur piramida terdiri dari tiga lapisan yang saling terkait dan membentuk kesatuan utuh.

Pada lapisan paling atas terdapat Nilai Tauhid sebagai fondasi spiritual. Nilai ini menempatkan Allah sebagai pusat orientasi seluruh aktivitas kerja, menegaskan bahwa pengelolaan SDM bukan sekadar proses teknis, tetapi juga amanah yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya. Tauhid menjadi sumber etika, motivasi, dan makna kerja, yang membentuk kesadaran bahwa setiap aktivitas dalam organisasi memiliki dimensi ibadah.

Lapisan kedua adalah Nilai Humanistik, yang menekankan penghargaan terhadap martabat manusia, keadilan, dan kemaslahatan. Prinsip ini sejalan dengan ajaran Islam tentang kesetaraan dan penghormatan terhadap hak setiap individu. Dalam konteks MSDM, nilai humanistik memandu kebijakan rekrutmen yang adil, sistem kompensasi yang proporsional, serta lingkungan kerja yang inklusif dan memberdayakan.

Lapisan paling bawah adalah Praktik MSDM Islami yang mencakup implementasi teknis seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi, seluruhnya berbasis pada nilai-nilai Islam. Lapisan ini menjadi manifestasi nyata dari prinsip-prinsip tauhid dan nilai humanistik, sehingga tercipta sistem manajemen SDM yang efektif sekaligus bernilai ibadah.

Piramida ini menunjukkan bahwa keberhasilan MSDM Islami tidak hanya diukur dari output produktivitas, tetapi juga dari sejauh mana organisasi mampu menjaga nilai spiritual dan kemanusiaan dalam setiap prosesnya. Dengan pendekatan ini, manajemen SDM dapat menjadi instrumen strategis dalam membangun organisasi yang berdaya saing sekaligus berkontribusi pada peradaban yang berkelanjutan.

C. Integrasi Etika dan Produktivitas

Dalam perspektif MSDM Islami, etika dan produktivitas bukanlah dua hal yang berdiri terpisah atau saling bertentangan, melainkan saling melengkapi. Etika menjadi pengarah bagi produktivitas, sementara produktivitas menjadi sarana untuk mewujudkan nilai-nilai etis dalam kehidupan kerja. Dalam konteks Islam, setiap aktivitas kerja tidak hanya diukur dari kuantitas dan efisiensi, tetapi juga dari kesesuaian proses dan hasilnya dengan prinsip-prinsip syariah. Hal ini selaras dengan sabda Nabi SAW: *“Sesungguhnya Allah menyukai jika seseorang di antara kalian melakukan suatu*

pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (profesional/sempurna). ” (HR. Thabrani). Ayat Al-Qur’an juga mengaitkan kerja produktif dengan keberkahan dan keadilan, sebagaimana dalam QS. Al-Mulk [67]:15: *“Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya.”* Integrasi ini dapat dijelaskan melalui tiga dimensi utama:

1. Etika sebagai Landasan Produktivitas

Dalam kerangka *Virtue Ethics* (Aristotle, 2000), perilaku kerja yang berlandaskan pada nilai-nilai moral seperti kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan akan menghasilkan produktivitas yang berkelanjutan (*sustainable productivity*). Dalam Islam, nilai-nilai tersebut berakar pada maqāṣid al-sharī‘ah yang memastikan bahwa tujuan produktivitas tidak merusak aspek spiritual, sosial, dan lingkungan. Misalnya, sebuah organisasi yang menjaga amanah dalam pelayanan akan membangun kepercayaan konsumen, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja jangka panjang.

Dalam kerangka *Virtue Ethics* sebagaimana dipaparkan oleh Aristotle dan diperluas oleh MacIntyre (1984), produktivitas yang berkelanjutan (*sustainable productivity*) bukan hanya diukur dari output kuantitatif, tetapi juga dari kualitas moral yang melekat dalam proses kerja. *Virtue Ethics* menekankan bahwa keutamaan (*virtue*) seperti kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan keberanian moral membentuk karakter individu yang konsisten dalam menghasilkan kinerja yang bernilai. Keutamaan ini tidak hanya berdampak pada reputasi, tetapi juga pada stabilitas jangka panjang organisasi karena membangun trust capital di antara para pemangku kepentingan.

Teori *Ethical Leadership* (Brown *et al.*, 2005) menegaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan perilaku etis akan memengaruhi perilaku bawahan melalui mekanisme teladan (*role modeling*) dan penegakan nilai-nilai moral dalam kebijakan organisasi. Ketika etika menjadi bagian dari budaya kerja, karyawan cenderung

menunjukkan komitmen, kolaborasi, dan dedikasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan *total factor productivity*.

Dalam perspektif Islam, nilai-nilai keutamaan tersebut memiliki akar yang lebih dalam, yakni pada *maqāṣid al-sharī'ah*. Konsep ini memastikan bahwa produktivitas tidak hanya mengejar keuntungan materi, tetapi juga menjaga lima tujuan pokok syariah: *ḥifẓ al-dīn* (perlindungan agama), *ḥifẓ al-nafs* (perlindungan jiwa), *ḥifẓ al-'aql* (perlindungan akal), *ḥifẓ al-nasl* (perlindungan keturunan), dan *ḥifẓ al-māl* (perlindungan harta). Dalam konteks ini, produktivitas yang berlandaskan etika berarti memastikan bahwa peningkatan output tidak merusak nilai-nilai spiritual, tatanan sosial, dan kelestarian lingkungan.

Konsep amanah dalam Islam menjadi fondasi kepercayaan. Sebuah organisasi yang memegang teguh amanah — baik dalam pengelolaan sumber daya, pelayanan, maupun pemenuhan janji kepada pelanggan — akan memperoleh social trust, yang merupakan aset strategis dalam menciptakan loyalitas dan keberlanjutan bisnis. Prinsip ihsan (berbuat dengan kualitas terbaik, meskipun tidak diawasi) memperkuat motivasi intrinsik untuk mencapai standar produktivitas tinggi yang konsisten.

Selain itu, *teori Stakeholder* (Freeman, 1984) relevan untuk menjelaskan bahwa produktivitas yang berkelanjutan bergantung pada keseimbangan antara kepentingan pemegang saham, karyawan, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan. Pendekatan etis terhadap produktivitas akan meminimalkan konflik kepentingan dan memaksimalkan nilai bersama (*shared value creation*), sejalan dengan konsep masalah dalam Islam.

Dengan demikian, etika bukan sekadar pelengkap dalam manajemen produktivitas, melainkan fondasi yang memastikan keberlanjutan. Organisasi yang mengintegrasikan *Virtue Ethics*, *Ethical Leadership*, *Stakeholder Theory*, dan prinsip *maqāṣid al-sharī'ah* akan mampu membangun *organizational resilience*,

menjaga reputasi, dan menghasilkan produktivitas yang tidak hanya tinggi secara kuantitas, tetapi juga bernilai secara kualitas, keberkahan, dan keberlanjutan.

2. Produktivitas Berbasis Kualitas dan Nilai

Total Quality Management (Deming, 1986) memandang kualitas sebagai tanggung jawab seluruh anggota organisasi, bukan hanya departemen tertentu. Pendekatan ini menekankan continuous improvement (perbaikan berkelanjutan) dan orientasi pada kepuasan pelanggan, yang dicapai melalui sistem kerja yang terstandar, proses yang efisien, dan keterlibatan semua pihak. Dalam praktiknya, TQM tidak hanya mengukur produktivitas dari jumlah output, tetapi dari nilai tambah yang dihasilkan bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

Nilai ini selaras dengan konsep ihsan (melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin) dan itqan (ketekunan dan kesempurnaan dalam bekerja) dalam Islam. Nabi Muhammad SAW bersabda: “*Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya*” (HR. al-Bayhaqi). Ihsan dan itqan memastikan bahwa kualitas menjadi bagian dari etos kerja, sehingga produktivitas tidak sekadar memenuhi target kuantitatif, tetapi juga menghasilkan output yang memiliki manfaat (masalah) bagi masyarakat.

Prinsip ini sejalan pula dengan Kaizen Philosophy (Imai, 1986) yang menekankan peningkatan bertahap dan berkesinambungan, berfokus pada keterlibatan semua karyawan dalam proses inovasi dan perbaikan. Kaizen mengajarkan bahwa produktivitas berkualitas hanya dapat dicapai bila setiap individu memiliki motivasi intrinsik untuk memperbaiki diri dan proses kerja setiap hari — nilai yang juga ditekankan dalam Islam melalui perintah *tazkiyah al-nafs* (penyucian diri) dan *mujahadah* (usaha sungguh-sungguh).

Selain itu, *Human Capital Theory* (Becker, 1993) menegaskan bahwa kualitas produktivitas sangat bergantung pada pengembangan kompetensi, keterampilan, dan kesejahteraan karyawan. Dalam perspektif Islam, hal ini berkaitan dengan *hifz al-nafs* (menjaga jiwa) dan *hifz al-'aql* (menjaga akal), di mana optimalisasi potensi manusia mencakup aspek fisik, intelektual, dan spiritual. Dengan demikian, pencapaian produktivitas tidak boleh dilakukan melalui eksploitasi tenaga kerja atau pengabaian kesejahteraan, karena hal tersebut bertentangan dengan prinsip keadilan (*'adl*) dan kemaslahatan.

Dalam kerangka ini, produktivitas berbasis kualitas dan nilai adalah sinergi antara prinsip manajemen modern (TQM, Kaizen, Human Capital) dan nilai-nilai Islam (ihsan, itqan, maslahah). Sinergi ini menciptakan produktivitas yang berkelanjutan, tidak hanya meningkatkan daya saing organisasi, tetapi juga memberikan kontribusi positif bagi kesejahteraan karyawan, kepuasan pelanggan, dan kelestarian lingkungan.

3. Motivasi Intrinsik sebagai Pendorong Produktivitas Etis

Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) menegaskan bahwa motivasi yang paling efektif dan berkelanjutan berasal dari dorongan internal (intrinsic motivation) yang dipicu oleh pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar: autonomy (kebebasan menentukan cara bekerja), competence (keyakinan akan kemampuan diri), dan relatedness (hubungan yang bermakna dengan orang lain). Motivasi intrinsik ini mendorong individu untuk bekerja dengan penuh dedikasi, bahkan ketika tidak ada pengawasan ketat atau insentif langsung.

Dalam konteks MSDM Islami, motivasi intrinsik diperkuat oleh nilai ikhlas (niat bekerja semata-mata untuk mendapatkan ridha Allah) dan orientasi ukhrawi (kesadaran bahwa pekerjaan adalah bagian dari ibadah yang akan mendapat ganjaran di akhirat). Prinsip ini selaras dengan hadis Nabi Muhammad SAW: “*Sesungguhnya amal itu tergantung pada niatnya, dan setiap orang akan mendapatkan*

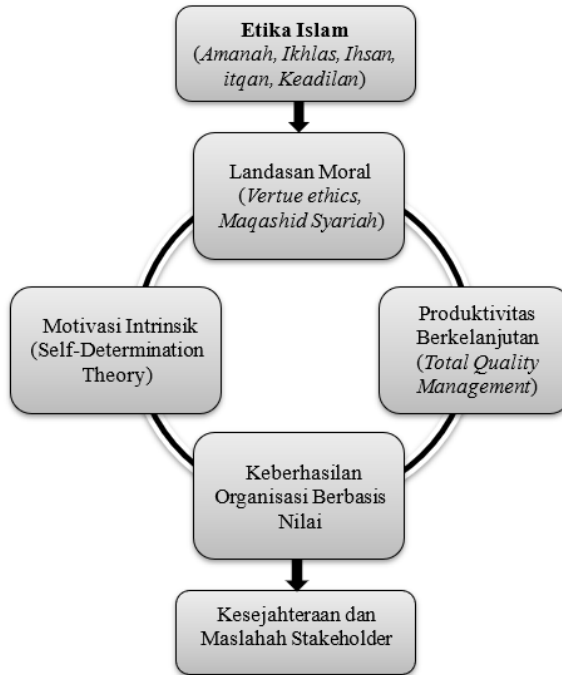
sesuai dengan apa yang diniatkannya” (HR. Bukhari dan Muslim). Orientasi ini menggeser fokus dari pencapaian materi semata menuju tujuan yang bermakna dan transendental.

Teori Goal Setting (E. A. Locke & Latham, 1990) mendukung pandangan ini dengan menegaskan bahwa tujuan yang menantang namun bermakna meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Dalam kerangka Islam, tujuan bermakna ini terkait dengan *maqāṣid al-sharī‘ah*, sehingga setiap target kerja tidak hanya relevan bagi organisasi, tetapi juga memberikan kontribusi pada kemaslahatan masyarakat.

Konsep *Meaningful Work* (Pratt & Ashforth, 2003) memperluas pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa ketika individu merasa pekerjaannya memiliki kontribusi positif terhadap kehidupan orang lain, mereka cenderung lebih bertahan, lebih kreatif, dan lebih etis dalam pengambilan keputusan. Dalam Islam, hal ini terkait erat dengan prinsip masalah (manfaat) dan amanah (kepercayaan yang harus dijaga).

Pendekatan MSDM Islami yang memadukan motivasi intrinsik dengan etika kerja membentuk ekosistem kerja yang berkelanjutan, di mana keberhasilan organisasi diukur tidak hanya dari pencapaian target kuantitatif, tetapi juga dari cara target tersebut dicapai. Keberhasilan sejati adalah keseimbangan antara kinerja ekonomi, nilai kemanusiaan, dan integritas spiritual. Pendekatan ini meminimalkan perilaku oportunistik, seperti manipulasi data atau pengorbanan kualitas demi kecepatan, dan sebaliknya memaksimalkan dedikasi, kreativitas, dan kepatuhan terhadap prinsip etis.

Dengan demikian, integrasi Self-Determination Theory, Goal Setting, Meaningful Work, dan nilai Islam seperti ikhlas dan orientasi ukhrawi menghasilkan sustainable ethical productivity — sebuah bentuk produktivitas yang tidak hanya tinggi secara angka, tetapi juga berkualitas secara moral dan berkah secara spiritual.



Gambar 2.2 Implementasi Etika Islam dalam MSDM dan Organisasi.

Sumber: Diolah Penulis (2025).

Bagan di atas menggambarkan bahwa implementasi MSDM Islami berangkat dari etika Islam sebagai fondasi utama. Nilai-nilai seperti amanah (tanggung jawab), ikhlas (ketulusan), ihsan (kesungguhan berbuat baik), itqan (profesionalisme), dan keadilan (fairness) membentuk orientasi moral individu dalam bekerja. Nilai-nilai ini sejalan dengan tradisi virtue ethics yang menekankan pembentukan karakter baik, serta prinsip maqashid syariah yang mengarahkan tujuan aktivitas ekonomi dan organisasi pada pencapaian kemaslahatan. Dengan demikian, orientasi moral yang berbasis pada etika Islam bukan hanya memberikan arah normatif, melainkan juga menjadi landasan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia.

Landasan moral ini kemudian melahirkan dua implikasi utama. Pertama, pada tingkat individu, internalisasi nilai etis menumbuhkan motivasi intrinsik yang dapat dijelaskan melalui Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985). Teori ini menegaskan bahwa individu yang merasa pekerjaannya bermakna akan menunjukkan dedikasi, kreativitas, dan konsistensi lebih tinggi dibandingkan mereka yang hanya digerakkan oleh motivasi ekstrinsik. Kedua, pada tingkat organisasi, landasan moral mendorong terwujudnya produktivitas berkelanjutan melalui penerapan prinsip Total Quality Management (TQM). Orientasi ini menekankan pentingnya perbaikan mutu yang berkesinambungan dengan tetap memperhatikan aspek etis, sehingga produktivitas tidak hanya dilihat dari hasil jangka pendek, tetapi juga keberlanjutan jangka panjang.

Sinergi antara motivasi intrinsik dan produktivitas berkelanjutan inilah yang melahirkan keberhasilan organisasi berbasis nilai. Keberhasilan tidak semata-mata diukur dari aspek finansial atau pertumbuhan material, melainkan dari sejauh mana organisasi mampu mempertahankan integritas moral, menjaga keberlanjutan, dan mewujudkan harmoni dalam lingkungan kerja. Model ini menolak paradigma manajemen yang semata berorientasi pada laba, karena keberhasilan sejati harus mencerminkan keselarasan antara tujuan individu, organisasi, dan nilai-nilai luhur Islam.

Akhirnya, kerangka ini mengarahkan pada tujuan yang lebih luas, yakni tercapainya kesejahteraan dan masalah stakeholder. Stakeholder tidak hanya terbatas pada pemilik modal dan konsumen, tetapi juga mencakup karyawan, masyarakat luas, bahkan lingkungan. Dengan menjadikan etika Islam dan maqashid syariah sebagai fondasi, organisasi diarahkan untuk menciptakan nilai tambah yang inklusif dan berkeadilan, sehingga keberhasilan organisasi benar-benar berkontribusi pada kemaslahatan bersama (al-maslahah al-‘ammah). Dengan kata lain, MSDM Islami diposisikan bukan sekadar instrumen manajerial, melainkan sebagai paradigma

holistik yang menyinergikan produktivitas dengan spiritualitas demi tercapainya keberlanjutan dan kesejahteraan jangka panjang.

D. Keseimbangan Dunia–Akhirat dalam Etos Kerja

Dalam Islam, konsep keseimbangan dunia–akhirat merupakan bagian dari prinsip tawazun (keseimbangan) dan wasatiyyah (jalan tengah), di mana aktivitas duniawi dan ukhrawi tidak dipertentangkan, melainkan saling menguatkan. Allah SWT berfirman: “*Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) dunia...*” (QS. al-Qashash [28]: 77).

Ayat ini menjadi landasan bahwa pekerjaan duniawi harus dijalankan dengan niat dan cara yang benar agar menjadi sarana untuk meraih kebahagiaan akhirat, sekaligus tidak mengabaikan kesejahteraan hidup di dunia.

Dari perspektif manajemen modern, *teori Work-Life Balance* (Greenhaus & Allen, 2011) menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk menjaga kesehatan fisik, mental, dan sosial. Dalam kerangka Islam, keseimbangan ini diperluas menjadi *work-life-faith balance*, di mana dimensi spiritual menjadi pusat yang memandu aktivitas dunia dan prioritas akhirat.

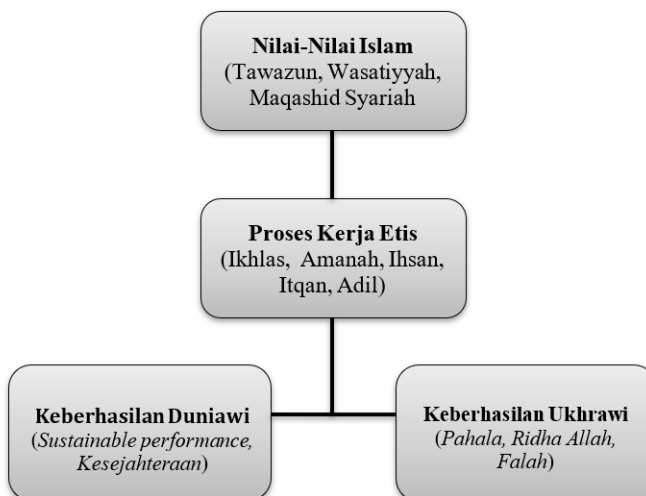
Konsep *Spiritual Leadership* (Fry, 2003) juga relevan, karena memandang tujuan organisasi bukan hanya mengejar keuntungan, tetapi juga membangun makna (calling) dan keanggotaan (membership) yang berlandaskan nilai-nilai luhur. Dalam etos kerja Islami, makna ini terhubung dengan orientasi ukhrawi, di mana bekerja adalah bagian dari ibadah dan amanah.

Teori *Meaningful Work* (Pratt & Ashforth, 2003) mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa pekerja yang melihat pekerjaannya sebagai bagian dari kontribusi sosial dan spiritual akan memiliki tingkat komitmen dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Islam mengajarkan bahwa pekerjaan yang halal, bermanfaat, dan dilakukan dengan ikhlas akan bernilai ibadah, sehingga memberikan motivasi ganda: manfaat duniawi dan pahala ukhrawi.

Selain itu, pendekatan *Maqāṣid al-Sharī'ah* membantu mengarahkan pekerjaan agar tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi (ḥifẓ al-māl), tetapi juga menjaga agama (ḥifẓ al-dīn), akal (ḥifẓ al-‘aql), jiwa (ḥifẓ al-nafs), dan tatanan sosial (ḥifẓ al-nasl). Dengan demikian, keberhasilan dalam dunia kerja diukur tidak hanya dari key performance indicators (KPI), tetapi juga dari sejauh mana pekerjaan tersebut berkontribusi pada kemaslahatan dan tidak melanggar prinsip-prinsip syariah.

Maka, keseimbangan dunia–akhirat dalam etos kerja adalah sinergi antara work-life-faith balance modern dan ajaran Islam yang memandang dunia sebagai ladang untuk akhirat. Produktivitas yang dihasilkan bukan hanya menghasilkan sustainable performance, tetapi juga eternal value yang memberi manfaat berkelanjutan di dunia dan pahala di akhirat.



Gambar 2.3 Keseimbangan Dunia–Akhirat dalam Etos Kerja.

Sumber: Diolah Penulis (2025).

Bagan tersebut menggambarkan hubungan konseptual antara nilai-nilai Islam, proses kerja etis, serta orientasi keberhasilan duniawi dan ukhrawi. Nilai-nilai Islam, seperti *tawazun* (keseimbangan), *wasatiyyah* (moderasi), dan *maqāṣid syarī'ah* (tujuan-tujuan syariat), berfungsi sebagai fondasi normatif dalam aktivitas kerja. Prinsip-prinsip tersebut tidak hanya menekankan aspek produktivitas, tetapi juga integrasi antara dimensi spiritual dan profesional dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia.

Nilai-nilai tersebut kemudian diwujudkan dalam proses kerja etis, yang menekankan prinsip *ikhlas* (niat lurus), *amanah* (tanggung jawab), *ihsan* (melaksanakan pekerjaan dengan sebaik mungkin), *itqan* (profesionalisme), dan *'adl* (keadilan). Proses ini menjamin bahwa pekerjaan dijalankan dengan kualitas tinggi, transparan, dan berorientasi pada akuntabilitas moral.

Implikasi dari kerja etis ini menghasilkan dua bentuk keberhasilan. Pertama, keberhasilan duniawi, yaitu tercapainya *sustainable performance* dan kesejahteraan karyawan maupun organisasi. Kedua, keberhasilan ukhrawi, yang berwujud pahala, ridha Allah, dan falah (kebahagiaan hakiki di akhirat). Dengan demikian, model ini menegaskan bahwa etika kerja Islami tidak hanya memberikan kontribusi terhadap kinerja dan kesejahteraan organisasi secara jangka panjang, tetapi juga menjamin orientasi transendental menuju kebahagiaan akhirat.

BAB 3

KEPEMIMPINAN ISLAMIS DALAM PENGEMBANGAN SDM

A. Konsep dan Karakteristik Kepemimpinan Islamis

Kepemimpinan Islamis merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang diridai Allah SWT, dengan menjadikan Al-Qur'an dan Sunnah sebagai sumber nilai, pedoman etika, dan kerangka kerja manajerial (Northouse, 2016; Zaim *et al.*, 2023). Dalam perspektif Islam, kepemimpinan bukanlah sekadar posisi atau otoritas formal, melainkan amanah (trust) yang akan dimintai pertanggungjawaban di hadapan Allah SWT (QS. An-Nisa: 58).

Al-Ghazali (2021) memandang kepemimpinan sebagai wakil Tuhan di bumi dengan fungsi menjaga agama dan mengatur urusan dunia berdasarkan syariat. Ibnu Khaldun (2000) menekankan bahwa kepemimpinan yang sah harus berlandaskan pada keadilan ('adl), persatuan umat (asabiyyah), dan penegakan kemaslahatan (maslahah). Al-Mawardi (2000) menambahkan bahwa pemimpin ideal adalah yang mampu mengintegrasikan kekuatan spiritual dengan keterampilan manajerial untuk mengelola urusan publik secara efektif.

Berdasarkan kajian teori dan prinsip-prinsip yang telah disarikan dari literatur kepemimpinan Islam, karakteristik utama kepemimpinan Islamis dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Spiritualitas Tinggi

Pemimpin memiliki kesadaran bahwa dirinya adalah hamba Allah (*hablum minallah*) dan khalifah di bumi (*hablum minannas*). Konsep ini sejalan dengan prinsip tauhid yang

menegaskan bahwa segala aktivitas manusia, termasuk memimpin, adalah bentuk pengabdian kepada Allah (Ahmad Ibrahim, 2018). Pemimpin dengan spiritualitas tinggi mampu menanamkan visi dan misi organisasi yang selaras dengan nilai-nilai ilahiah, sehingga mendorong integrasi tujuan dunia dan akhirat (*al-falah*).

2. Berpegang pada Syariat

Semua kebijakan dan keputusan diambil berdasarkan prinsip halal-haram dan *maqashid syariah*. Prinsip ini mengacu pada lima tujuan utama syariah: menjaga agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta (Al-Syatibi, 1969). Dalam teori kepemimpinan etis (*ethical leadership theory*), kepemimpinan yang berbasis norma moral dan hukum akan membentuk perilaku organisasi yang adil, transparan, dan bertanggung jawab (Brown & Treviño, 2006).

3. Keteladanan Moral

Pemimpin Islami menginternalisasi sifat shiddiq (jujur), amanah (terpercaya), tabligh (menyampaikan kebenaran), dan fathanah (cerdas), sebagaimana dicontohkan Rasulullah SAW (Antonio, 2013). Nilai-nilai ini sejalan dengan konsep *transformational leadership* (Bernard M. Bass, 1990a) yang menekankan pentingnya *idealized influence* atau keteladanan sebagai sumber pengaruh positif terhadap pengikut.

4. Keadilan ('Adl)

Pemimpin wajib memberikan hak sesuai proporsi dan menempatkan sesuatu pada tempatnya (QS. Al-Maidah: 8). Prinsip keadilan ini mengacu pada teori justice leadership yang menyatakan bahwa persepsi keadilan pemimpin dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kinerja SDM (Colquitt *et al.*, 2013). Dalam Islam, keadilan tidak hanya bersifat distributif, tetapi juga prosedural dan restoratif.

5. Pelayanan ('Khidmah)

Pemimpin memandang dirinya sebagai pelayan bagi yang dipimpinnya (servant leadership), bukan penguasa yang berjarak (Greenleaf, 1977). Rasulullah SAW menegaskan, "*Pemimpin suatu kaum adalah pelayan mereka*" (HR. Abu Dawud). Pendekatan ini menempatkan kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan anggota sebagai prioritas utama kepemimpinan.

Dengan demikian, kepemimpinan Islami merupakan model kepemimpinan yang mengintegrasikan tiga dimensi utama, yaitu spiritual, etis, dan manajerial secara harmonis. Dimensi spiritual menekankan penguatan hubungan dengan Allah SWT serta menjadikan nilai-nilai agama sebagai landasan utama dalam merumuskan visi, misi, dan kebijakan organisasi. Dimensi etis tercermin dalam komitmen untuk menegakkan keadilan, kejujuran, dan amanah dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membentuk budaya kerja yang transparan dan dapat dipercaya. Sementara itu, dimensi manajerial mencakup penguasaan kompetensi strategis, operasional, dan interpersonal yang diperlukan untuk mengelola sumber daya manusia dan aset organisasi secara efektif. Sinergi ketiga dimensi ini menjadikan kepemimpinan Islami tidak hanya berorientasi pada pencapaian efektivitas dan produktivitas organisasi, tetapi juga pada terwujudnya keberkahan (barakah) dan kemaslahatan (maslahah) yang berkelanjutan, sehingga mampu membentuk sumber daya manusia yang unggul dari segi kompetensi profesional sekaligus berkarakter Islami.

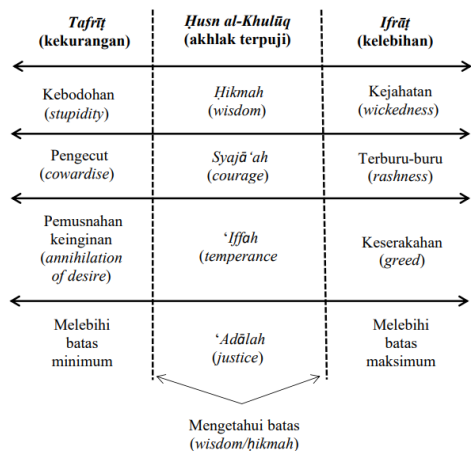
B. Model-Model Kepemimpinan Islami Kontemporer

Perkembangan teori kepemimpinan modern menunjukkan bahwa efektivitas pemimpin tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga integritas moral dan keteladanan. Dalam konteks Islam, kebutuhan akan model kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dan kompetensi profesional mendorong lahirnya

pendekatan kontemporer yang relevan untuk pengembangan sumber daya manusia.

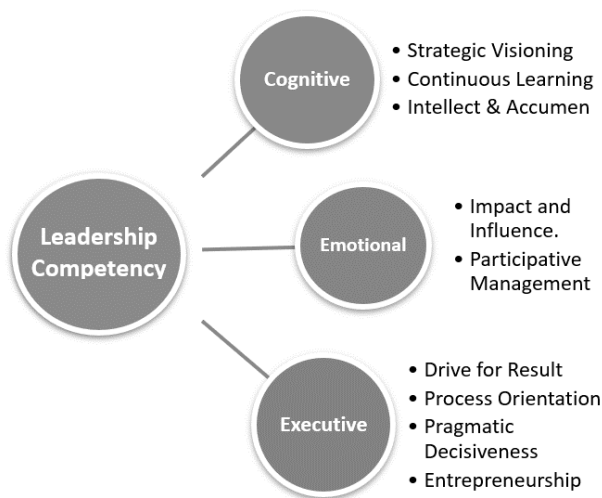
1. Leadership Competency Model (LCM)

Model Leadership Competency Model (LCM) yang dikembangkan oleh Al-Attas (2014) memandang bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dari hasil atau target yang dicapai, tetapi juga dari keseimbangan antara karakter inti yang mulia dan kompetensi utama yang mumpuni. Karakter inti terdiri dari empat pilar utama: hikmah (kebijaksanaan) yang mencerminkan kemampuan menempatkan sesuatu pada tempatnya dengan pertimbangan akal sehat dan syariat; *syajaa'ah* (keberanian) yang menuntut pemimpin untuk bersikap tegas namun proporsional dalam menghadapi risiko dan mengambil keputusan; *'iffah* (kesederhanaan) yang menjadi kendali moral untuk menghindari sikap berlebihan, tamak, atau korup; serta *'adalah* (keadilan) yang memastikan distribusi hak dan tanggung jawab secara proporsional kepada semua pihak. Keempat pilar ini membentuk fondasi moral yang kokoh, sehingga kepemimpinan tidak terjebak pada orientasi pragmatis semata, melainkan selaras dengan prinsip maqashid syariah.



Gambar: 3.1. Karakter Utama Leadership Competency Model (LCM)
 Sumber: Al-Attas (2014).

Selain karakter inti, LCM menekankan pentingnya tiga dimensi kompetensi utama. Pertama, kompetensi kognitif, yang mencakup *strategic visioning* (kemampuan merumuskan visi strategis yang adaptif terhadap perubahan), *continuous learning* (komitmen pada pembelajaran berkelanjutan), serta *intellect & acumen* (ketajaman analitis dalam memecahkan masalah). Kedua, kompetensi emosional, yang meliputi *impact & influence* (kemampuan memberikan pengaruh positif pada orang lain) dan *participative management* (kemampuan membangun partisipasi dan kolaborasi tim). Ketiga, kompetensi eksekutif, yang mencakup *drive for results* (dorongan untuk mencapai hasil terbaik), *pragmatic decisiveness* (kemampuan mengambil keputusan secara realistis dan tepat waktu), *process orientation* (kemampuan mengelola proses kerja secara efektif), dan *entrepreneurship* (semangat inovasi dan kewirausahaan).



Gambar 3.2 *Leadership Competency Model (LCM)*

Sumber: Al-Attas (2014).

Secara teoritis, LCM memiliki keterkaitan erat dengan *transformational leadership theory* yang dikemukakan oleh Bass (1990), di mana pemimpin menginspirasi pengikutnya melalui visi yang jelas, memberikan motivasi, dan membina anggota

organisasi secara individual. LCM juga selaras dengan *emotional intelligence theory* (Goleman, 2000) yang menekankan kesadaran diri, pengendalian diri, empati, dan keterampilan sosial sebagai faktor penting dalam kepemimpinan efektif.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, penerapan LCM memungkinkan terciptanya pemimpin yang seimbang antara integritas moral dan kapabilitas profesional. Pemimpin yang menguasai model ini tidak hanya mampu menciptakan arah strategis organisasi, tetapi juga membangun budaya kerja yang beretika, kolaboratif, dan inovatif. Dengan demikian, LCM dapat menjadi kerangka kepemimpinan yang relevan untuk membentuk SDM unggul yang memiliki kecakapan teknis, kematangan emosional, dan kemandirian spiritual secara bersamaan.

2. ***Prophetic Leadership and Management Wisdom Model (Pro-LM)***

Model *Prophetic Leadership and Management Wisdom* (Pro-LM) yang dikembangkan oleh Antonio (2013) berakar pada empat sifat utama Nabi Muhammad SAW yang telah terbukti menjadi fondasi kepemimpinan profetik, yaitu shiddiq (jujur), amanah (dapat dipercaya), tabligh (menyampaikan kebenaran), dan fathanah (cerdas). Keempat sifat ini membentuk kerangka moral dan intelektual yang kokoh, yang tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku pribadi pemimpin, tetapi juga menjadi panduan dalam membangun budaya organisasi yang sehat.

- a. Shiddiq menuntut pemimpin untuk memiliki kejujuran penuh dalam perkataan dan tindakan, sehingga menumbuhkan kepercayaan bawahan dan pemangku kepentingan. Kejujuran ini tidak hanya terbatas pada aspek komunikasi, tetapi juga dalam integritas pengambilan keputusan dan akuntabilitas publik.
- b. Amanah bermakna memegang teguh tanggung jawab dan menjalankannya dengan penuh dedikasi, sehingga

menciptakan rasa aman dan loyalitas di kalangan anggota organisasi.

- c. Tabligh menekankan kemampuan menyampaikan pesan, arahan, dan visi dengan cara yang jelas, persuasif, dan sesuai dengan nilai kebenaran. Kemampuan komunikasi ini menjadi kunci dalam menggerakkan tim dan menjaga keselarasan tujuan.
- d. Fathanah mencerminkan kecerdasan dan kebijaksanaan dalam menganalisis situasi, mengantisipasi tantangan, dan menemukan solusi yang inovatif namun tetap etis.

Dalam implementasinya, Pro-LM memfokuskan kepemimpinan pada empat sasaran utama yang hendak dicapai melalui model *Islamic leadership*. Pertama, terbentuknya pribadi yang paripurna (*insan kamil*) yang bersumber pada ajaran tauhid dan memiliki integritas yang tinggi. Suri tauladan ini tercermin dari sifat *shiddiq* Rasulullah SAW. Menurut asal katanya, *shiddiq* memiliki arti selalu melandaskan pada kebenaran atau keimanan yang benar (tauhid). Keimanan yang benar ini akan melahirkan sikap, prilaku dan tindakan yang benar pula. Seseorang yang mengamalkan sifat ini akan dikenal sebagai pribadi yang memiliki integritas tinggi.

Kedua, terbentuknya *interpersonal capital* yaitu hubungan yang harmonis antar sesama manusia dalam berbagai lingkungan sosial berdasarkan rasa saling percaya (*mutual trust*). Suri tauladan ini tercermin dari sifat *amanah* Rasulullah SAW, yang mana kata *amanah* tersebut secara harfiah berarti terpercaya dan merupakan modal utama untuk membangun *social trust*.

Ketiga, munculnya kemampuan teknis dan manajerial merupakan hasil dari dorongan internal untuk menjadi pribadi yang kompeten, yaitu dengan menguasai ilmu pengetahuan, keterampilan teknis, serta menjunjung tinggi nilai profesionalisme dan prinsip *good corporate governance*. Kompetensi teknis (*technical competence*) ini tidak hanya mencerminkan kemampuan fungsional dalam

menjalankan tugas, tetapi juga mencerminkan karakter yang unggul dan bertanggung jawab secara etis. Dalam konteks kepemimpinan Islami, kemampuan ini dapat dikaitkan dengan sifat *fathanah* (cerdas dan bijaksana) yang dimiliki oleh Rasulullah SAW.

Sifat *fathanah* tidak sekadar menunjukkan kecerdasan intelektual, tetapi juga mencakup kemampuan analitis, pengambilan keputusan yang tepat, serta kepekaan terhadap dinamika organisasi. Unsur-unsur pembentuk sifat *fathanah*—seperti berpikir strategis, argumentatif secara ilmiah, dan cermat dalam menyampaikan keputusan—menjadi landasan penting dalam membentuk profesionalisme seorang pemimpin.

Keempat, *leadership wisdom* atau kearifan dan seni dalam kepemimpinan. Hal ini dapat dicapai dengan mengoptimalkan kemampuan komunikasi dalam memimpin dengan visi, misi dan pendelegasian wewenang yang jelas serta tim kerja yang solid. Hal ini tercermin dari penerapan sifat *tabligh* Rasulullah SAW terhadap sahabat-sahabat yang merupakan kolega, asisten, staf, mitra, serta tim kerja dalam merealisasikan tujuan dan sasaran perjuangan beliau.



Gambar 3.3 Pro-LM Model
Sumber: Antonio (2014)

Secara teoritis, Pro-LM memiliki kedekatan dengan *servant leadership theory* (Greenleaf, 1977) yang memandang pemimpin sebagai pelayan yang mengutamakan kebutuhan pengikutnya, serta *charismatic leadership theory* (Conger, 1998) yang menekankan pengaruh keteladanan, integritas, dan visi yang inspiratif. Penggabungan dua pendekatan ini membuat Pro-LM unik, karena selain mengutamakan pelayanan dan pengabdian, model ini juga menekankan pada kepribadian pemimpin sebagai sumber pengaruh moral dan motivasi.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, penerapan Pro-LM memiliki dampak signifikan. Sifat shiddiq dan amanah membentuk integritas personal yang menjadi teladan bagi seluruh anggota organisasi, sedangkan tabligh dan fathanah memperkuat keterampilan komunikasi serta kapasitas analisis strategis yang penting dalam memimpin di era kompleksitas tinggi. Dengan membangun lingkungan kerja yang dilandasi kepercayaan, nilai kebenaran, dan pemberdayaan, Pro-LM mendorong terciptanya SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki orientasi spiritual dan etika kerja Islami yang kuat.

3. *Islamic Transformational Leadership Model*

Beekun dan Badawi (1999) mengadaptasi konsep transformational leadership yang diperkenalkan oleh Bass (1990) ke dalam kerangka nilai-nilai Islam, sehingga terbentuk *Islamic Transformational Leadership Model*. Model ini menekankan bahwa kepemimpinan Islami harus mampu menginspirasi, memberdayakan, dan membentuk pengikut melalui teladan moral, visi yang jelas, pemikiran kritis, dan perhatian personal yang tulus. Keempat pilar utama dalam model ini adalah:

- a. *Idealized Influence* (Teladan Moral). Pemimpin berperan sebagai figur panutan yang menunjukkan integritas, kejujuran, dan komitmen terhadap nilai-nilai Islam. Dalam

konteks Islam, teladan moral ini berakar pada akhlak Rasulullah SAW sebagaimana termaktub dalam Al-Qur'an (QS. Al-Ahzab: 21). Teori moral leadership (Burns, 1978) menegaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan teladan moral akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen yang tinggi dari pengikutnya.

- b. *Inspirational Motivation* (Visi Islami). Pemimpin mengartikulasikan visi yang memotivasi, bermakna, dan selaras dengan prinsip maqashid syariah. Visi ini tidak hanya berorientasi pada keberhasilan material, tetapi juga pada keberkahan (barakah) dan kemaslahatan (masalah). Konsep ini selaras dengan visionary leadership theory yang menekankan pentingnya visi sebagai pendorong motivasi kolektif (Nanus, 1992).
- c. *Intellectual Stimulation* (Ijtihad dan Inovasi). Pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir kritis, berinovasi, dan mencari solusi kreatif dalam kerangka nilai-nilai Islam. Dimensi ini mengadopsi konsep ijtihad dalam Islam, yakni usaha intelektual untuk menemukan jawaban terhadap tantangan baru berdasarkan Al-Qur'an, Sunnah, ijma', dan qiyas. Hal ini selaras dengan learning organization theory (Senge, 1990) yang menempatkan pembelajaran dan inovasi sebagai inti keberlangsungan organisasi.
- d. *Individualized Consideration* (Perhatian Personal sesuai Prinsip Ihsan). Pemimpin memperlakukan setiap pengikut sebagai individu yang unik, memahami kebutuhan mereka, dan memberikan pembinaan yang sesuai. Prinsip ini sejalan dengan konsep ihsan dalam Islam, yaitu memberikan yang terbaik melebihi standar kewajiban, serta selaras dengan teori servant leadership yang menekankan kepedulian dan pemberdayaan personal (Greenleaf, 1977).

Model ini menegaskan bahwa transformasi organisasi Islami harus dimulai dari transformasi pribadi pemimpin (*tazkiyatun nafs*). Prinsip ini mengandung makna bahwa seorang pemimpin tidak akan mampu menginspirasi dan mengubah perilaku orang lain secara efektif apabila ia belum mampu mengelola, memperbaiki, dan memimpin dirinya sendiri. Oleh karena itu, pemimpin harus terlebih dahulu membangun integritas moral yang tercermin dalam kejujuran, amanah, dan komitmen terhadap nilai-nilai Islam; mengembangkan kecerdasan emosional yang meliputi kesadaran diri, pengendalian diri, empati, dan keterampilan sosial; serta memperkuat kapasitas intelektual melalui wawasan strategis, kemampuan analitis, dan keterampilan pemecahan masalah. Proses ini memastikan bahwa pemimpin memiliki fondasi yang kokoh untuk menjalankan peran sebagai teladan sekaligus penggerak perubahan dalam organisasi.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, Islamic Transformational Leadership berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja dengan cara menyampaikan visi yang bermakna, relevan, dan inspiratif bagi seluruh anggota organisasi. Visi ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target materi, tetapi juga menghubungkannya dengan tujuan luhur seperti kemaslahatan (*maslahah*), keberkahan (*barakah*), dan kontribusi sosial. Model ini juga mendorong terciptanya budaya kreativitas dan inovasi melalui konsep *ijtihad*, di mana setiap individu diberikan ruang untuk berpendapat, mengembangkan ide-ide baru, dan mencari solusi kreatif dalam bingkai nilai-nilai Islam. Dengan demikian, organisasi tidak hanya adaptif terhadap perubahan, tetapi juga mampu menawarkan terobosan yang relevan dan bermanfaat bagi masyarakat.

Lebih jauh, model ini mampu memperkuat loyalitas dan budaya organisasi melalui teladan moral yang konsisten dari pemimpin. Ketika anggota organisasi menyaksikan keselarasan antara kata dan perbuatan pemimpin, tingkat kepercayaan dan rasa memiliki (*sense*

of belonging) akan meningkat. Selain itu, model ini menekankan pentingnya perhatian personal terhadap pengembangan individu, yang diwujudkan melalui pembinaan, mentoring, dan pemberdayaan sesuai potensi masing-masing anggota. Pendekatan ini memastikan bahwa SDM yang dihasilkan tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki ketangguhan moral dan spiritual, sehingga mampu berkontribusi secara optimal terhadap keberhasilan organisasi dan kemaslahatan umat.

4. *Khalifah Leadership Model*

Khalifah Leadership Model yang dikemukakan oleh Khaliq & Ogunsola (2014) berakar pada konsep khalifah fil ardh sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an (QS. Al-Baqarah: 30), yang memposisikan manusia, khususnya pemimpin, sebagai pengelola bumi (steward of the earth) dengan tanggung jawab ganda: pertama, menjaga kemaslahatan umat dengan memastikan kesejahteraan, keadilan, dan keberlanjutan kehidupan; kedua, mempertanggungjawabkan seluruh tindakan kepemimpinan di hadapan Allah SWT. Dalam model ini, kepemimpinan dipandang bukan sekadar posisi strategis atau jabatan administratif, melainkan amanah ilahiah yang menuntut pemimpin untuk menjalankan tugasnya dengan kesadaran spiritual, integritas moral, dan kapasitas manajerial yang memadai.

Karakter kunci dalam model ini terdiri dari empat elemen utama. Pertama, taqwa, yang menjadi landasan spiritual untuk mengontrol perilaku pemimpin agar senantiasa berada dalam koridor syariat. Nilai ini sejalan dengan *God-centered leadership theory* yang memandang bahwa orientasi utama kepemimpinan haruslah pada keridhaan Tuhan, sehingga setiap kebijakan diukur dari aspek moral dan etisnya. Kedua, accountability (mas'uliyah), yakni kesadaran penuh bahwa setiap tindakan, kebijakan, dan keputusan akan dimintai pertanggungjawaban, baik oleh manusia maupun oleh Allah SWT. Prinsip ini beririsan dengan *stewardship theory*

yang menekankan tanggung jawab pengelolaan sumber daya secara etis, transparan, dan berkelanjutan. Ketiga, justice ('adl), yaitu kemampuan untuk menegakkan keadilan distributif, prosedural, dan restoratif, yang selaras dengan *justice leadership theory* (Colquitt *et al.*, 2013) yang menekankan keadilan sebagai pilar utama hubungan antara pemimpin dan bawahan. Keempat, service (khidmah), yang menempatkan peran pemimpin sebagai pelayan bagi kepentingan publik, berhubungan erat dengan *servant leadership theory* (Greenleaf, 1977) yang memprioritaskan kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan orang yang dipimpin.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, Khalifah Leadership Model berimplikasi pada terciptanya lingkungan kerja yang berorientasi pada kepentingan kolektif dan keberlanjutan nilai. Pemimpin yang berlandaskan taqwa akan membentuk budaya organisasi yang bebas dari praktik tidak etis, sementara prinsip accountability akan mendorong transparansi, akuntabilitas kinerja, dan evaluasi berkelanjutan. Nilai keadilan memastikan distribusi tugas, penghargaan, dan peluang pengembangan yang proporsional, sedangkan khidmah memotivasi pemimpin untuk memberdayakan SDM secara optimal, memberikan dukungan, dan memastikan kesejahteraan lahir-batin anggota organisasi. Dengan mengintegrasikan dimensi spiritual, moral, dan manajerial, model ini menghasilkan SDM yang profesional, beretika, dan memiliki orientasi pengabdian untuk kemaslahatan umat secara luas.

C. Relevansi Model Kepemimpinan Islami Terhadap Pengembangan SDM

Keempat model kepemimpinan Islami tersebut secara konsisten menempatkan nilai spiritual dan kompetensi profesional sebagai fondasi utama dalam membangun kepemimpinan yang efektif, sehingga memiliki relevansi yang kuat terhadap pengembangan sumber daya manusia. Melalui dimensi nilai spiritual, pemimpin

mampu menanamkan visi strategis yang selaras dengan prinsip-prinsip Islam, mendorong inovasi, dan membentuk budaya pembelajaran berkelanjutan yang berorientasi pada peningkatan kompetensi. Dalam aspek pembentukan karakter, keteladanan moral, akhlak mulia, serta pengamalan sifat-sifat profetik seperti shiddiq, amanah, tabligh, dan fathanah menjadi instrumen penting untuk membentuk integritas dan kepribadian yang utuh pada setiap individu. Sementara itu, penerapan prinsip keadilan, amanah, dan pelayanan (khidmah) memperkuat etika kerja, menciptakan lingkungan kerja yang etis, transparan, dan harmonis. Lebih jauh, kepemimpinan Islami juga mendorong keseimbangan antara orientasi duniawi dan ukhrawi, dengan menempatkan keberkahan (barakah) dan kemaslahatan (masalah) sebagai tolok ukur keberhasilan, sehingga keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari pencapaian target materi, tetapi juga dari kontribusinya terhadap kesejahteraan umat dan keberlanjutan nilai-nilai Islami.

Tabel 3.1
 Perbandingan Model Kepemimpinan Islami
 Kontemporer dan Relevansinya terhadap Pengembangan SDM

Model	Pilar/Prinsip Utama	Dimensi Kompetensi	Implikasi terhadap Pengembangan SDM
Leadership Competency Model (LCM)	Hikmah (kebijaksanaan), Syajaa’ah (keberanian), ‘Iffah (kesederhanaan), ‘Adalah (keadilan)	Kognitif: visi strategis, pembelajaran berkelanjutan, kecerdasan analitis Emosional: pengaruh positif, partisipasi tim Eksekutif: orientasi hasil, pengambilan keputusan pragmatis, kewirausahaan	Meningkatkan kapabilitas strategis dan analitis SDM; membentuk budaya kerja kolaboratif dan inovatif; menumbuhkan integritas dan profesionalisme yang seimbang

Prophetic Leadership and Management Wisdom Model (Pro-LM)	Shiddiq (jujur), Amanah (terpercaya), Tabligh (menyampaikan kebenaran), Fathanah (cerdas)	Keteladanan moral, komunikasi efektif, pendelegasian proporsional, pembinaan karakter	Meningkatkan integritas dan moralitas SDM; memperkuat keterampilan komunikasi; membangun kepercayaan dan komitmen organisasi
Islamic Transformational Leadership Model	Idealized Influence (teladan moral), Inspirational Motivation (visi Islami), Intellectual Stimulation (ijtihad dan inovasi), Individualized Consideration (perhatian personal/ihsan)	Motivasi inspiratif, inovasi terarah, pembinaan personal, pembelajaran organisasi	Meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas; mendorong kreativitas dan inovasi; membentuk SDM yang adaptif, visioner, dan berorientasi nilai
Khalifah Leadership Model	Taqwa, Accountability (mas'uliyah), Justice ('adl), Service (khidmah)	Kepemimpinan berbasis amanah, akuntabilitas publik, penegakan keadilan, pelayanan publik	Menciptakan budaya organisasi yang etis dan akuntabel; memastikan distribusi tugas dan penghargaan yang adil; memotivasi SDM untuk bekerja demi kemaslahatan bersama

D. Kompetensi Kepemimpinan dalam MSDM Islami

Kompetensi pemimpin Islami memiliki peran strategis dalam membentuk, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia. Kompetensi ini tidak hanya mencakup kemampuan teknis dan manajerial, tetapi juga dimensi moral dan spiritual yang membedakan kepemimpinan Islami dari model kepemimpinan

konvensional. Berdasarkan kerangka Leadership Competency Model (LCM) dan Prophetic Leadership and Management Wisdom Model (Pro-LM), kompetensi pemimpin Islami dapat dikelompokkan ke dalam tiga dimensi utama yang saling terkait.

1. Kompetensi Kognitif

Kompetensi kognitif pada pemimpin Islami tidak hanya berorientasi pada kemampuan berpikir strategis dalam kerangka manajerial modern, tetapi juga berlandaskan pada prinsip-prinsip syariah yang mengarahkan setiap kebijakan menuju kemaslahatan umat. Kemampuan merumuskan visi strategis yang jelas, relevan, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan memungkinkan pemimpin untuk melihat peluang di tengah tantangan, mengantisipasi risiko, serta merumuskan langkah-langkah strategis yang berkelanjutan. Dalam *strategic leadership theory* (Boal & Hooijberg, 2000), pemimpin yang memiliki visi jangka panjang dapat mempengaruhi arah perkembangan organisasi dan menjaga ketahanannya menghadapi dinamika internal maupun eksternal. Dalam kerangka Islam, visi tersebut tidak hanya menargetkan keberhasilan material, tetapi juga memastikan bahwa setiap tujuan organisasi selaras dengan nilai-nilai *maqashid syariah*, sehingga kesejahteraan yang dicapai mencakup dimensi duniawi dan ukhrawi.

Selain itu, kompetensi kognitif yang kuat memberikan landasan bagi pemimpin untuk melakukan *ijtihad manajerial*, yaitu proses berpikir kritis dan kreatif dalam merumuskan kebijakan yang inovatif namun tetap sesuai dengan tuntunan syariah. Dengan menginternalisasi nilai *al-falah* sebagai orientasi akhir, pemimpin akan memastikan bahwa setiap strategi, kebijakan, dan program kerja membawa manfaat (*maslahah*) bagi organisasi dan masyarakat luas. Pendekatan ini menuntut pemimpin untuk selalu memperbarui pengetahuan, memahami tren global, serta menguasai analisis kontekstual agar mampu menjawab tantangan zaman tanpa kehilangan identitas dan prinsip Islami. Dengan demikian, kompetensi kognitif

bukan hanya instrumen teknis, tetapi juga sarana untuk memastikan keberlangsungan visi misi organisasi dalam kerangka keberkahan dan tanggung jawab moral kepada Allah SWT.

2. Kompetensi Emosional

Kompetensi emosional pada pemimpin Islami merupakan kemampuan untuk memahami, mengelola, dan mengarahkan emosi diri serta orang lain secara konstruktif demi tercapainya tujuan organisasi. Pemimpin yang memiliki emotional intelligence tinggi, sebagaimana diuraikan oleh Goleman (2000), mampu memanfaatkan kesadaran diri untuk memahami kekuatan dan kelemahan pribadinya, mengendalikan respons emosional agar tetap proporsional, menumbuhkan empati yang mendalam terhadap kebutuhan dan kondisi bawahan, serta membangun interaksi sosial yang positif. Dalam konteks kerja, kompetensi ini menjadi pondasi untuk menciptakan iklim organisasi yang harmonis, kolaboratif, dan produktif, di mana konflik dapat diselesaikan secara bijaksana dan hubungan kerja tetap terjaga dengan baik.

Dalam model Prophetic Leadership and Management Wisdom (Pro-LM), kompetensi emosional ini tercermin secara nyata dalam sifat tabligh, yakni kemampuan menyampaikan kebenaran dengan jelas, santun, dan persuasif, yang senantiasa dibingkai oleh prinsip amanah atau kepercayaan. Kombinasi kedua sifat ini melahirkan hubungan antara pemimpin dan bawahan yang dilandasi oleh mutual trust dan komitmen moral, sehingga bawahan tidak hanya menghormati pemimpin karena jabatannya, tetapi juga karena integritas dan kepeduliannya. Pendekatan ini menjadikan pemimpin sebagai teladan dalam membangun komunikasi yang sehat, menginspirasi motivasi intrinsik bawahan, serta menumbuhkan rasa keterikatan emosional (emotional attachment) yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

3. Kompetensi Eksekutif

Kompetensi eksekutif pada pemimpin Islami mencakup kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia, finansial, dan material secara optimal guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin yang kompeten dalam aspek ini mampu merancang perencanaan yang matang, mengalokasikan sumber daya secara proporsional, dan memastikan bahwa pelaksanaan setiap program berjalan efektif. Prinsip itqan—yakni bekerja dengan kualitas terbaik—menjadi landasan moral sekaligus standar profesional dalam setiap langkah manajemen, mulai dari tahap perencanaan, implementasi, hingga evaluasi. Pendekatan ini sejalan dengan managerial competencies model yang dikemukakan oleh Boyatzis (2008), yang menekankan pentingnya orientasi pada hasil (*results orientation*), efisiensi proses, dan pengambilan keputusan berdasarkan data dan analisis yang valid.

Selain itu, kompetensi eksekutif dalam perspektif Islam menuntut pemimpin untuk mendorong inovasi yang selaras dengan nilai-nilai syariah. Inovasi yang dimaksud bukan sekadar terobosan teknologi atau metode baru, tetapi juga mencakup perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang membawa manfaat (*maslahah*) bagi organisasi dan masyarakat luas. Pemimpin yang memiliki kompetensi ini akan mengupayakan keputusan yang bijak dengan mempertimbangkan aspek manfaat dan mudarat, serta memastikan bahwa setiap inovasi tidak bertentangan dengan prinsip halal-haram. Dengan demikian, kompetensi eksekutif Islami tidak hanya memastikan efektivitas manajerial, tetapi juga menjamin keberlanjutan, etika, dan keberkahan dari setiap pencapaian organisasi.

E. Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Islami terhadap Pengembangan SDM

Kompetensi kepemimpinan Islami memberikan kontribusi strategis dalam membentuk kualitas sumber daya manusia yang unggul, baik dari aspek kemampuan teknis, motivasi kerja, maupun integritas moral. Kompetensi ini tidak hanya menjadi instrumen untuk mencapai target organisasi, tetapi juga menjadi sarana pembinaan karakter dan pembentukan budaya kerja yang sejalan dengan nilai-nilai syariah. Berdasarkan integrasi nilai spiritual, etika, dan kemampuan manajerial, terdapat tiga pengaruh utama kompetensi kepemimpinan Islami terhadap pengembangan SDM, yaitu peningkatan kinerja, penguatan motivasi, dan penumbuhan etika kerja Islami.

Pertama, meningkatkan Kinerja. Pemimpin Islami menciptakan lingkungan kerja yang menekankan kualitas (*itqan*), ketepatan waktu, dan keberkahan (*barakah*) dalam setiap proses kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari kuantitas output, tetapi juga dari kualitas dan kebermaknaan prosesnya. Prinsip ini sejalan dengan *goal-setting theory* (Edwin A. Locke & Latham, 2002) yang menjelaskan bahwa tujuan yang jelas, menantang, dan bermakna akan memacu produktivitas individu maupun tim. Dalam perspektif Islam, orientasi kinerja juga dipandu oleh etika syariah sehingga setiap hasil yang dicapai merupakan kombinasi antara pencapaian target dan keberpihakan pada nilai moral, seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Dengan demikian, kinerja yang dicapai bersifat komprehensif, mencakup keberhasilan material sekaligus keberhasilan moral-spiritual.

Kedua, memperkuat Motivasi. Berbeda dengan kepemimpinan konvensional yang cenderung menekankan insentif material, pemimpin Islami memotivasi bawahannya melalui nilai-nilai ukhrawi, seperti pahala (*tsawab*), ridha Allah, dan kontribusi nyata terhadap kemaslahatan umat. Pendekatan ini mengacu pada *self-*

determination theory (Deci & Ryan, 1985), yang menekankan pentingnya motivasi intrinsik untuk membangun komitmen jangka panjang. Dengan memberikan makna yang lebih dalam terhadap pekerjaan, pemimpin Islami membantu karyawan merasakan bahwa setiap upaya mereka merupakan bentuk ibadah. Hal ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga mendorong kesungguhan dan konsistensi dalam menjalankan tugas, meskipun tanpa pengawasan ketat atau insentif material yang besar.

Ketiga, menumbuhkan Etika Kerja Islami. Pemimpin Islami menjadi teladan dalam integritas, disiplin, dan keadilan, sehingga mampu membentuk budaya kerja yang etis, harmonis, dan berkelanjutan. *Ethical leadership theory* (Brown & Treviño, 2006) menyatakan bahwa perilaku etis pemimpin memiliki efek menular pada bawahannya, mendorong mereka untuk meniru standar moral yang diterapkan. Dalam perspektif Islam, nilai-nilai seperti *shiddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), dan *'adl* (adil) tidak hanya dipandang sebagai prinsip moral, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam menciptakan budaya organisasi yang sehat dan produktif. Keteladanan pemimpin dalam menerapkan nilai-nilai ini membentuk SDM yang memiliki kesadaran moral tinggi, patuh pada aturan, dan mampu bekerja sama demi tujuan bersama.

Dengan demikian, kompetensi kepemimpinan Islami yang kuat akan melahirkan sumber daya manusia yang unggul secara teknis, profesional, etis, dan spiritual. Kombinasi antara keterampilan manajerial, motivasi intrinsik, dan nilai moral ini menciptakan fondasi bagi keberhasilan organisasi yang berkelanjutan, baik dalam pencapaian target duniawi maupun dalam meraih tujuan ukhrawi yang menjadi orientasi tertinggi kepemimpinan Islami.

F. Implementasi Teori Kepemimpinan Islami dalam Pengembangan SDM

Kepemimpinan Islami, yang berlandaskan pada nilai-nilai Al-Qur'an dan Sunnah, menawarkan kerangka yang dapat

diimplementasikan secara luas di berbagai sektor organisasi—baik sektor publik, swasta, maupun nirlaba. Prinsip-prinsipnya yang tercermin dalam berbagai model seperti Leadership Competency Model (LCM), Prophetic Leadership and Management Wisdom Model (Pro-LM), Islamic Transformational Leadership, dan Khalifah Leadership Model tidak hanya relevan dalam konteks keagamaan, tetapi juga mampu menjadi panduan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di era modern. Nilai inti seperti shiddiq, amanah, tabligh, dan fathanah, yang terintegrasi dengan kompetensi manajerial, menciptakan kombinasi ideal antara integritas moral dan kecakapan profesional.

Pendekatan implementasi ini menjadi penting karena dunia kerja saat ini dihadapkan pada tantangan yang kompleks, seperti disrupsi teknologi, tuntutan efisiensi tinggi, dan risiko penurunan etika kerja akibat tekanan kompetitif. Dengan mengadopsi prinsip kepemimpinan Islami, organisasi dapat membangun budaya kerja yang berorientasi pada al-falah (kesuksesan dunia-akhirat), di mana keberhasilan diukur tidak hanya dari pencapaian target bisnis atau kinerja organisasi, tetapi juga dari keberkahan (barakah) dan kemaslahatan (maslahah) yang dihasilkan. Dari perspektif manajemen SDM, terdapat tiga strategi implementasi utama yang dapat diterapkan secara universal.

1. Pelatihan Kepemimpinan Berbasis Nilai

Organisasi dapat menyelenggarakan program pengembangan kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai inti kepemimpinan Islami seperti kejujuran, akuntabilitas, komunikasi efektif, dan kecerdasan strategis. Metode yang digunakan bisa berupa pelatihan tatap muka, simulasi kasus, mentoring, dan role modeling, sehingga peserta tidak hanya memahami konsep secara teoritis, tetapi juga mampu mempraktikkannya dalam berbagai situasi organisasi. Pendekatan ini relevan di semua sektor, mulai dari perusahaan multinasional hingga organisasi

komunitas, karena nilai-nilai tersebut bersifat universal dan adaptif terhadap perubahan.

2. Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi

Prinsip competency-based HRM dapat diterapkan dengan mengombinasikan keterampilan teknis, kecerdasan emosional, kemampuan kepemimpinan, dan integritas moral sebagai tolak ukur rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier. Sistem ini memastikan bahwa pengelolaan SDM mempertimbangkan kesesuaian antara profil individu dan tuntutan peran, sambil menjaga agar keputusan manajerial tetap berada dalam kerangka etika. Pendekatan ini dapat digunakan di industri jasa, manufaktur, pemerintahan, maupun organisasi nirlaba untuk menghasilkan SDM yang unggul secara profesional sekaligus berkarakter.

3. Sistem Penghargaan yang Islami

Organisasi dapat menggabungkan penghargaan finansial dengan insentif non-material yang memiliki makna emosional dan spiritual. Contohnya adalah pemberian apresiasi moral (recognition), penghargaan atas kontribusi sosial, peluang pengembangan diri, serta fasilitas yang mendukung kesejahteraan karyawan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat motivasi intrinsik pegawai, sebagaimana dijelaskan dalam self-determination theory. Sistem penghargaan yang Islami menekankan keseimbangan antara kepuasan duniawi dan motivasi ukhrawi, sehingga mendorong komitmen jangka panjang.

Dengan penerapan strategi tersebut, teori kepemimpinan Islami dapat diimplementasikan secara praktis di berbagai jenis organisasi, menciptakan SDM yang kompeten, berintegritas, dan memiliki orientasi pengabdian. Hasil akhirnya adalah lingkungan kerja yang profesional, etis, dan berkelanjutan, di mana keberhasilan organisasi selaras dengan nilai-nilai kemanusiaan dan spiritual yang universal.

BAB 4

MOTIVASI ISLAMI SEBAGAI PENGGERAK KINERJA

A. Definisi Konseptual Motivasi dan Tahapannya

Motivasi secara umum dipahami sebagai proses internal yang memengaruhi arah, intensitas, dan persistensi aktivitas individu dalam konteks kerja. Armstrong (2012: 54) mendefinisikan motivasi sebagai proses internal karyawan yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan aktivitas kerja yang dilakukan. Gibson *et al.* (2012: 126) menyebut motivasi sebagai konsep yang menjelaskan kekuatan yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu. Robbins & Judge (2013: 202) menekankan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan. Sementara itu, Luthans (2011: 157) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang berawal dari defisiensi fisiologis atau psikologis yang menimbulkan dorongan menuju pencapaian tujuan atau insentif tertentu.

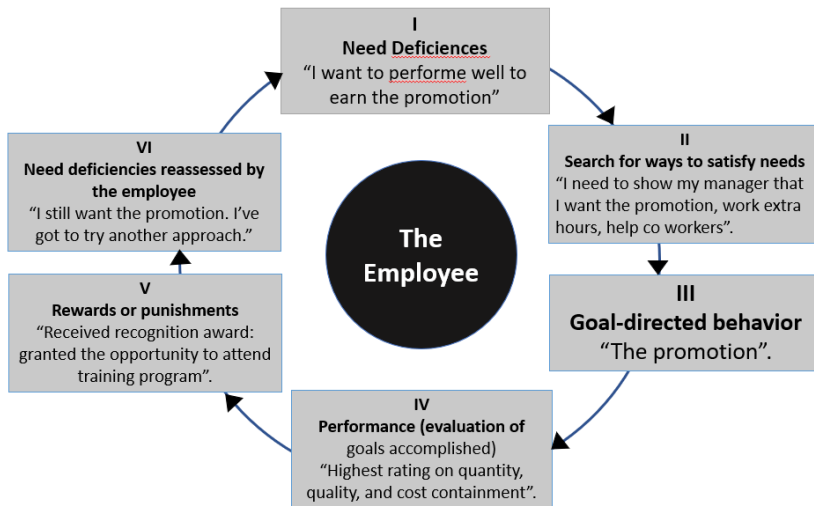
Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga elemen utama dalam motivasi: (1) dorongan internal yang muncul karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi; (2) tindakan atau perilaku yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut; dan (3) tujuan sebagai hasil yang ingin dicapai. Kebutuhan dapat bersifat fisik, psikologis, maupun sosial. Seseorang akan terdorong untuk bekerja jika kebutuhan, minat, dan tujuannya dapat terpenuhi, sehingga ia mengarahkan perilakunya untuk mencapainya (Sabbagha *et al.*, 2018). Oleh karena itu, organisasi harus mampu menyediakan insentif yang relevan untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhannya (Nwankwo *et al.* 2023) serta menciptakan iklim kerja yang adil dan memberi penghargaan memadai (Noe *et al.* 2018: 312).

Motivasi merupakan faktor penentu perilaku individu dalam mencapai sasaran tertentu (Min *et al.* 2020). Dalam konteks organisasi, motivasi memengaruhi tingkat inisiatif, ketekunan, serta arah usaha individu terhadap kinerja. Proses motivasi tidaklah sederhana, melainkan hasil interaksi kompleks antara kebutuhan, dorongan (drive), tujuan (goal), dan imbalan (reward). Kebutuhan yang belum terpenuhi menciptakan ketegangan internal, memunculkan dorongan untuk bertindak, dan mengarahkan perilaku menuju tujuan yang diyakini mampu meredakan ketegangan tersebut. Ketika tujuan tercapai, individu memperoleh kepuasan baik intrinsik (aktualisasi diri, kebanggaan) maupun ekstrinsik (kompensasi, promosi).

Dengan demikian, motivasi adalah dinamika psikologis yang multidimensional, dipengaruhi oleh nilai, persepsi keadilan, penghargaan, serta konteks sosial-budaya. Faktor seperti kepercayaan pada pimpinan, hubungan antar rekan kerja, suasana emosional organisasi, serta makna pekerjaan turut menentukan tingkat motivasi individu. Oleh karena itu, motivasi tidak hanya dipicu oleh insentif materi, melainkan juga oleh pengakuan, rasa memiliki, peluang pengembangan diri, dan keselarasan antara nilai pribadi dengan budaya organisasi.

Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang menggerakkan perilaku individu dalam mencapai tujuan tertentu. Ia tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan melalui suatu mekanisme yang sistematis dan berulang. Proses ini berawal dari adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, kemudian mendorong individu untuk bertindak, mengarahkan perilaku, hingga mengevaluasi hasil yang diperoleh. Dengan kata lain, motivasi bekerja sebagai suatu siklus yang terus berputar, di mana setiap tahap saling berkaitan dan berpengaruh terhadap keberlangsungan tahap berikutnya. Menurut Gibson *et al.* (2012), proses motivasi dapat dipahami melalui enam tahapan utama yang menggambarkan bagaimana kebutuhan individu berkembang, direspon melalui perilaku, serta dievaluasi dalam bentuk kepuasan

atau ketidakpuasan yang pada akhirnya menentukan munculnya siklus baru.



Gambar 4.1 Tahapan proses motivasi

Sumber: (Gibson et al, 2012).

Proses motivasi, sebagaimana digambarkan pada Gambar 4.1, berlangsung melalui enam tahapan yang saling berkesinambungan. Pertama, munculnya kebutuhan yang belum terpenuhi sehingga menimbulkan ketidakseimbangan dalam diri individu, yang kemudian mendorongnya untuk mengurangi ketidakseimbangan tersebut melalui perilaku tertentu. Kedua, individu mencari berbagai cara atau alternatif untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Ketiga, individu mengarahkan perilakunya menuju pencapaian tujuan atau prestasi melalui cara-cara yang telah dipilih, dengan dukungan kemampuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimilikinya.

Keempat, dilakukan penilaian terhadap pencapaian yang telah diraih, baik oleh diri sendiri maupun oleh pihak lain. Penilaian ini dapat bersifat subjektif—misalnya perasaan bangga atas keberhasilan pribadi—atau objektif, seperti penilaian kinerja oleh atasan terkait pencapaian target finansial, jabatan, atau hasil kerja tertentu. Kelima, individu menerima imbalan atau hukuman yang

bergantung pada hasil evaluasi tersebut. Keenam, individu menilai sejauh mana perilaku dan imbalan yang diterima mampu memuaskan kebutuhannya.

Apabila kebutuhan tersebut telah terpenuhi, individu akan merasakan keseimbangan atau kepuasan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja. Namun, jika kebutuhan belum terpenuhi, siklus motivasi akan berulang, kali ini dengan kemungkinan perubahan perilaku atau strategi yang digunakan. Proses ini menunjukkan bahwa motivasi bersifat dinamis dan terus berkembang seiring perubahan kebutuhan, tujuan, dan kondisi lingkungan, sehingga organisasi perlu memahami siklus ini untuk merancang strategi motivasi yang efektif dan berkelanjutan.

B. Teori Motivasi Modern

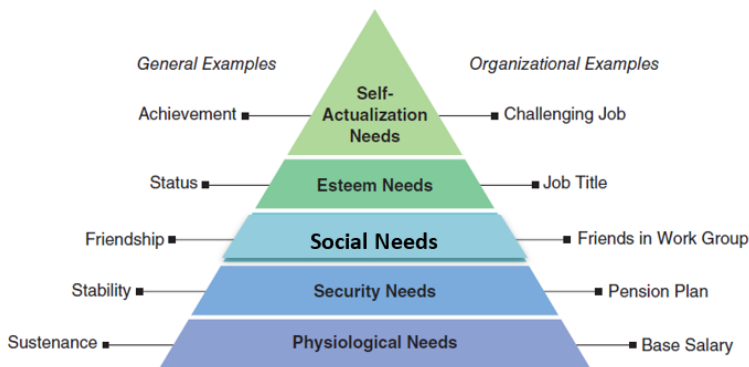
1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori Maslow mengemukakan bahwa manusia dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam dirinya, yang tidak hanya sebatas kebutuhan ekonomi semata (Torrington *et al.* 2014: 93). Kebutuhan manusia ini tersusun dalam suatu hirarki, mulai dari hirarki kebutuhan yang paling dasar sampai ke kebutuhan yang paling tinggi tingkatannya. Terdapat lima tingkatan kebutuhan manusia yang harus dipenuhi secara berurutan. Lima tingkatan kebutuhan tersebut adalah:

- a. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar untuk dapat hidup seperti makan, minum, dan tempat tinggal. Dalam konteks organisasi, kompensasi atau gaji merupakan kebutuhan fisiologis karyawan.
- b. *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan). Apabila kebutuhan fisiologis relative sudah terpuaskan maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu

kebutuhan keselamatan dan rasa aman. Kebutuhan ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaan, dan jaminan akan hari tua pada saat seseorang tidak lagi bekerja.

- c. *Social needs* (kebutuhan sosial). Kebutuhan ini meliputi kesempatan untuk berinteraksi dengan orang lain, diterima, dan memiliki teman. Jika kebutuhan sosial tidak terpenuhi, seseorang dapat mengalami kesepian, isolasi, atau rendahnya motivasi, yang pada akhirnya akan berdampak negatif terhadap produktivitas.
- d. *Esteem needs* (kebutuhan penghargaan). Kebutuhan akan pengakuan dan harga diri. Jika terpenuhi, individu akan lebih percaya diri, produktif, inovatif, dan berkomitmen tinggi. Sebaliknya, jika tidak terpenuhi, dapat memicu rasa minder, tidak dihargai, hingga frustrasi.
- e. *Self-actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri). Aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi dalam hierarki kebutuhan manusia, setelah kebutuhan-kebutuhan dasar terpenuhi. Ini melibatkan pengembangan potensi dan kemampuan seseorang untuk mencapai keterpenuhan diri secara maksimal (Lussier 2017: 237).



Gambar 4.2 Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber: Griffin & Moorhead (2014).

Seseorang tidak dapat mencapai tingkat aktualisasi diri kecuali kebutuhan tingkat bawah terpenuhi terlebih dahulu. Dengan demikian, kebutuhan aktualisasi diri hanya dapat tercapai setelah semua kebutuhan dasar dan tingkat di atasnya telah terpenuhi (Noltmeyer *et al.* 2020). Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, kepentingannya berkurang, dan kebutuhan keamanan muncul sebagai sumber motivasi utama. Peningkatan hirarki ini berlanjut hingga kebutuhan aktualisasi diri menjadi motivator utama (Griffin & Moorhead 2014: 93).

2. Teori ERG Clayton Alderfer

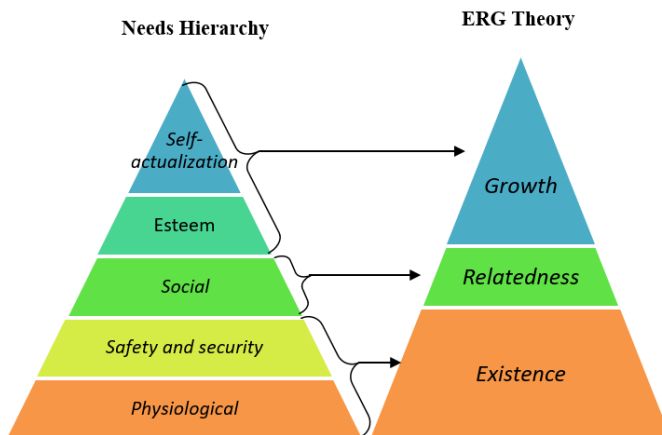
Alderfer menyederhanakan hierarki kebutuhan Maslow menjadi tiga kategori: kebutuhan eksistensi (fisiologis dan rasa aman), kebutuhan hubungan atau keterkaitan (sosial), kebutuhan pertumbuhan (penghargaan dan aktualisasi diri) (Lussier 2017: 237). Berbeda dengan Maslow yang menekankan pemenuhan kebutuhan secara bertahap dan berurutan (dari bawah ke atas), Alderfer menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat muncul dan dipenuhi secara simultan. Misalnya, seseorang bisa saja berusaha memenuhi kebutuhan pertumbuhan (seperti belajar hal baru atau mengembangkan karier) meskipun kebutuhan keterkaitannya belum sepenuhnya terpenuhi.

Kebutuhan eksistensi (*existence needs*), meliputi semua kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan fisiologis dan material dan kebutuhan rasa aman. Kebutuhan hubungan atau keterkaitan (*relatedness needs*). Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan akan keterkaitan meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antarpribadi di tempat kerja.

Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*). Kebutuhan akan pertumbuhan meliputi semua kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang termasuk kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan dari Maslow. Kepuasan atas kebutuhan

pertumbuhan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu tugas tidak saja ingin menggunakan dan menunjukkan kemampuannya secara maksimal tetapi juga untuk dapat mengembangkan kemampuan-kemampuan baru (Griffin & Moorhead 2014: 95).

Dengan demikian, Teori ERG Clayton Alderfer menawarkan versi yang lebih fleksibel dan dinamis dalam menjelaskan motivasi manusia dibandingkan dengan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow. Menurut teori ini individu dapat memenuhi kebutuhan secara bersamaan, tidak harus berurutan. Dengan kata lain, prioritas dan motivasi individu dapat berubah dari tingkat kebutuhan eksistensi ke tingkat kebutuhan keterkaitan atau ke tingkat kebutuhan pertumbuhan seiring waktu (Thwe & Fernando 2023).



Gambar 4.3 Teori Hierarki Kebutuhan dan ERG

Sumber: Lussier (2017).

3. Teori Dua Faktor Frederick Herzberg

Teori Dua Faktor Frederick Herzberg, juga dikenal sebagai Teori Motivasi-Hygiene, menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Herzberg mengidentifikasi dua jenis faktor yang berperan dalam lingkungan kerja: faktor *motivasional* dan faktor *hygiene* (Herzberg, 1959: 113).

Faktor motivasi berhubungan dengan sifat pekerjaan itu sendiri dan bagaimana karyawan merasakan pencapaian dan penghargaan atas pekerjaan mereka. Contohnya meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, perkembangan karier, dan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri. Ketika faktor motivasi ini terpenuhi, karyawan cenderung merasa lebih puas dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Faktor *hygiene* berkaitan dengan kondisi dan situasi di tempat kerja yang, jika tidak diperhatikan, dapat menimbulkan ketidakpuasan (Joshi 2015: 56). Faktor-faktor ini meliputi gaji, kebijakan perusahaan, hubungan antar karyawan, kondisi fisik lingkungan kerja, dan keamanan pekerjaan. Namun, meskipun faktor *hygiene* ini terpenuhi, hal tersebut tidak serta-merta menciptakan kepuasan kerja. Sebaliknya, ketiadaan faktor *hygiene* dapat menyebabkan ketidakpuasan yang besar (Hartwell 2024: 30).

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja bukanlah dua kutub yang berlawanan, melainkan dua konsep yang terpisah. Untuk mencapai motivasi dan kinerja optimal, organisasi harus memperhatikan kedua faktor ini secara seimbang. Memenuhi faktor *hygiene* akan mencegah ketidakpuasan, sementara memfasilitasi faktor *motivasional* akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja secara signifikan (Senyucel 2014: 30).

4. Teori Kebutuhan McClelland

Teori Kebutuhan McClelland, yang dikembangkan oleh David McClelland (1961) menjelaskan tiga kebutuhan dasar yang mempengaruhi motivasi individu. Menurut Mc Clelland ada tiga hal yang bisa menyebabkan seseorang termotivasi yaitu: kebutuhan akan prestasi atau dorongan untuk mencapai standar tinggi (*need of achievement*), dan kebutuhan akan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain agar tunduk kepadanya (*need of power*), dan kebutuhan akan afiliasi atau menjalin hubungan social yang baik (*need of affiliation*) (McClelland, 1961:36)

Ketiga kebutuhan ini—prestasi, afiliasi, dan kekuasaan—akan muncul dengan intensitas yang berbeda pada setiap individu, tergantung pada pengalaman hidup, latar belakang sosial, nilai-nilai personal, dan budaya kerja yang membentuknya. Individu yang dominan pada kebutuhan prestasi cenderung lebih mandiri, kompetitif, berorientasi pada hasil, dan termotivasi oleh pencapaian target serta standar tinggi. Mereka senang mengambil tanggung jawab pribadi dan menyukai umpan balik yang konkret atas kinerja mereka. Sebaliknya, individu dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi lebih memprioritaskan hubungan interpersonal, keharmonisan, dan kerja sama tim. Mereka menghindari konflik dan lebih suka bekerja dalam lingkungan yang suportif dan kooperatif. Sementara itu, individu dengan kebutuhan kekuasaan tinggi cenderung memiliki dorongan untuk memengaruhi, memimpin, dan mengatur orang lain. Mereka ingin menjadi pengambil keputusan dan merasa puas ketika memiliki kontrol atas sumber daya atau arah kelompok (Griffin & Moorhead 2014: 99; Lussier 2017: 240).

5. Teori Harapan Victor Vroom

Teori Harapan Victor Vroom (1964) juga dikenal sebagai teori ekspektansi (*Vroom's Expectancy Theory*). Teori ini menjelaskan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja atau berperilaku sangat dipengaruhi oleh harapan mereka bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja tertentu, yang pada gilirannya akan membawa hasil yang diinginkan (Robbins & Judge 2015: 253).

Ada tiga komponen utama dalam teori ini; ekspektansi (*expectancy*), yaitu keyakinan bahwa usaha tertentu akan menghasilkan kinerja yang diharapkan; instrumentalitas (*instrumentality*), yaitu keyakinan bahwa kinerja yang baik akan membawa pada hasil atau imbalan tertentu; dan valensi (*valence*), yaitu tingkat pentingnya hasil atau imbalan tersebut bagi individu (Miner 2015: 94).

Semakin tinggi harapan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil, semakin besar kemungkinan ia akan terdorong untuk bekerja lebih keras guna mencapai tujuan yang diinginkan (Rehman *et.al.* 2019). Demikian pula, semakin kuat keyakinan seseorang bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang dihargai (instrumentalitas), maka semakin besar pula motivasinya untuk berupaya maksimal. Selain itu, jika hasil yang diharapkan memiliki nilai atau makna penting bagi individu (valensi), maka tingkat motivasi akan semakin tinggi pula (Baciu *et al.* 2022). Ketiga komponen ini—harapan, instrumentalitas, dan valensi—merupakan elemen kunci dalam teori ekspektansi yang menjelaskan bagaimana persepsi individu terhadap proses dan hasil memengaruhi tingkat motivasi kerja. Teori harapan Vroom dapat dirumuskan:

$$\text{Motivational Force (MF)} = \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence}$$

Gambar 4.4 Rumus Teori Harapan Vroom

Sumber: (Estes & Polnick, 2012).

Dalam teori ini ada dua ambang batas (*thresholds*) yang harus positif agar seseorang tetap termotivasi. Pertama, seseorang harus percaya bahwa upaya mereka akan menghasilkan tingkat kinerja yang diinginkan. Kedua, mereka juga harus percaya bahwa kinerja mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Jika keduanya positif, maka kekuatan motivasi (*motivational force*) juga positif. Sebaliknya, jika salah satu atau kedua ambang batas ini tidak terpenuhi (karena valensi, ekspektasi, dan instrumentalitas negatif), maka kekuatan motivasi akan rendah atau negatif. Berikut rumus *thresholds* teori harapan Vroom:

$$\begin{aligned} &\text{Effort-performance expectancy (E>P)} \\ &\text{Performance-outcome expectancy (P>O)} \end{aligned}$$

Gambar 4.5. Rumus *Thresholds* Teori Harapan Vroom

Sumber: Estes & Polnick (2012).

C. Teori Motivasi dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, motivasi adalah dorongan yang berlandaskan nilai-nilai Islam untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan duniawi dan tanggung jawab akhirat, dengan tujuan utama mencari ridha Allah. Motivasi ini dipandu oleh prinsip spiritual, moral, dan etika, mendorong manusia untuk bekerja dengan *ihsan* (terbaik), memberikan manfaat bagi masyarakat, dan menghindari sikap materialisme serta individualisme berlebihan (Chapra, 1992: 251).

Menurut Ash-Shadr (2008: 83), motivasi dalam Islam berkaitan erat dengan *maqashid syariah* (tujuan syariah) dan bertumpu pada hubungan manusia dengan Allah SWT sebagai pusat segala aktivitas. Ia menekankan bahwa motivasi sejati seorang Muslim harus didasarkan pada kesadaran akan tugas kekhalifahan di bumi dan tanggung jawab untuk mencapai ridha Allah. Motivasi tidak hanya bersifat material atau duniawi, tetapi juga spiritual, yang mengarahkan individu untuk bertindak sesuai dengan prinsip keadilan, kebaikan, dan keseimbangan. Menurut Auda (Auda, 2015: 39), motivasi adalah dorongan batin yang diarahkan oleh niat yang ikhlas, bertujuan untuk mencapai kesejahteraan individu dan masyarakat berdasarkan prinsip-prinsip *maqasid al-syariah*.

Motivasi dalam perspektif Islam mencakup aspek horizontal (*hablum minannas*) dan vertikal (*hablum minallah*). Motivasi horizontal adalah dorongan untuk memberikan manfaat kepada orang lain, seperti berbuat baik kepada orang tua, kerabat, yatim, miskin, dan tetangga, sebagaimana disebut dalam QS. An-Nisa: 36. Sementara itu, motivasi vertikal adalah dorongan untuk melaksanakan tanggung jawab kepada Allah SWT, menjadikan pekerjaan sebagai ibadah, selaras dengan amanah-Nya, seperti dalam QS. Az-Zumar: 39.

Motivasi dalam Islam tidak hanya terbatas pada kesenangan dunia, tetapi juga melibatkan dimensi spiritual. Menjalankan perintah Allah dan meninggalkan larangan-Nya dianggap sebagai langkah yang esensial untuk mencapai kesenangan abadi di akhirat. Dengan memandang akhirat sebagai tujuan akhir, seorang Muslim diberikan arah yang jelas dalam menjalani kehidupan dan memotivasi diri untuk melakukan amal kebaikan (Azimi 2024).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi dalam perspektif Islam adalah dorongan berlandaskan nilai-nilai Islam kepada individu untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan duniawi dan tanggung jawab akhirat, dengan tujuan utama mencari ridha Allah. Motivasi ini mencakup aspek horizontal (*hablum minannas*), berupa dorongan untuk memberikan manfaat kepada sesama, dan aspek vertikal (*hablum minallah*), yaitu melaksanakan tanggung jawab kepada Allah dengan menjadikan pekerjaan sebagai ibadah. Motivasi seorang Muslim berlandaskan prinsip *maqasid syariah*, mengintegrasikan dimensi spiritual, moral, dan sosial, untuk mencapai kesejahteraan dunia dan kebahagiaan abadi di akhirat. Ada beberapa teori motivasi dalam Islam, diantaranya:

1. Teori *Nafs*

Dalam Al-Qur'an istilah *nafs* memiliki makna yang bervariasi sesuai objek dan konteks ayat, antara lain bermakna: nyawa (QS. Ali Imran:185), nafsu (QS. Yusuf:53), diri manusia (Q.S. Al-Ma'idah: 32) dan jiwa (QS. Al-Fajr: 27-30). Secara fungsional *nafs* dapat mendorong manusia untuk melakukan perbuatan baik dan buruk. Dalam Al-Quran dijelaskan bahwa kepada *nafs* telah diilhamkan jalan kebaikan dan jalan keburukan (QS. Asy-Syams: 8-10). Selain itu, ditemukan isyarat juga bahwa *nafs* merupakan tempat yang dapat menampung gagasan dan kemauan. Isyarat ini dipahami dari Al-Qur'an bahwa suatu kaum tidak akan berubah keadaannya sebelum mereka mengubah terlebih dahulu apa yang ada di dalam

nafs mereka (QS. al-Ra‘d: 11). Apa yang ada di dalam *nafs* itu dapat berupa gagasan, pikiran, kemauan, dan tekad untuk berubah. Dalam konteks ini, *nafs* (jiwa) memiliki peran penting sebagai pemberi motivasi dalam perilaku manusia.

Nafs adalah jiwa, yang dapat diartikan sebagai seluruh kehidupan batin manusia yang terjadi dari perasaan, pikiran, angan-angan dan sebagainya. Jiwa dalam hal ini adalah sesuatu yang tidak tampak dalam diri seseorang. Beberapa hal yang bersifat batiniah itu, akan dapat memunculkan sebuah perilaku pada diri manusia. Jiwa disini dapat dipahami sebagai suatu motivasi dalam diri sehingga dapat memberikan dorongan kepada manusia untuk dapat berperilaku (Dananier 2020). Motivasi yang berasal dari dalam diri sendiri akan memiliki ketahanan lebih lama dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik yang sesungguhnya bersifat sementara. Motivasi intrinsik akan lebih bertahan dalam diri seseorang, karena fokusnya tidak akan terpecah terhadap hal lain di luar dirinya (motivasi ekstrinsik) (Nathan 2014).

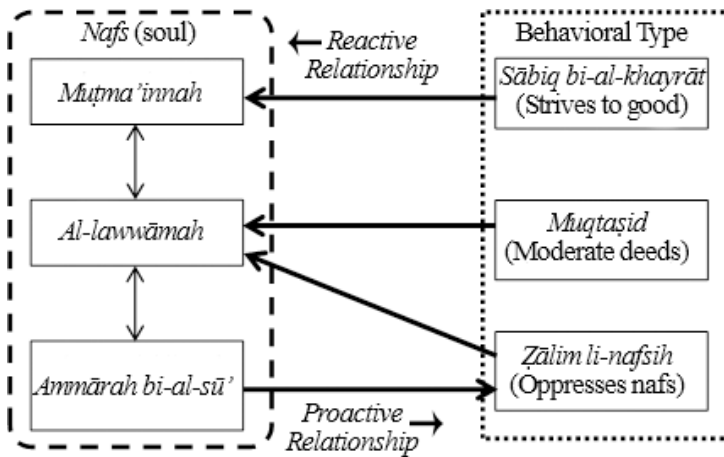
Terdapat tiga tingkatan nafsu dalam Al-Qur’an, yaitu nafsu *ammarah*, nafsu *lawwamah*, dan nafsu *mutmainnah* (Shihab 2002: 629). Nafsu *ammarah* terdapat dalam Q.S. Yusuf ayat 53 menjelaskan bahwa nafsu ini berkencenderungan membawa manusia pada kejahatan atau keburukan. Nafsu *lawwamah*, dijelaskan dalam Q.S. Al-Qiyaamah, ayat 2 yang artinya: “*dan aku bersumpah dengan jiwa yang amat menyesali (dirinya sendiri)*”. Ayat ini menjelaskan bahwa manusia memiliki kecenderungan untuk menyesali diri atas segala perbuatannya yang salah. Nafsu *mutma’inah* dijelaskan dalam Q.S. Al-Fajr, ayat 27-28 bahwa nafsu *mutmainnah* adalah jiwa yang tenang yang selalu tunduk dan patuh pada perintah Allah, selalu istiqamah dan ikhlas dalam menjalankan tuntunan Allah, yang selalu ingat Allah dan menjauhkan diri dari perbuatan dosa dan pelanggaran (Cader 2016: 83-109). Aydin (Aydin 2010: 1-30) membandingkan konsep nafsu dalam Islam ini dengan teori psikoanalisis Sigmund

Freud tentang model kepribadian yang terdiri dari tiga komponen; *id*, *ego*, dan *superego*. *Id* adalah kepribadian yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan dasar, beroperasi berdasarkan prinsip kesenangan. *Ego*, sebagai mediator antara *id* dan realitas, bertanggung jawab untuk pengambilan keputusan yang rasional. *Super-Ego*: bagian yang menampung norma-norma moral dan *ethics*, berfungsi untuk menilai tindakan dan mengontrol *impuls* dari *id* (Westerink 202: 2931).

Dari tiga tingkatan nafsu ini menghasilkan tiga golongan tipe perilaku manusia terhadap kebaikan dan kejahatan, yaitu *zalimun linafsih*, *muqtasid*, dan *sabiqun bilkhairat* (Q.S. Fatir: 32). Pertama, *zalimun linafsih*, golongan ini merujuk kepada orang-orang yang menzalimi diri sendiri. Mereka cenderung mengabaikan kewajiban agama dan lebih banyak terjerumus dalam dosa. Dalam konteks ini, mereka tidak hanya merugikan diri mereka sendiri tetapi juga dapat merugikan orang lain.

Golongan kedua *muqtasid*, yang berarti “pertengahan”. Mereka adalah orang-orang yang kebaikan dan kesalahannya seimbang. Mereka berusaha menjalani hidup dengan cara yang seimbang, melakukan kebaikan tetapi juga terkadang terjerumus dalam kesalahan. Mereka memiliki kecenderungan untuk berbuat baik tetapi tidak selalu konsisten.

Golongan ketiga adalah *sabiqun bilkhairat*, yaitu orang-orang yang senantiasa bersegera dalam melakukan kebaikan. Mereka dikenal karena semangatnya dalam berlomba-lomba mengerjakan amal saleh, menjadikan kebaikan sebagai prioritas hidup, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai ketakwaan. Ciri khas golongan ini adalah konsistensi dalam amal baik dan minimnya keterlibatan dalam perbuatan salah. Mereka menjadikan kebaikan sebagai kompetisi spiritual dan selalu berupaya menjadi yang terdepan dalam meraih keridhaan Allah SWT. Tingkatan nafsu dan tipe perilaku manusia dapat dijelaskan melalui gambar berikut:



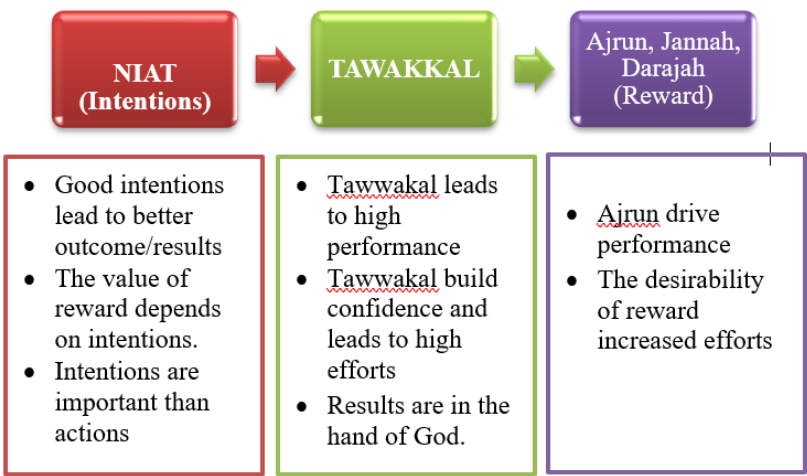
Gambar 4.6 Tingkatan Nafsu dan Tipe Perilaku Manusia

Sumber: Cader (2016)

2. Teori Harapan (*Expectancy*) dalam Islam

Teori Harapan Vroom menyatakan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh harapan bahwa usaha yang dilakukan akan membuahkan hasil yang diinginkan. Motivasi individu ditentukan oleh keyakinan bahwa usaha mereka akan menghasilkan imbalan yang sesuai. Teori ini terdiri dari tiga komponen: ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi. Ekspektasi adalah keyakinan bahwa usaha lebih tinggi akan meningkatkan kinerja. Instrumentalitas menggambarkan hubungan antara kinerja dan imbalan yang diinginkan. Valensi mengacu pada seberapa besar nilai atau pentingnya hasil tersebut bagi seseorang. Menurut teori ini, motivasi adalah hasil dari kombinasi ketiga faktor tersebut (Lahoti 2019). Setiap individu memiliki motivasi yang berbeda, seperti uang, pengakuan, keseimbangan kehidupan kerja, kesejahteraan, dan kebahagiaan. Penghargaan berupa uang dianggap sebagai motivasi ekstrinsik, sedangkan pengakuan dan otonomi kerja termasuk motivasi intrinsik. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja pekerjaan (Manzoor *et al.* 2021). Dalam perspektif Islam, motivasi tidak

hanya bergantung pada faktor-faktor materi atau pengakuan. Model Harapan Islam melibatkan konsep niat, tawakkal (berserah kepada Allah), balasan kebaikan (ajrun), serta harapan akan surga (jannah) dan derajat yang tinggi di akhirat. Niat yang ikhlas dan keyakinan pada balasan akhirat menjadi pendorong utama tindakan seorang Muslim (Zafran 2022).



Gambar 4.7. Teori Harapan dalam Islam
Sumber: Zafran (2022).

a. Niat

Niat menurut bahasa menyengaja, menuju (*al-qashd*), menurut istilah keinginan yang diarahkan pada suatu tindakan untuk tujuan tertentu (Ercanbrack 2024). Ulama Malikiyyah mendefinisikan niat sebagai suatu tujuan dari suatu perbuatan yang hendak dilakukan oleh seorang manusia. Sedang ulama Syafiiyah niat adalah keinginan untuk melakukan sesuatu yang disertai perbuatan (Ansory 2019). Niat bersifat esoteris yang bersumber dari kemauan, daya dan usaha manusia. Usaha merupakan kemauan untuk berbuat, tetapi niat, di samping kemauan dan keputusan, merupakan penetapan tujuan. Ketika seseorang berniat

melakukan sesuatu, sesungguhnya, tumbuh suatu usaha untuk melakukan sesuatu yang bertujuan dalam dirinya (Sharaf *et al.* 2016).

Niat dalam Islam sangat penting dan berperan sebagai dasar dan kunci bagi setiap amal perbuatan. Niat menjadi salah satu syarat sah bagi setiap ibadah. Dalam hadits, Rasulullah SAW bersabda: “*Sesungguhnya amal itu bergantung pada niatnya dan setiap orang akan mendapatkan balasan sesuai dengan apa yang diniatkannya*”(HR. Al-Bukhari). Dalam Hukum Islam, niat juga menjadi kriteria penting untuk menentukan apakah suatu tindak pidana dapat dihukum atau diampuni (Zakariyah 2015: 60).

Niat diartikan sebagai suatu tujuan dan keinginan yang mendorong perbuatan seseorang. Apabila niat seseorang baik, maka tindakan yang dihasilkan menjadi baik. Sebaliknya, apabila niat seseorang buruk maka tindakan yang dihasilkan juga akan menjadi buruk. Niat yang ikhlas dan tulus akan memotivasi perbuatan seorang muslim untuk melakukan ibadah dengan sebenar-benarnya (Yusuf 2022). Dalam dunia kerja, niat yang baik akan memiliki dampak yang baik bagi kinerja. Niat bekerja dalam Islam adalah ikhlas untuk mendapatkan ridha dari Allah Swt., bukan sekedar keuntungan dunia. Pandangan Islam tentang kehidupan terdiri dari dua dimensi, dunia dan akhirat. Keyakinan akan kehidupan akhirat memengaruhi tindakan dan perilaku. Oleh karena niat meningkatkan nilai dan keinginan akan hasil yang menghubungkannya dengan kehidupan akhirat (Zafran 2022).

b. Tawakkal

Tawwakal adalah menyerahkan sepenuhnya urusan kepada Allah Swt, dengan didasari iman bahwa Allah memiliki kekuasaan mutlak atas manusia (Alhafiza *et al.*

2022). Konsep *tawakkal* tidak berarti menyerah begitu saja tanpa usaha. *Tawakkal* dilakukan setelah melakukan semua usaha yang bisa dilakukan sebagai manusia. Ini mencakup ikhtiar maksimal, baru kemudian menyerahkan hasilnya kepada Allah. Dengan demikian, *tawakkal* adalah bentuk keseimbangan antara usaha manusia dan ketergantungan kepada Allah (Hamdan 2021: 100). Tawwakal mendorong individu untuk bekerja lebih keras, percaya bahwa hasil yang diinginkan akan tercapai. Konsep ini didasarkan pada ajaran Al-Qur'an, seperti dalam ayat, "Manusia tidak akan memperoleh sesuatu kecuali jika ia bekerja keras" (QS. An-Najm:39).

Tawakkal merupakan salah satu bentuk keyakinan dalam hati yang menimbulkan motivasi kuat dalam diri manusia untuk menggantungkan harapannya kepada Allah Swt (Naldi *et al.* 2023). Dalam Islam, motivasi berlandaskan pada niat, tawwakal, dan usaha. Hasil dari usaha ada di tangan Allah. Nabi Muhammad (saw) menjelaskan hal ini ketika seorang Badui bertanya apakah dia harus mengikat untanya dan mengandalkan Allah. Nabi menjawab, "Ikatlah dia dan kemudian bertawakkallah kepada Allah" (Abu Dawud 2005: Nomor 4912).

Hal ini menunjukkan bahwa tawwakal memerlukan usaha aktif sebelum menyerahkan hasilnya kepada Allah. Dengan demikian, niat dan tawwakal membimbing usaha untuk hasil yang lebih baik, baik di dunia ini maupun di akhirat (Zafran 2022).

c. Balasan (*Ajrun, Jannah, Darajah*)

Teori harapan mengasumsikan bahwa hasil kinerja yang baik akan mendapatkan imbalan yang diinginkan. Dalam konteks Islam, upaya dan tindakan diarahkan untuk menyenangkan Allah dan mendapatkan peringkat

tertinggi di Jannah (surga) sebagai imbalan. Berniat atau melakukan perbuatan baik dalam Islam akan mendapatkan pahala, dengan istilah-istilah seperti *tsawab* (pahala), *ajrun* (balasan), dan *hasanat* (kebaikan) digunakan untuk mengonotasikan penghargaan tersebut. Secara umum, semuanya merujuk pada penghargaan dan kompensasi atas perbuatan baik (Zafran 2022).

Islam mengajarkan bahwa setiap perbuatan baik akan mendapatkan pahala. Dalam Al-Qur'an disebutkan: "Barang siapa mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya Kami akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya Kami akan memberi balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan" (QS. An-Nahl: 97).

Keyakinan bahwa setiap amal perbuatan akan mendapatkan imbalan, baik di dunia maupun di akhirat, menjadi motivasi utama bagi setiap Muslim untuk berusaha dengan maksimal dalam setiap aktivitas mereka (Hasibuan 2020). Setiap usaha dan kerja keras dianggap sebagai bagian dari ibadah yang akan mendapatkan balasan dari Allah. Dalam Surah Al-Ahzab ayat 31, Allah menjanjikan pahala dua kali lipat bagi mereka yang ikhlas dalam beramal. Ini menciptakan kesadaran bahwa setiap tindakan memiliki konsekuensi spiritual, yang pada gilirannya mendorong individu untuk bekerja lebih giat (Gani and Yusuf 2022).

Bagi seorang Muslim, tujuan utama adalah surga, sehingga teori *ajrun* (upah) dan *tsawab* (pahala) memainkan peran kunci dalam membentuk perilaku dan tindakan mereka (Cader 2016). Surga digambarkan dalam Al-Quran sebagai tempat penuh kenikmatan bagi orang-orang yang saleh (QS. 2:25; 3:15; 5:119), dan dikuatkan dalam hadis

yang menyatakan bahwa Allah telah menyediakan hal-hal yang belum pernah dilihat oleh mata, didengar oleh telinga, atau terpikirkan oleh manusia bagi hamba-Nya yang saleh (Al-Bukhari, 2020 Nomor 3244).

Oleh karena itu, umat Islam senantiasa mengaitkan setiap upaya dan tindakan mereka dengan orientasi akhirat, di mana balasan berupa pahala dan ridha Allah dipandang lebih utama daripada sekadar hasil langsung atau keuntungan duniawi (Ibrahim 2018).

3. Teori Kebutuhan dalam Islam

Para ahli psikologi dan sosial berpandangan bahwa kebutuhan manusia akan berpengaruh terhadap perilaku mereka dalam berbuat. Kebutuhan akan menjadi motivasi untuk menggerakkan seseorang dalam melakukan sesuatu. Abraham Maslow (1908-1970) mengemukakan teori hierarki kebutuhan bagi manusia, yakni kebutuhan fisiologi, rasa aman, rasa cinta dan memiliki, harga diri dan aktualisasi diri (Noltmeyer *et al.* 2020).

Dalam Islam, jauh sebelum Maslow mengungkap teori tersebut, Abu Ishaq al-Syatibi (wafat 1388) telah mengemukakan teori tentang *the basic need* yang terangkum dalam konsep *maqasid al-syariah*. Imam al-Syatibi membagi kebutuhan kepada tiga tingkatan, yaitu kebutuhan *dharuriyat*, kebutuhan *hajiyyat* dan kebutuhan *tahsiniyat* (Abdurrahman 2020).

Kebutuhan *dharuriyat* (primer) adalah kebutuhan paling utama dan paling penting. Kebutuhan ini harus terpenuhi agar manusia dapat hidup layak. Kebutuhan ini meliputi, *hifduddin* (menjaga agama), *hifdunnafs* (menjaga jiwa atau kehidupan), *hifdul 'aql* (menjaga akal), *hifdunnasl* (menjaga keturunan), dan *hifdulmal* (menjaga harta). Lima kebutuhan *dharuriyah* tersebut harus dapat terpenuhi, apabila salah satu kebutuhan tersebut diabaikan akan terjadi ketimpangan atau mengancam keselamatan umat manusia baik didunia maupun diakhirat kelak. Manusia akan hidup bahagia

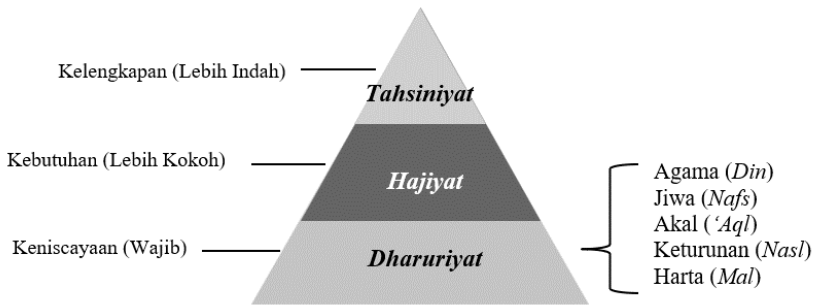
apabila ke lima unsur tersebut dapat dilaksanakan dengan baik (Murdani *et al.* 2024).

Kebutuhan hajiyyat (sekunder) adalah kebutuhan setelah dharuriyyat yang tidak mengancam keselamatan jiwa jika tidak terpenuhi, namun dapat menyebabkan kesulitan dalam menjalani aktivitas. Kebutuhan ini berfungsi sebagai penguat dan pelengkap dharuriyyat, karena bertujuan memudahkan kehidupan, menghilangkan kesulitan, serta meningkatkan pemeliharaan terhadap lima unsur pokok kehidupan manusia. Pada dasarnya, hajiyyat memperkuat dan melindungi kebutuhan primer dengan menciptakan kondisi hidup yang lebih layak dan seimbang (Kurniawan & Hudafi 2021).

Kebutuhan *tahsiniyyat* (tersier) adalah kebutuhan yang tidak sampai kepada kebutuhan *dharuriyyat* atau kebutuhan *hajiyyat*, namun kebutuhan ini perlu dipenuhi dalam rangka memberi kesempurnaan dan keindahan bagi hidup manusia. Keberadaan *tahsiniyyat* bermuara kepada kebaikan kebaikan yang melengkapi prinsip *al-maṣlahah al-daruriyyat* dan *al-maṣlahah al-hajiyyat*; ini karena ketiadaan *al-tahsiniyyat* tidak merusak urusan *al-daruriyyat* dan *al-hajiyyat*; ia hanya berkisar pada upaya mewujudkan keindahan, kenyamanan dan kesopanan dalam tata hubungan sang hamba dengan Tuhan dan dengan sesama makhluk-Nya (Safriadi 2021: 77).

Ketiga tingkatan kebutuhan ini saling terkait satu sama lain. Jika *daruriyyat* rusak, maka *hajiyyat* dan *tahsiniyyat* pun ikut rusak dan tidak bermanfaat, dan maslahat pun ikut terganggu. Namun, jika kerusakan terjadi pada tingkat *hajiyyat* dan *tahsiniyyat*, maka *daruriyyat* tidak akan terganggu sepenuhnya. Namun, jika kerusakan terjadi pada tingkat *hajiyyat* dan *tahsiniyyat* secara menyeluruh, maka sebagian besar *daruriyyat* pun akan rusak (Masri *et al.* 2017).

Pendekatan Islam pada dasarnya adalah untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan material dan spiritual dalam situasi apa pun dalam kehidupan manusia, di saat senang dan sedih, stabil dan berubah, sehat dan sakit (Bouzenita & Boulanouar 2016).



Gambar 4.8 Jenjang Kebutuhan dalam Islam

Sumber: Auda (2015).

Dari beberapa teori motivasi dalam Islam dapat disimpulkan bahwa motivasi dalam Islam tidak hanya fokus pada aspek material atau psikologis, tetapi juga mengintegrasikan dimensi spiritual dan moral. Untuk itu indikator motivasi Islam yang digunakan dalam penelitian ini adalah; niat, tawakkal, tsawab (pahala), istiqamah, ilmu dan kesejahteraan ekonomi.

Niat merupakan fondasi dari setiap amal dalam Islam. Setiap tindakan harus dimulai dengan niat yang ikhlas dan tulus karena Allah. Niat yang baik dapat memberikan makna dan tujuan yang mendalam dalam setiap amal yang dilakukan, sehingga meningkatkan motivasi untuk beribadah dan berbuat baik.

Tawakkal adalah berserah diri kepada Allah setelah melakukan usaha. Islam mengajarkan umatnya untuk berusaha sebaik mungkin dan kemudian menyerahkan hasilnya kepada Allah. Sikap tawakkal ini memberikan ketenangan dan keyakinan bahwa Allah akan memberikan yang terbaik, yang bisa menjadi sumber motivasi saat menghadapi tantangan.

Tsawab/balasan pahala adalah ganjaran yang diterima seseorang atas perbuatannya di dunia. Setiap amal baik akan mendapatkan pahala dari Allah. Keyakinan bahwa setiap kebaikan akan dihargai dengan balasan yang baik di akhirat menjadi motivasi kuat bagi umat Islam untuk terus berbuat baik, beribadah, dan mendekatkan

diri kepada Allah. Istiqamah berarti konsisten dalam menjalankan perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya. Sikap istiqamah menciptakan ketahanan spiritual dan komitmen yang kuat, sehingga motivasi untuk tetap berada di jalan yang benar semakin meningkat.

Mencari ilmu dan mengembangkannya adalah kewajiban bagi setiap Muslim. Ilmu memberikan pemahaman yang lebih baik tentang agama dan kehidupan. Dengan pengetahuan yang baik, seseorang dapat lebih memahami makna dan tujuan hidupnya, serta meningkatkan motivasi untuk beramal sesuai dengan ajaran Islam.

Kesejahteraan Ekonomi. Dalam Islam, kesejahteraan ekonomi dianggap penting untuk memfasilitasi ibadah dan kegiatan sosial. Kesejahteraan yang baik memungkinkan seseorang untuk lebih berkontribusi pada masyarakat dan beramal. Motivasi untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi juga sejalan dengan prinsip-prinsip keadilan dan kepedulian sosial dalam Islam.

Dengan mengamalkan prinsip-prinsip seperti niat yang *ikhlas*, *tawakkal*, *istiqamah*, *tsawab*, pencarian ilmu, dan kesejahteraan ekonomi, individu terdorong untuk bekerja dengan dedikasi tinggi, integritas, dan orientasi tujuan yang mulia. Pendekatan ini tidak hanya mendorong peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja, tetapi juga menanamkan makna dan nilai spiritual yang mendalam dalam kehidupan profesional.

D. Praktik Peningkatan Motivasi Berbasis Nilai Syariah

Motivasi dalam perspektif Islam tidak hanya dipahami sebagai dorongan psikologis untuk mencapai kepuasan pribadi atau profesional, tetapi juga sebagai upaya spiritual yang berorientasi pada pencarian ridha Allah SWT. Oleh karena itu, praktik peningkatan motivasi berbasis nilai syariah harus memperhatikan keseimbangan antara dimensi material dan immaterial, serta mengintegrasikan aspek duniawi dengan orientasi ukhrawi.

Pertama, pemberian motivasi melalui niat ikhlas (ikhlās). Rasulullah SAW menegaskan bahwa setiap amal bergantung pada niatnya (HR. Bukhari dan Muslim). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, penanaman niat bekerja sebagai ibadah merupakan landasan penting agar karyawan atau guru memiliki motivasi intrinsik yang kuat. Niat ikhlas membuat individu bekerja dengan penuh dedikasi meskipun tanpa pengawasan langsung maupun imbalan yang besar, karena orientasinya adalah pengabdian kepada Allah SWT.

Kedua, penguatan nilai tawakkal dan tsawāb (harapan pahala). Tawakkal tidak berarti pasif, melainkan berusaha maksimal sesuai kemampuan lalu menyerahkan hasil kepada Allah. Konsep ini membuat individu lebih tenang menghadapi tantangan dan tidak mudah putus asa. Harapan akan pahala ukhrawi (tsawāb) juga memperkuat motivasi jangka panjang, karena pekerjaan dipandang bernilai ibadah yang akan diganjar balasan di akhirat.

Ketiga, penerapan prinsip keadilan (‘adl) dalam sistem penghargaan dan kompensasi. Motivasi karyawan akan meningkat ketika merasa diperlakukan adil, baik dalam pembagian tugas, kesempatan pengembangan, maupun imbalan finansial. Islam menekankan pentingnya keadilan sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur’an (QS. An-Nahl: 90), sehingga praktik manajemen harus menghindari diskriminasi dan ketidaksetaraan.

Keempat, membangun budaya kerja berbasis shūrā (musyawarah) dan ukhuwwah (persaudaraan). Karyawan yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan merasa dihargai, sehingga menumbuhkan motivasi untuk berkontribusi lebih baik. Lingkungan kerja yang penuh dengan persaudaraan juga menciptakan rasa memiliki (sense of belonging) dan kebersamaan, yang menjadi faktor penting bagi motivasi kolektif.

Kelima, pemberian teladan kepemimpinan Islami. Seorang pemimpin yang mengamalkan sifat *siddīq*, *amānah*, *fatānah*, dan *tablīgh* akan mampu menumbuhkan motivasi karyawan melalui keteladanan. Dalam banyak penelitian, gaya kepemimpinan yang berbasis nilai Islami terbukti meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, dan etos kerja Islami.

Dengan demikian, praktik peningkatan motivasi berbasis nilai syariah tidak hanya bertumpu pada faktor ekstrinsik seperti kompensasi atau penghargaan, tetapi juga memperkuat faktor intrinsik berupa nilai spiritual, moral, dan etika. Integrasi antara kedua dimensi tersebut akan menghasilkan motivasi yang berkelanjutan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Contoh Aplikatif Peningkatan Motivasi Berbasis Nilai Syariah

1. Internalisasi Niat Ikhlas dalam Dunia Kerja. Perusahaan atau organisasi dapat memulai aktivitas dengan doa bersama, penyediaan ruang ibadah yang layak, serta penyegaran spiritual (kajian atau tausiyah singkat). Hal ini menanamkan kesadaran bahwa bekerja bukan hanya mencari nafkah, tetapi juga ibadah. Dengan demikian, karyawan termotivasi untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi meskipun menghadapi tekanan kerja yang tinggi.
2. Penguatan Tawakkal dan Tsawāb dalam Menghadapi Tantangan. Dalam lingkungan bisnis, seringkali hasil tidak selalu sesuai rencana. Melalui pembinaan ruhiyah, karyawan didorong untuk berikhtiar maksimal sekaligus bertawakkal, menerima hasil dengan lapang dada. Keyakinan bahwa setiap usaha halal akan dibalas dengan pahala (tsawāb) membuat karyawan tidak mudah putus asa dan tetap termotivasi untuk terus berinovasi.
3. Prinsip Keadilan (‘Adl) dalam Sistem Penghargaan dan Kompensasi. Praktik motivasi syariah juga terwujud dalam

- pemberian kompensasi yang transparan dan proporsional. Misalnya, sistem bonus berdasarkan kontribusi nyata, bukan favoritisme. Karyawan yang merasa diperlakukan adil akan menunjukkan loyalitas dan motivasi kerja yang tinggi. Dalam bisnis syariah, hal ini sekaligus menjaga nilai keadilan sebagaimana ditekankan dalam Al-Qur'an (QS. An-Nahl: 90).
4. Membangun Shūrā dan Ukhuwwah di Lingkungan Organisasi. Organisasi yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan melalui forum musyawarah akan meningkatkan rasa dihargai dan kepemilikan (sense of belonging). Selain itu, kegiatan kebersamaan seperti outing halal, majelis taklim, atau program kepedulian sosial (CSR) memperkuat ukhuwah, sehingga tercipta semangat kolektif yang memotivasi anggota organisasi untuk memberikan kontribusi terbaik.
 5. Kepemimpinan Islami sebagai Role Model. Pemimpin yang menampilkan sifat siddīq (jujur), amānah (bertanggung jawab), fatānah (cerdas), dan tablīgh (komunikatif) akan menjadi sumber motivasi bagi anggota organisasi. Misalnya, pemimpin yang transparan dalam laporan keuangan, adil dalam pembagian kerja, serta tegas namun santun dalam keputusan, dapat memicu budaya kerja Islami yang penuh dedikasi dan keikhlasan.

E. Hubungan antara Motivasi dan Etika Kerja

Motivasi dan etika kerja memiliki keterkaitan yang erat dalam menentukan perilaku individu di lingkungan kerja. Motivasi berperan sebagai pendorong internal yang mengarahkan seseorang untuk bertindak, sementara etika kerja berfungsi sebagai pedoman normatif yang mengatur bagaimana tindakan tersebut dijalankan. Dengan kata lain, motivasi menjawab pertanyaan “mengapa individu bekerja”, sedangkan etika kerja menjawab “bagaimana individu seharusnya bekerja”.

Dalam perspektif manajemen modern, motivasi yang tinggi tidak selalu menjamin perilaku kerja yang benar apabila tidak dibarengi dengan nilai-nilai etika. Misalnya, karyawan yang sangat termotivasi untuk memperoleh insentif finansial bisa saja menempuh cara-cara tidak etis seperti manipulasi data, jika tidak ada kontrol moral. Oleh karena itu, etika kerja menjadi filter penting agar motivasi diarahkan pada tujuan yang benar dan sesuai norma.

Dalam konteks Islam, hubungan ini lebih kuat karena motivasi kerja didorong tidak hanya oleh faktor material, tetapi juga oleh orientasi ukhrawi. Nilai-nilai etika kerja Islami—seperti ikhlas, amanah, disiplin, kerja keras, keadilan, dan tanggung jawab—menjadi bingkai moral yang memastikan motivasi dijalankan dengan cara yang halal dan diridhai Allah. Sebaliknya, motivasi yang dilandasi keimanan memperkuat komitmen individu untuk menegakkan etika kerja Islami dalam setiap aktivitas.

Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa motivasi berhubungan positif dengan etika kerja. Individu yang memiliki motivasi intrinsik, seperti bekerja demi pengabdian atau ibadah, cenderung lebih konsisten dalam menampilkan perilaku etis dibandingkan mereka yang hanya digerakkan motivasi ekstrinsik. Hal ini sejalan dengan *teori Self-Determination* (Deci & Ryan, 1985) yang menekankan bahwa motivasi intrinsik lebih tahan lama dan selaras dengan nilai moral, dibandingkan motivasi ekstrinsik semata.

Dengan demikian, motivasi dan etika kerja tidak dapat dipisahkan, karena motivasi memberikan energi untuk bekerja, sedangkan etika kerja memberikan arah agar energi tersebut digunakan dengan benar. Integrasi keduanya akan menciptakan kinerja yang produktif sekaligus bermoral, yang tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga membawa keberkahan bagi individu dan masyarakat secara luas.

F. Motivasi Islami dan Dampaknya terhadap Kinerja

Motivasi Islami merupakan dorongan kerja yang berlandaskan pada ajaran Islam, di mana aktivitas manusia dipandang bukan hanya sebagai aktivitas duniawi, tetapi juga memiliki nilai ukhrawi. Dalam pandangan Islam, bekerja bukan sekadar sarana memperoleh penghasilan, melainkan bagian dari ibadah dan amanah yang harus ditunaikan dengan penuh tanggung jawab. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam QS. At-Taubah: 105, *“Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin”*. Ayat ini menegaskan bahwa setiap amal akan mendapatkan penilaian, sehingga memberi dorongan spiritual yang kuat bagi seorang muslim untuk bekerja sebaik mungkin.

Motivasi Islami memengaruhi kinerja melalui dua dimensi utama: intrinsik dan ekstrinsik. Dari sisi intrinsik, nilai-nilai seperti ikhlas, tawakkal, sabar, dan orientasi ukhrawi menumbuhkan motivasi yang mendorong individu untuk bekerja dengan tekun, disiplin, dan konsisten meskipun tidak selalu diiringi imbalan material. Sementara itu, dari sisi ekstrinsik, penerapan sistem penghargaan yang adil, kompensasi yang sesuai syariah, serta lingkungan kerja yang mendukung nilai Islam dapat memperkuat semangat kerja dan meningkatkan produktivitas.

Dampak motivasi Islami terhadap kinerja terlihat pada beberapa aspek. Pertama, peningkatan kualitas kerja, karena individu bekerja dengan penuh tanggung jawab dan berorientasi pada ihsān (berbuat terbaik). Kedua, peningkatan kuantitas dan efektivitas kerja, sebab motivasi Islami mendorong disiplin, ketekunan, dan etos kerja yang konsisten. Ketiga, peningkatan komitmen dan loyalitas organisasi, karena karyawan yang termotivasi secara Islami memandang pekerjaannya sebagai ibadah dan amanah, bukan sekadar kontrak profesional.

Berbagai penelitian juga mendukung hubungan positif ini. Misalnya, studi Beekun (2012) menegaskan bahwa nilai-nilai Islami dalam motivasi dapat memperkuat etika kerja dan meningkatkan produktivitas. Demikian pula, Attahiru (2021) menemukan bahwa motivasi berbasis spiritualitas Islami berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Dalam konteks pendidikan, motivasi Islami terbukti meningkatkan dedikasi guru dalam mengajar serta komitmen terhadap pengembangan peserta didik.

Dengan demikian, motivasi Islami menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karena ia mengintegrasikan dimensi spiritual dan profesional. Motivasi ini tidak hanya mendorong pencapaian target organisasi, tetapi juga menciptakan nilai tambah berupa keberkahan, kepuasan batin, dan kontribusi sosial yang lebih luas. Integrasi antara motivasi Islami dan kinerja pada akhirnya melahirkan paradigma kerja yang berkelanjutan, etis, dan bermakna, sesuai dengan tujuan syariah (*maqāṣid al-syarī'ah*).

BAB 5

KONSEP KOMPENSASI DALAM ISLAM DAN PRAKTIK MSDM

A. Pengertian dan Prinsip Dasar Kompensasi Islami

Kompensasi merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi tenaga kerja. Dalam literatur MSDM modern, kompensasi diartikan sebagai imbalan yang diberikan kepada karyawan, baik dalam bentuk finansial (gaji, bonus, tunjangan) maupun non-finansial (pengakuan, kesempatan pengembangan diri, jaminan sosial), atas jasa dan kinerja yang mereka berikan bagi organisasi (Mondy, 2016; Dessler, 2020).

Dalam perspektif Islam, kompensasi tidak hanya dipandang dari sisi material semata, melainkan juga memiliki dimensi moral dan spiritual. Kompensasi merupakan hak pekerja yang wajib dipenuhi secara adil, transparan, dan tepat waktu. Rasulullah SAW menegaskan hal ini dalam haditsnya: *“Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering”* (HR. Ibnu Majah). Hadits tersebut menegaskan kewajiban pemberi kerja untuk memenuhi hak pekerja secara segera, tanpa menunda atau menzalimi.

Dengan demikian, kompensasi Islami dapat diartikan sebagai segala bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada pekerja berdasarkan kontribusi dan jasa mereka, sesuai dengan prinsip keadilan, kehalalan, dan kerelaan (*tarāḍin minkum*) sebagaimana diatur dalam syariat Islam. Hal ini berarti kompensasi tidak boleh bersumber dari harta haram (*gharar, riba, maysir*), harus jelas akadnya, serta tidak merugikan salah satu pihak.

Adapun prinsip dasar kompensasi Islami dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Prinsip Keadilan (*‘Adl*)

Kompensasi harus diberikan secara adil, proporsional dengan usaha, tanggung jawab, dan kontribusi pekerja. Al-Qur’an menegaskan, “*Dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil*” (QS. Al-An‘ām: 152). Dalam konteks kompensasi, keadilan berarti tidak boleh ada diskriminasi, manipulasi, ataupun pengurangan hak.

2. Prinsip Kejelasan Akad (Transparansi)

Setiap perjanjian kerja harus didasarkan pada akad yang jelas, baik mengenai besaran upah, bentuk imbalan, maupun syarat dan kewajibannya. Hal ini sejalan dengan QS. Al-Baqarah: 282 tentang pentingnya pencatatan dalam transaksi, sehingga menghindari sengketa di kemudian hari.

3. Prinsip Kehalalan Sumber

Kompensasi yang diberikan harus berasal dari sumber yang *halal* dan *thayyib*, bukan dari praktik usaha yang mengandung riba, gharar, ataupun kegiatan yang dilarang syariah. Upah halal menjadi keberkahan bagi pekerja dan pemberi kerja, serta menjauhkan keduanya dari dosa dan kerusakan moral.

4. Prinsip Kerelaan (*Tarāḍin Minkum*)

Kompensasi harus diberikan atas dasar kerelaan antara pekerja dan pemberi kerja, sebagaimana firman Allah dalam QS. An-Nisā’: 29, “*Janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perdagangan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu.*”

5. Prinsip Tepat Waktu

Islam melarang penundaan pembayaran upah tanpa alasan yang sah. Ketepatan waktu dalam memberikan kompensasi menjadi wujud penghargaan terhadap martabat pekerja dan menjaga keberlangsungan hidup mereka.

6. Prinsip Masalah (Kemanfaatan)

Kompensasi harus memberi kemanfaatan bukan hanya bagi pekerja, tetapi juga keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu, selain berbentuk gaji, kompensasi Islami juga dapat berupa jaminan sosial, pelatihan, atau fasilitas kesejahteraan yang mendukung produktivitas pekerja.

Dengan memahami prinsip dasar ini, kompensasi Islami tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi dan penghargaan, tetapi juga sebagai sarana untuk menjaga hubungan industrial yang harmonis, meningkatkan produktivitas, serta mewujudkan keadilan sosial sesuai tujuan syariah (*maqāṣid al-syarī'ah*).

B. Jenis dan Bentuk Kompensasi: Finansial, Non-finansial, dan Spiritual

Kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat dipahami sebagai segala bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Mondy (Mondy, 2016), kompensasi dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu kompensasi finansial (*direct* dan *indirect*) serta kompensasi non-finansial. Dalam perspektif Islam, pembahasan mengenai kompensasi menjadi lebih luas karena tidak hanya menekankan aspek material, tetapi juga mencakup kompensasi spiritual yang memberi nilai ukhrawi (pahala) dan keberkahan.

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam wujud uang atau materi yang bernilai ekonomi. Menurut Mondy (2016), kompensasi finansial terbagi menjadi kompensasi langsung (*direct financial compensation*), yaitu gaji, upah, insentif, bonus, dan komisi, serta kompensasi tidak langsung (*indirect financial compensation*), berupa tunjangan kesehatan, jaminan

sosial, program pensiun, cuti berbayar, dan berbagai fasilitas kesejahteraan lain. Teori *Equity* Adams (1965) menegaskan bahwa kepuasan karyawan atas kompensasi sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan, yakni keseimbangan antara input (usaha, pengalaman, kompetensi) dan output (gaji, tunjangan). Sementara itu, *Expectancy Theory* (Vroom, 1964) menekankan bahwa kompensasi finansial menjadi motivator efektif jika karyawan meyakini usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang diakui dan dihargai dengan imbalan sesuai harapan.

Dalam perspektif Islam, kompensasi finansial bukan hanya bentuk penghargaan, tetapi juga kewajiban moral dan hukum bagi pemberi kerja. Prinsip ‘adl (keadilan), kepastian waktu pembayaran, serta keterbukaan menjadi landasan utama. Hal ini ditegaskan dalam hadis Rasulullah SAW: “*Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering*” (HR. Ibnu Majah), yang menunjukkan pentingnya kecepatan dan kepastian dalam pemberian upah. Dengan demikian, kompensasi finansial yang adil dan tepat waktu tidak hanya memenuhi standar manajemen modern, tetapi juga sejalan dengan prinsip syariah yang menjunjung tinggi keadilan, kepastian hak, serta kesejahteraan pekerja.

2. Kompensasi Non-finansial

Kompensasi non-finansial adalah bentuk penghargaan yang tidak berbentuk uang, tetapi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan, loyalitas, dan motivasi kerja karyawan. Armstrong & Taylor (2014) menegaskan bahwa kompensasi non-finansial mencakup lingkungan kerja yang kondusif, kesempatan pengembangan karier, pelatihan, serta pengakuan sosial atas prestasi. Dari sudut pandang teori motivasi, hal ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg, yang menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor higienis seperti gaji dan kondisi kerja, tetapi juga oleh faktor

motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian prestasi. Lebih jauh, Teori Kebutuhan Maslow menempatkan penghargaan sosial dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat tinggi yang mendorong individu mencapai kinerja optimal, sementara *Teori Self-Determination* (Deci & Ryan, 1985) menekankan bahwa non-financial rewards seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial memperkuat motivasi intrinsik.

Dalam perspektif Islam, kompensasi non-finansial memperoleh landasan kuat karena Islam menekankan pentingnya penghormatan, penghargaan, dan keadilan terhadap pekerja. Nabi Muhammad SAW bersabda: *“Barangsiapa tidak menghargai manusia, maka ia tidak menghargai Allah”* (HR. Ahmad). Hadis ini menegaskan bahwa penghargaan non-material seperti apresiasi, penghormatan, dan pengakuan sosial merupakan bagian dari akhlak Islami yang menumbuhkan rasa dihargai serta meningkatkan semangat bekerja. Selain itu, Al-Qur’an juga menekankan prinsip ihsan dalam bekerja (QS. Al-Qashash: 77), yang mencerminkan pentingnya memberi kenyamanan, kesempatan berkembang, dan suasana kerja yang penuh penghormatan. Dengan demikian, kompensasi non-finansial tidak hanya bernilai psikologis dan emosional menurut teori manajemen modern, tetapi juga bernilai spiritual dalam Islam karena memperkuat ukhuwah, amanah, dan keadilan sosial di tempat kerja.

3. Kompensasi Spiritual

Kompensasi spiritual merupakan dimensi penghargaan yang khas dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia Islami (MSDM Islami). Berbeda dengan kompensasi finansial dan non-finansial yang bersifat duniawi, kompensasi spiritual menekankan aspek ukhrawi (akhirat) yang menumbuhkan kesadaran bahwa setiap pekerjaan yang halal, jujur, dan ikhlas

adalah bagian dari ibadah. Konsep ini tidak hanya memberi makna pada aktivitas kerja, tetapi juga menumbuhkan motivasi intrinsik yang kokoh karena orientasinya bukan sekadar pada upah dan pengakuan manusia, melainkan pada ridha Allah SWT.

Ada tiga dimensi utama dalam kompensasi spiritual. Pertama, nilai ibadah dalam pekerjaan, yaitu keyakinan bahwa setiap amal kerja yang halal dan dilakukan dengan niat ikhlas akan bernilai pahala. QS. At-Taubah: 105 menegaskan: “*Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin...*”, yang menunjukkan bahwa setiap aktivitas kerja tidak pernah sia-sia. Kedua, keberkahan rezeki, yang berarti kualitas rezeki tidak hanya dinilai dari banyaknya materi, tetapi juga dari manfaat, ketenteraman, dan keberlanjutannya. Hal ini sejalan dengan doa Rasulullah SAW agar rezeki yang diperoleh dengan usaha yang jujur diberi keberkahan. Ketiga, ketenangan jiwa dan kepuasan batin, yaitu rasa tenteram yang lahir dari kesadaran bahwa pekerjaan bukan sekadar profesi, melainkan ibadah yang mendatangkan ridha Allah. Faktor ini selaras dengan konsep *meaning of work* dalam psikologi modern (Rosso *et al.*, 2010), yang menyebutkan bahwa pekerjaan bermakna meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kesejahteraan psikologis.

Konsep ini sejalan dengan *Islamic Work Ethics* (Abbas J Ali, 2005) yang menekankan ikhlas, kerja keras (*effort*), amanah, dan orientasi ukhrawi sebagai pilar etos kerja Islami. Beekun (1997) menambahkan bahwa bekerja dalam Islam bukan hanya sarana mencari nafkah, tetapi juga bentuk ibadah yang mengangkat derajat manusia di sisi Allah. Dengan demikian, kompensasi spiritual melampaui gagasan kompensasi dalam MSDM konvensional, karena mengintegrasikan dimensi duniawi dan ukhrawi, serta menumbuhkan work engagement berbasis iman dan nilai-nilai transendental.

Integrasi kompensasi finansial, non-finansial, dan spiritual akan menciptakan sistem penghargaan yang holistik. Karyawan bukan hanya merasa dihargai secara materi, tetapi juga memperoleh pengakuan, makna, dan keberkahan. Hal ini sesuai dengan prinsip tawazun (keseimbangan) dalam Islam, yang menekankan bahwa manusia harus memperhatikan kehidupan dunia sekaligus mempersiapkan kehidupan akhirat (QS. Al-Qashash: 77). Dengan demikian, kompensasi spiritual menjadi kunci bagi organisasi berbasis nilai-nilai Islam untuk membentuk motivasi jangka panjang, loyalitas, dan kinerja yang berkelanjutan.

C. Keadilan, Transparansi, dan Kepuasan dalam Kompensasi

Kompensasi bukan hanya instrumen finansial semata, melainkan juga sarana membangun kepercayaan, loyalitas, dan kinerja dalam organisasi. Agar fungsi kompensasi berjalan efektif, sistem kompensasi harus dikelola dengan prinsip keadilan (*equity*), transparansi (*transparency*), dan kepuasan (*satisfaction*). Ketiga aspek ini saling melengkapi: keadilan memastikan distribusi yang proporsional, transparansi menjamin keterbukaan, dan kepuasan menjadi indikator keberhasilan sistem kompensasi tersebut.

1. Keadilan dalam Kompensasi

Keadilan merupakan prinsip fundamental dalam teori manajemen sumber daya manusia dan menjadi salah satu faktor penentu kepuasan kerja. *Equity Theory* yang diperkenalkan oleh Adams (1965) menekankan bahwa individu secara alami melakukan evaluasi terhadap rasio antara input (seperti usaha, pengalaman, keterampilan, dan waktu) dengan output (seperti gaji, insentif, dan tunjangan) yang mereka terima. Apabila rasio tersebut seimbang dengan apa yang diterima oleh rekan kerja lain yang memiliki beban dan tanggung jawab serupa, maka karyawan akan merasakan adanya keadilan (*equity*).

Namun, apabila terjadi ketidakseimbangan (inequity), hal ini dapat menimbulkan perasaan frustrasi, menurunkan motivasi kerja, memicu perilaku kontraproduktif, bahkan mendorong munculnya niat untuk meninggalkan organisasi (turnover intention).

Selanjutnya, *Colquitt et al.* (2013) mengembangkan teori keadilan ke dalam konsep keadilan organisasional yang mencakup beberapa dimensi penting. Dalam konteks kompensasi, keadilan terbagi menjadi dua aspek utama:

- a. Keadilan distributif (distributive justice), yaitu kesesuaian antara kontribusi yang diberikan dengan kompensasi yang diterima. Dengan kata lain, pekerja merasa dihargai apabila imbalan yang mereka peroleh mencerminkan beban kerja, tanggung jawab, serta kualitas kontribusi yang diberikan.
- b. Keadilan prosedural (procedural justice), yaitu sejauh mana proses penentuan kompensasi dilakukan secara konsisten, objektif, dan bebas diskriminasi. Mekanisme kompensasi yang jelas, transparan, serta melibatkan partisipasi karyawan akan meningkatkan persepsi terhadap keadilan, sekalipun jumlah kompensasi yang diterima belum maksimal.

Dalam perspektif Islam, prinsip ‘adl (keadilan) menempati posisi yang sangat penting dalam muamalah, termasuk dalam hubungan kerja. Al-Qur’an menegaskan: “*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan...*” (QS. An-Nahl: 90). Prinsip ini menegaskan bahwa keadilan bukan hanya etika profesional, tetapi juga merupakan perintah ilahiah yang wajib ditegakkan dalam setiap aspek kehidupan.

Rasulullah SAW juga mengingatkan pentingnya pemenuhan hak-hak pekerja secara tepat waktu dan proporsional. Dalam hadis riwayat Ibnu Majah disebutkan: “Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering.” Hadis ini menegaskan bahwa keadilan dalam kompensasi tidak hanya terkait dengan

jumlah imbalan, tetapi juga kepastian, ketepatan waktu, dan penghormatan terhadap hak pekerja. Dengan demikian, keadilan dalam kompensasi dalam perspektif Islam tidak hanya sekadar tuntutan manajerial untuk menciptakan kepuasan kerja, melainkan juga kewajiban syariah yang bernilai ibadah dan berimplikasi ukhrawi.

Kompensasi yang adil pada akhirnya tidak hanya menghasilkan kepuasan kerja, tetapi juga meningkatkan loyalitas, motivasi, serta etos kerja Islami. Oleh karena itu, penerapan prinsip keadilan dalam kompensasi dapat dipandang sebagai bentuk integrasi antara teori manajemen modern dengan ajaran Islam, yang bersama-sama meneguhkan pentingnya hubungan kerja yang harmonis, profesional, dan penuh keberkahan.

2. Transparansi dalam Kompensasi

Transparansi dalam kompensasi merupakan aspek krusial yang menentukan tingkat kepercayaan dan kepuasan karyawan terhadap organisasi. Transparansi berarti adanya keterbukaan dalam menyampaikan kebijakan, dasar perhitungan, serta mekanisme penetapan gaji, tunjangan, maupun bonus. Milkovich *et al.* (2017) menegaskan bahwa transparansi dalam sistem kompensasi mampu memperkuat kepercayaan organisasi, mengurangi potensi konflik internal, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketidakjelasan dalam sistem pengupahan justru dapat memunculkan spekulasi negatif, rasa curiga, hingga ketidakpuasan yang pada akhirnya melemahkan motivasi kerja.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia Islami, transparansi tidak hanya bernilai manajerial, tetapi juga merupakan implementasi dari nilai amanah (tanggung jawab) dan shidq (kejujuran). Rasulullah SAW dikenal sebagai al-amin (orang yang terpercaya), dan hal ini menjadi teladan dalam membangun kepercayaan dalam hubungan kerja. Ketidaktransparanan dalam pemberian kompensasi berpotensi

menimbulkan kecurigaan, rasa ketidakadilan, bahkan menurunkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, keterbukaan dalam menjelaskan struktur gaji, bonus, maupun tunjangan merupakan bentuk nyata dari amanah dan kejujuran yang ditekankan dalam Islam.

Lebih jauh, sistem kompensasi yang transparan juga mencegah praktik yang dilarang dalam Islam, seperti gharar (ketidakjelasan) dan tadlis (penipuan). Islam menekankan bahwa setiap transaksi harus dilandasi oleh keterbukaan informasi, sebagaimana sabda Rasulullah SAW: *“Penjual dan pembeli memiliki hak pilih selama mereka belum berpisah. Jika keduanya jujur dan menjelaskan (keadaan barang), maka keduanya diberkahi dalam jual belinya; jika keduanya menyembunyikan dan berdusta, maka dihapus keberkahan jual belinya”* (HR. Bukhari dan Muslim). Meskipun hadis ini berbicara tentang jual beli, prinsip kejujuran dan transparansi berlaku pula dalam kompensasi tenaga kerja.

Dalam praktik modern, sejumlah organisasi telah menerapkan open pay system, yaitu kebijakan yang memungkinkan karyawan mengakses struktur gaji dan mekanisme pemberiannya. Hasil penelitian Bamberger & Belogolovsky (2010) menunjukkan bahwa keterbukaan informasi mengenai gaji dapat meningkatkan persepsi keadilan, memperkuat kepercayaan, dan mengurangi konflik antar karyawan. Hal ini memperkuat pandangan bahwa transparansi bukan sekadar kebijakan administratif, melainkan strategi organisasi untuk membangun budaya kepercayaan dan integritas.

Penelitian terbaru menegaskan bahwa transparansi kompensasi memiliki implikasi penting bagi perilaku karyawan dan kinerja organisasi. Tenhiälä *et al.*, (2024) dalam *Compensation & Benefits Review* menunjukkan bahwa *procedural pay transparency* mampu menciptakan iklim

motivasional yang positif, meningkatkan rasa keadilan, dan memperkuat komitmen karyawan. Sementara itu, Gutierrez *et al.*, (2025) dalam *Strategic Management Journal* menemukan bahwa transparansi gaji tidak menurunkan produktivitas secara agregat, tetapi respons karyawan bervariasi: mereka yang merasa “*overpaid*” meningkatkan kinerjanya, sedangkan yang merasa “*underpaid*” cenderung sedikit menurunkan produktivitas. Kedua studi ini menegaskan bahwa keterbukaan dalam kompensasi dapat memperkuat kepercayaan dan loyalitas, namun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan di antara karyawan.

Dengan demikian, transparansi dalam kompensasi dapat dipahami sebagai titik temu antara teori manajemen modern dan nilai-nilai Islam. Dalam manajemen modern, transparansi menciptakan fairness dan trust, sedangkan dalam Islam, transparansi merupakan manifestasi dari *amanah* dan *shidq* yang meneguhkan hubungan kerja yang sehat, adil, dan penuh keberkahan.

3. Kepuasan dalam Kompensasi

Kepuasan kerja merupakan salah satu outcome penting dari sistem kompensasi yang dikelola dengan prinsip keadilan dan transparansi. Kepuasan ini tidak hanya mencerminkan kondisi psikologis karyawan, tetapi juga menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dasar tenaga kerjanya. Sistem kompensasi yang tepat akan mendorong terciptanya kenyamanan, loyalitas, serta motivasi kerja yang lebih stabil.

Menurut Herzberg’s Two-Factor Theory (1959), kompensasi termasuk dalam kategori *hygiene factors*—yakni faktor yang tidak selalu mampu meningkatkan motivasi secara langsung, namun keberadaannya sangat menentukan. Kompensasi yang memadai mampu mencegah munculnya ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) dan menciptakan stabilitas emosional.

Sebaliknya, kompensasi yang dianggap tidak adil atau tidak memadai akan memunculkan rasa kecewa, rendahnya loyalitas, bahkan niat untuk meninggalkan organisasi (*turnover*).

Selain itu, *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Vroom (1964) memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai mekanisme kepuasan dalam kompensasi. Teori ini menekankan adanya hubungan yang erat antara usaha (*effort*), kinerja (*performance*), dan penghargaan (*reward*). Karyawan akan merasa puas apabila mereka yakin bahwa kerja keras yang dilakukan menghasilkan kinerja yang diakui dan pada akhirnya dibalas dengan imbalan yang sesuai dan adil. Dengan kata lain, kepuasan tercapai ketika ekspektasi terhadap hasil dan penghargaan selaras dengan kenyataan yang diterima.

Dalam perspektif Islam, kepuasan kerja tidak hanya diukur dari aspek material, tetapi juga bersifat spiritual. Bekerja dengan niat yang ikhlas dipandang sebagai bentuk ibadah, dan kompensasi yang halal diyakini membawa keberkahan (*barakah*). Kepuasan tidak semata ditentukan oleh jumlah kompensasi, melainkan juga oleh ketenteraman hati (*ithmi'nan*) yang lahir dari keyakinan bahwa imbalan diperoleh dengan cara yang sah, adil, dan diridai Allah SWT.

Konsep ini sejalan dengan *Islamic Work Ethics* yang menekankan nilai ikhlas, tanggung jawab (amanah), kerja keras (*effort*), dan orientasi ukhrawi (akhirat) dalam bekerja (Abbas J Ali, 2005). Karyawan yang memandang pekerjaannya sebagai ibadah akan merasa lebih puas meskipun kompensasi yang diterima tidak selalu besar, karena terdapat dimensi spiritual berupa pahala dan keberkahan. Hal ini berbeda dengan pendekatan manajemen modern yang lebih menekankan aspek material semata.

Dengan demikian, kepuasan dalam kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengikat antara organisasi dan karyawan, tetapi juga menjadi sarana untuk menumbuhkan loyalitas, motivasi, dan etos kerja Islami. Organisasi yang mengelola kompensasi secara adil, transparan, dan berbasis nilai spiritual akan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif serta menghasilkan kinerja yang berkelanjutan (sustainable performance).

D. Konsekuensi Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja

Kompensasi merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sistem kompensasi yang tepat tidak hanya sekadar memenuhi kebutuhan finansial karyawan, tetapi juga mampu meningkatkan dorongan intrinsik untuk bekerja lebih baik, memperkuat loyalitas, serta mengarahkan perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi.

1. Konsekuensi terhadap Motivasi

Dalam kerangka teori manajemen modern, beberapa pendekatan menjelaskan hubungan kompensasi dengan motivasi:

- a. Teori Harapan (Expectancy Theory, Vroom, 1964): kompensasi memotivasi jika karyawan meyakini bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut akan dibalas dengan reward yang sesuai. Artinya, motivasi meningkat ketika ada kejelasan hubungan antara usaha–kinerja–imbalan.
- b. Teori Keadilan (Equity Theory, Adams, 1965): motivasi dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima adil dibandingkan dengan kontribusi mereka maupun rekan sejawat. Jika mereka

merasa diperlakukan adil, motivasi meningkat; sebaliknya, ketidakadilan dapat melemahkan semangat kerja.

- c. Teori Dua Faktor (Herzberg, 1959): kompensasi termasuk dalam *hygiene factors*. Kompensasi yang memadai tidak selalu menjadi sumber motivasi jangka panjang, tetapi ketiadaannya akan menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi.
- d. Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985): meskipun motivasi intrinsik (ikhlas, makna kerja) lebih berkelanjutan, kompensasi dapat memperkuat motivasi ekstrinsik bila dikelola dengan adil dan transparan.

Dalam perspektif Islam, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai alat pemenuhan kebutuhan material, melainkan memiliki dimensi spiritual yang lebih dalam. Bekerja dalam Islam diposisikan sebagai bagian dari ibadah, sehingga motivasi kerja tidak semata-mata bersumber dari reward material, melainkan juga dari niat ibadah untuk mencari ridha Allah SWT. Kompensasi yang diperoleh dengan cara halal, diberikan secara adil, dan ditunaikan tepat waktu diyakini menjadi sarana mendatangkan barakah (keberkahan) dalam kehidupan pekerja maupun organisasi. Konsep barakah ini menjelaskan bahwa meskipun jumlah kompensasi mungkin tidak terlalu besar, kebermanfaatan, ketenteraman hati, serta kemudahan dalam kehidupan sehari-hari tetap terasa, sehingga menumbuhkan kepuasan batin dan motivasi intrinsik yang kuat.

Hal ini sejalan dengan prinsip Islamic Work Ethics (IWE) yang dikemukakan oleh Ali (2005), di mana nilai-nilai seperti ikhlas, kerja keras (effort), tanggung jawab (amanah), kolaborasi, dan orientasi ukhrawi menjadi pendorong utama dalam bekerja. Karyawan yang meyakini pekerjaannya sebagai amanah dan ibadah akan terdorong untuk bekerja dengan sungguh-sungguh meskipun imbalan material tidak selalu besar. Dengan demikian,

kompensasi dalam perspektif Islam bukan hanya soal kuantitas (jumlah), tetapi lebih kepada kualitas (halal, adil, penuh keberkahan).

Selain itu, Al-Qur'an menekankan prinsip keadilan ('adl) dan amanah dalam muamalah. Firman Allah: *"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil..."* (QS. An-Nisa: 58). Ayat ini menegaskan bahwa memberikan kompensasi secara adil dan amanah adalah kewajiban syariah. Begitu pula, hadis Nabi SAW yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah: *"Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering,"* memperlihatkan urgensi keadilan dan ketepatan waktu dalam kompensasi sebagai bentuk penghargaan terhadap kerja.

Dengan demikian, kompensasi dalam perspektif Islam memiliki konsekuensi ganda: Dimensi duniawi: mendorong kepuasan kerja, meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja. Dimensi ukhrawi: membawa keberkahan, pahala, dan keridhaan Allah karena kerja diposisikan sebagai ibadah dan kompensasi sebagai hak yang ditunaikan dengan adil. Kombinasi kedua dimensi ini menjadikan sistem kompensasi Islami lebih komprehensif dibandingkan dengan pendekatan konvensional. Tidak hanya memperkuat motivasi ekstrinsik melalui pemberian materi, tetapi juga memperkuat motivasi intrinsik yang bersumber dari iman, ikhlas, dan orientasi ukhrawi.

2. Konsekuensi terhadap Kinerja

Kompensasi yang dirancang dengan baik berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja. Hubungan ini dapat dijelaskan melalui beberapa teori:

- a. Reinforcement Theory, (Skinner, 1953), perilaku karyawan dapat dibentuk melalui sistem reward dan punishment.

Kompensasi yang diberikan sebagai penguatan positif atas kinerja yang baik akan meningkatkan kemungkinan perilaku tersebut terulang.

- b. Goal-Setting Theory (Locke & Latham, 1990), kompensasi yang dikaitkan dengan pencapaian target kinerja (misalnya insentif berbasis hasil) mendorong karyawan untuk lebih fokus, disiplin, dan konsisten dalam mencapai tujuan.
- c. Agency Theory (Jensen & Meckling, 1976), dalam hubungan kerja, kompensasi dapat digunakan untuk menyelaraskan kepentingan karyawan (agent) dengan organisasi (principal). Kompensasi berbasis kinerja menjadi mekanisme untuk meminimalkan konflik kepentingan dan meningkatkan produktivitas.

Dalam perspektif Islam, kinerja tidak hanya diukur dari besarnya output material, melainkan juga dari dimensi kualitas (itqan), kebermanfaatan (maslahah), dan keberkahan (barakah) dari hasil kerja yang dilakukan. Orientasi Islam terhadap kinerja menekankan bahwa pekerjaan tidak sekadar aktivitas duniawi untuk mendapatkan imbalan, tetapi juga bagian dari ibadah yang memiliki implikasi ukhrawi. Hal ini ditegaskan dalam sabda Nabi Muhammad SAW: *“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang jika bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya”* (HR. al-Baihaqi). Hadis ini memberikan landasan bahwa kinerja terbaik adalah kinerja yang dilakukan secara profesional, penuh tanggung jawab, dan disempurnakan dengan standar kualitas yang tinggi.

Kinerja dalam Islam juga dipandang melalui lensa ihsan, yaitu melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, meskipun tidak diawasi oleh manusia, karena kesadaran bahwa Allah senantiasa mengawasi. Prinsip ini memperkuat motivasi spiritual karyawan untuk bekerja dengan integritas tinggi. Dengan demikian, kompensasi yang adil berfungsi sebagai faktor

eksternal yang mendorong kepuasan dan motivasi, sedangkan motivasi spiritual yang dilandasi iman berfungsi sebagai faktor internal yang menumbuhkan dedikasi, profesionalitas, dan konsistensi dalam bekerja.

Konsep ini sejalan dengan Islamic Work Ethics (Ali, 2005) yang menekankan bahwa kinerja tidak hanya terkait dengan produktivitas, tetapi juga dengan kejujuran, keadilan, kerja keras, tanggung jawab, dan kontribusi sosial. Dalam kerangka ini, kinerja yang bernilai tinggi adalah kinerja yang menghasilkan manfaat luas bagi individu, organisasi, masyarakat, dan sekaligus mendatangkan pahala di sisi Allah SWT.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kinerja terbaik lahir dari kombinasi kompensasi yang adil dan sesuai syariah dengan motivasi spiritual yang mendorong pekerja untuk bekerja secara profesional, bertanggung jawab, dan penuh keikhlasan. Kombinasi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas organisasi, tetapi juga membangun etos kerja Islami yang berkelanjutan serta menjadikan pekerjaan sebagai jalan memperoleh keberkahan hidup dunia dan akhirat.

Sejumlah penelitian mendukung adanya pengaruh signifikan kompensasi terhadap motivasi dan kinerja. Bagis *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa kompensasi Islami yang berbasis prinsip keadilan mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan sekaligus menurunkan perilaku disfungsional dalam organisasi. Penelitian Attahiru (2021) menemukan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja tenaga pendidik di Nigeria, menegaskan bahwa sistem kompensasi yang adil menjadi faktor penentu keberhasilan lembaga pendidikan. Selanjutnya, Prasetyo & Hidayati (2023) menyimpulkan bahwa kompensasi Islami yang diberikan secara adil dan transparan berkontribusi dalam meningkatkan etika kerja Islami serta kinerja.

Berdasarkan bukti tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang dirancang dengan prinsip keadilan, transparansi, dan kesesuaian dengan syariah memberikan konsekuensi positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Dari perspektif teori manajemen modern, kompensasi memengaruhi motivasi melalui mekanisme harapan (expectancy), keadilan (equity), penguatan (reinforcement), dan tujuan (goal-setting). Sementara itu, dalam perspektif Islam, kompensasi tidak hanya memberikan kepuasan material, tetapi juga menjadi sarana memperoleh keberkahan (barakah) dan nilai ibadah. Dengan demikian, sistem kompensasi Islami memiliki dimensi ganda: mendorong kinerja produktif sekaligus membangun etos kerja spiritual yang berkelanjutan, yang pada akhirnya memperkuat daya saing organisasi serta kesejahteraan karyawan secara holistik.

BAB 6

ETIKA KERJA ISLAMI SEBAGAI FONDASI MSDM

A. Definisi, Prinsip dan Dimensi Etika Kerja Islami

1. Definisi Etika Kerja Islami

Secara etimologi, kata etika berasal dari bahasa Yunani kuno yang terdiri dari dua kata, yaitu *ethos* dan *ethikos*. Kata *ethos* memiliki arti sifat, watak, kebiasaan, atau tempat yang biasa. Sementara itu, *ethikos* mengacu pada makna susila, keadaban, kelakuan, serta perbuatan yang baik (Bagus, 2000: 672).

Dalam Islam, istilah etika berkaitan dengan konsep akhlak yang mencakup *al-khayr* (kebaikan), *al-birr* (kebenaran), *al-qist* (keadilan), *al-haq* (kebenaran), *al-‘adl* (keadilan), *al-ma‘ruf* (kebaikan), dan *al-taqwa* (kesalehan), dengan akhlak sebagai istilah yang paling umum (Ibrahim & Kamri 2016). Akhlak memiliki hubungan erat dengan kata *khaliq* (Sang Pencipta) dan *makhlūq* (makhluk), sehingga mencerminkan hubungan yang baik antara manusia dengan Tuhan dan sesama makhluk (Rahim 2013). Menurut Al-Ghazali (2008: 192), akhlak adalah sifat yang tertanam dalam jiwa seseorang, yang darinya lahir perbuatan-perbuatan secara spontan, tanpa membutuhkan pemikiran dan pertimbangan terlebih dahulu. Dalam pandangannya, akhlak merupakan bentuk kebiasaan yang menjadi sifat atau karakter seseorang, baik berupa perbuatan terpuji (*akhlaqul mahmudah*) maupun tercela (*akhlaqul madzmumah*). Menurut Miskawaih (1985), akhlak dibentuk oleh tiga kekuatan utama dalam diri manusia. Pertama, *quwwah al-‘ilmiyyah* (kekuatan akal), yang membimbing manusia kepada pengetahuan, kebijaksanaan, dan

kemampuan membedakan antara yang baik dan buruk. Kedua, *quwwah al-ghadabiyyah* (kekuatan emosi/marah), yang jika diarahkan dengan benar akan melahirkan keberanian (*syaja'ah*) dan semangat menegakkan kebenaran. Ketiga, *quwwah al-shahwiyyah* (kekuatan nafsu), yang berkaitan dengan dorongan jasmani dan kesenangan duniawi; jika dikendalikan secara seimbang, akan menghasilkan sifat iffah (kesederhanaan dan pengendalian diri).

Etika adalah filsafat moral yang membedakan antara baik dan buruk, mencakup tradisi, norma, adat istiadat, tata krama, keadilan sosial, dan kebajikan yang diakui dan dipraktikkan oleh suatu komunitas (Aldulaimi 2016). Etika Islam meliputi seluruh aspek kehidupan; fisik, spiritual, moral, dan emosional yang mencakup dimensi intelektual, individu, kolektif, dan emosional (Nasution & Rafiki 2020).

Etika kerja merupakan norma dan prinsip perilaku yang ditetapkan organisasi untuk mengawasi tindakan karyawan, sehingga mereka bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang telah ditentukan (Husin 2012). Etika kerja individu mencerminkan tekanan internal berdasarkan keyakinan tentang apa yang benar (Torrington *et al.* 2014: 342) dan sikap serta keyakinan terkait perilaku di tempat kerja, yang merupakan karakteristik multidimensi yang memengaruhi pengambilan keputusan (Aflah *et al.* 2021). Secara keseluruhan, etika kerja menjadi kerangka nilai yang memengaruhi perilaku individu di tempat kerja (Walt 2016).

Etika kerja Islami adalah bagian dari ajaran akhlak dalam Islam. Etika kerja Islami merupakan seperangkat prinsip moral yang membedakan antara yang benar dan yang salah menurut ajaran Islam, dengan dasar dari Al-Qur'an dan Sunnah (Akhmadi *et al.* 2023). Menurut Qardhawi (1995: 83) etika kerja Islami adalah serangkaian prinsip dan nilai moral yang

mendasari perilaku kerja individu, meliputi kejujuran, keadilan, tanggung jawab sosial, profesionalisme, serta kebebasan yang bertanggung jawab, yang semuanya berpijak pada nilai-nilai syariat Islam untuk mencapai keberkahan, produktivitas, dan kemaslahatan bagi individu maupun masyarakat.

Bekerja dalam Islam merupakan bagian integral dari ibadah. Dalam pandangan ini, setiap Muslim akan memandang pekerjaannya dalam dua cara: sebagai sumber dukungan finansial dan mencapai kehidupan dunia yang baik (*al-falah fi al-dunya*), serta sebagai sarana untuk melayani Allah dan mempersiapkan kesuksesan akhirat (*al-falah fi al-akhirah*) (Ibrahim & Kamri 2016). Dengan demikian etika kerja Islami adalah pelaksanaan tugas dalam rangka memenuhi kewajiban agama dan dikategorikan sebagai ibadah. Penanaman akhlak mulia erat kaitannya dengan keimanan seseorang terhadap Allah SWT. Dengan keimanan yang kuat, seseorang akan memiliki akhlak yang kuat yang akan tercermin dalam melaksanakan tugas bekerja.

Di antara perbuatan positif yang ditekankan oleh Islam adalah sifat *amanah* dan keadilan ketika melaksanakan fungsi pekerjaan. Dalam Al-Qur'an disebutkan "*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui*". (QS. Al-Anfaal: 27). "*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan*, (QS. An-Nahl: 90).

Etika kerja Islami tidak hanya berfokus pada pekerjaan, tetapi komitmen kerja dan kerja keras sebagai dasar keberhasilan (Alam & Talib 2016). Etika kerja Islami menekankan emosi dan sifat-sifat mulia berupa ambisi, dedikasi, kejujuran, dan kerja keras. Meskipun etika kerja Islami bertujuan untuk

menghasilkan, ia juga membantu menjaga kontrol internal individu (Dusmezkalender *et al.* 2021).

Etika kerja Islami menekankan ketulusan, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial, serta menanamkan nilai-nilai spiritual ke dalam perilaku profesional (Al-Shamali *et al.* 2021). Etika kerja Islami memiliki dasar nilai-nilai budaya yang membentuk etika kerja dan mempengaruhi kinerja (Aini 2020).

Berdasarkan definisi dari berbagai sumber, maka dapat disimpulkan bahwa etika kerja Islami adalah seperangkat prinsip moral dan nilai-nilai perilaku yang bersumber dari ajaran Al-Qur'an dan Sunnah, yang membimbing seorang Muslim dalam menjalankan aktivitas kerja sebagai bentuk pengabdian dan ibadah kepada Allah SWT.

2. Prinsip-Prinsip Etika kerja Islami

Terdapat lima prinsip yang dapat diterapkan dalam konsep etos kerja dalam Islam, yaitu *tauhid*, *khilafah*, *'adl*, *ikhtiyar*, dan *farḍ* (Ibrahim 2018).

a. Prinsip Tauhid

Inti dari iman dalam Islam adalah keyakinan bahwa tiada Tuhan selain Allah yang harus disembah. Dengan demikian, seluruh aspek aktivitas manusia baik ekonomi, politik, sosial, dan budaya ditujukan untuk memuji Allah semata sebagai tujuan akhir sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an "Katakanlah: Sesungguhnya shalatku, ibadahku, hidupku dan matiku hanya untuk Allah, Tuhan semesta alam; tidak ada sekutu bagi-Nya. Dan demikianlah aku diperintahkan dan aku adalah orang yang pertama-tama berserah diri" (QS al-An'am: 162-163).

Konsep tauhid merupakan dimensi vertikal Islam. Konsep ini memadukan aspek politik, ekonomi, sosial, dan agama dalam kehidupan manusia menjadi satu kesatuan yang

homogen, yang konsisten dari dalam dan juga terintegrasi dengan alam semesta yang luas di luar. Hubungan antara Sang Pencipta dan makhluk-makhluk-Nya didasarkan pada konsep tauhid, yang menunjukkan keterkaitan semua yang ada (Anwar *et al.* 2023), (Nabila & Riza 2024). Manusia dijadikan sebagai pemimpin atas segala sesuatu yang diciptakan-Nya, dan kepatuhan serta ketundukan kepada Allah SWT memberikan dasar untuk mengamalkan ajaran yang baik. Akhlak dan nilai-nilai *ethics* yang baik dalam Islam dicapai melalui peningkatan taraf *taqwa* (kesalehan) dan *ihsan* (kebajikan) individu (Khan, 2019:178; Ibrahim, 2023: 40).

b. *Khilafah*

Prinsip *khilafah* dalam Islam memiliki keterkaitan yang erat dengan konsep tauhid. Manusia dipandang sebagai *khalifah* (wakil) Allah di bumi, yang bertugas sebagai pengelola *amanah* (kepercayaan) yang Allah titipkan. Dalam hal ini, mereka diizinkan menggunakan sumber daya yang ada di bumi demi kebaikan umat manusia, namun harus sesuai dengan hukum-hukum Allah (Hughes 2020).

Dalam Al-Qur'an, Allah menyebutkan bahwa manusia diciptakan sebagai bagian dari rencana *ilahiah* untuk memakmurkan dan memperbaiki kehidupan di bumi (*ta'mir*) berdasarkan wahyu-Nya (Q.S. al-Baqarah: 30). Sebagai *khalifah*, manusia diamanahi untuk menjaga sumber daya alam dan manusia agar kehidupan di bumi dapat berlanjut dengan baik. Semua tindakan yang dilakukan harus sejalan dengan perintah dan aturan Allah (Shihab, 2020; Sahidah, 2018).

Secara keseluruhan, prinsip *khilafah* menegaskan bahwa manusia bukan pemilik mutlak bumi dan sumber dayanya, melainkan hanya pengelola yang bertanggung

jawab untuk memperbaiki dan melestarikannya sesuai dengan kehendak *ilahi*.

c. Prinsip *Al-‘Adl*

Dalam Islam, kehidupan harus dijaga dalam keseimbangan agar tercipta tatanan sosial yang ideal. Beberapa ayat dalam Al-Quran menyatakan bahwa Allah SWT menciptakan alam semesta dengan keseimbangan, yang berfungsi untuk menjaga keharmonisan di alam (Mohidem & Hashim, 2023:321). Manusia, sebagai *khalifah* Allah SWT di bumi, harus menyadari pentingnya keseimbangan ini dan bertindak sesuai dengannya. Sebagai *khalifah*, manusia juga memiliki tanggung jawab sosial, termasuk menegakkan keadilan, untuk memastikan keseimbangan dalam masyarakat tetap terjaga (Hanic & Smolo 2023).

d. Prinsip *Ikhtiyar*

Prinsip *ikhtiyar* atau kehendak bebas dalam Islam (sering juga disebut *free will*) menekankan bahwa manusia memiliki kebebasan untuk memilih tindakan mereka, namun dengan tanggung jawab di hadapan Allah SWT. Islam mengajarkan bahwa kebebasan ini tidak mutlak, tetapi dibatasi oleh kehendak Allah dan panduan-Nya melalui wahyu serta hukum Syariah (Nimer 2015). *Ikhtiyar* memungkinkan manusia untuk membuat pilihan antara kebaikan dan keburukan. Dalam Islam, kebebasan memilih ini diberikan dengan tujuan untuk memilih yang baik, sesuai dengan tuntunan agama. Seperti dijelaskan oleh Al-Attas, *ikhtiyar* berasal dari kata “*khayr*” yang berarti kebaikan, sehingga kebebasan yang dimaksud adalah kebebasan memilih yang baik, bukan kebebasan tanpa batas (Zakaria 2015).

Konsep ini juga terkait erat dengan tanggung jawab. Manusia sebagai *khalifah* di bumi bertanggung jawab atas pilihan-pilihan yang diambilnya. Allah memberikan manusia segala alat dan sarana, termasuk akal, untuk membuat pilihan yang benar. Kebebasan individu juga dapat tercermin dari tindakan yang harus dilakukan individu untuk mencapai kebbaikannya sendiri sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an: "sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan mereka sendiri" (QS. al-Ra'd: 11).

e. Prinsip *Fard* (Kewajiban/tanggung jawab)

Konsep pertanggungjawaban dalam Islam memiliki akar yang kuat dalam ajaran Al-Qur'an dan Sunnah, di mana setiap individu dipandang sebagai pihak yang bertanggung jawab atas tindakannya sendiri di hadapan Allah SWT (Al-Subaie 2024). Pertanggungjawaban ini meliputi segala aspek kehidupan, baik yang bersifat spiritual, sosial, maupun moral.

Dalam Islam, setiap individu memiliki kewajiban pribadi (*fard 'ayn*) yang harus dipenuhi. Allah SWT menegaskan dalam Al-Qur'an bahwa setiap manusia akan diadili berdasarkan perbuatan mereka sendiri: "*Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya*" (QS. Al-Muddatsir: 38). Konsep ini mencakup tanggung jawab atas tindakan, niat, dan pilihan bebas (*ikhtiyar*). Selain tanggung jawab individu, Islam juga mengajarkan tanggung jawab kolektif (*fard kifayah*) dalam masyarakat (Wahb 2021), di mana masyarakat berbagi tanggung jawab atas kewajiban tertentu, seperti merawat orang yang membutuhkan, mendidik kaum muda, dan menegakkan keadilan. Selain pertanggungjawaban legal dan ritual, Islam juga mengedepankan tanggung jawab moral,

misalnya, konsep *amar ma'ruf nahi munkar* (menyeru kepada kebaikan dan mencegah keburukan). Umat Islam didorong untuk mempromosikan tindakan moral dalam komunitas mereka dan untuk mencegah kesalahan sedapat mungkin (QS. Al-Imran: 110). Ini mencerminkan aspek kolektif tanggung jawab moral dimana masyarakat berperan dalam menjaga standar etika.

3. Dimensi Etika Kerja Islami

Untuk menerapkan prinsip-prinsip etika kerja Islami, perlu penjabaran dalam beberapa dimensi etika kerja Islami. Terdapat 8 (delapan) dimensi etika kerja Islami, yaitu *religiusitas*, *effort* (usaha bersungguh-sungguh), *competition* (persaingan), *work obligation* (kewajiban kerja), *quality* (kualitas), *equality* (kesetaraan), *collectivity* (kolektivitas), dan *benefit* (kemanfaatan). Masing-masing dimensi tersebut memiliki nilai-nilai kerja yang tertanam yang diekstraksi dari inti ajaran Islam seperti kebenaran, kejujuran, menepati janji, keadilan, kesabaran, kerendahan hati, kedermawanan, dan sebagainya (Ibrahim 2018).

a. Religiusitas

Religiusitas, dalam ilmu sosial, adalah istilah yang digunakan untuk membedakan dan menggambarkan keterikatan individu dan kolektif terhadap agama (Sherkat 2015). Religiusitas tidak sekadar mengikuti ritual, melainkan mencerminkan spiritualitas seseorang yang dihayati dan diinternalisasikan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam pandangan ini, religiusitas merupakan tingkat keterikatan seseorang terhadap agamanya, yang memengaruhi setiap tindakan dan pandangan hidupnya (Ashton 2018: 303).

Religiusitas juga mencakup aspek-aspek yang terinternalisasi di dalam hati, seperti getaran hati nurani, serta sikap dan perilaku personal seseorang yang didasarkan pada keyakinan. Religiusitas memberikan makna yang

mendalam dalam kehidupan seseorang, di mana agama tidak hanya menjadi dogma yang diikuti, tetapi juga berfungsi sebagai panduan dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Religiusitas yang bersifat multidimensi meliputi keyakinan pribadi, komitmen, praktik, dan perilaku public telah menunjukkan efek perlindungan yang signifikan terhadap perilaku negatif (Russell *et al.* 2020).

Dalam Islam, religiusitas seseorang diukur dari sejauh mana mereka mematuhi dan menjalankan ajaran agama. Seseorang yang religius akan berperilaku sesuai dengan ajaran Islam, sementara yang tidak religius bertindak melawan ajaran tersebut (Taibah *et al.* 2023). Religiusitas ini mencakup hubungan vertikal antara manusia dengan Tuhan, serta hubungan horizontal yang mengatur interaksi dengan sesama manusia dan lingkungan sekitar. Shihab (2006: 3) menjelaskan bahwa religiusitas meliputi tiga hal: pertama, ketaatan dalam beragama; kedua, penghayatan dan ekspresi keagamaan melalui ibadah sehari-hari; dan ketiga, interaksi harmonis antara manusia dengan Allah berdasarkan iman, Islam, dan *ihsan*.

Lebih lanjut, religiusitas mencerminkan keyakinan dan sikap seseorang terhadap ajaran agama yang dianut, serta praktik ritual yang mencakup hubungan vertikal dengan Tuhan dan horizontal dengan sesama manusia (Suryadi & Hayat 2021: 13). Keberagamaan individu ini memiliki berbagai dimensi, termasuk keyakinan, praktik ibadah, penghayatan, pengetahuan agama, dan pengamalan (Alidrus *et al.* 2022).

Dalam konteks etika kerja Islami, religiusitas yang didorong oleh nilai-nilai agama akan membawa dampak positif di tempat kerja. Seorang muslim yang percaya pada pertanggungjawaban di akhirat akan menghindari perilaku

tidak etis, karena ia menyadari bahwa setiap tindakannya akan dinilai. Pekerjaan yang dilakukan dengan etika dan integritas adalah cerminan dari *taqwa* atau kesadaran akan Tuhan (Mahan & Bhatti, 2019). Dengan demikian, religiusitas memainkan peran penting dalam memandu perilaku dan keputusan individu, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam pekerjaan.

b. *Effort* (Usaha sungguh sungguh)

Dalam Islam, *effort* adalah bagian penting dari kehidupan dan dianggap sebagai bentuk ibadah dilakukan dengan niat yang ikhlas dan sesuai dengan ajaran agama. Al-Quran dan Hadis menekankan pentingnya kerja keras dan upaya dalam berbagai aspek kehidupan, baik untuk mencari rezeki, menuntut ilmu, maupun melakukan perbuatan baik. Allah menyebutkan dalam Al-Quran, “Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri” (QS. Ar-Ra’d: 11). Dalam hadis Nabi disebutkan “Sesungguhnya, seorang di antara kalian membawa tali-talinya dan pergi ke bukit untuk mencari kayu bakar yang diletakkan di punggungnya untuk dijual sehingga ia bisa menutup kebutuhannya, adalah lebih baik daripada meminta-minta kepada orang lain, baik mereka memberi atau tidak”. (H.R. Bukhari, no. 2073). Ini menunjukkan bahwa usaha manusia dihargai dan diberkati. Dalam konteks etika kerja Islami, usaha keras yang dilakukan dengan jujur, penuh tanggung jawab, dan keikhlasan merupakan bagian dari *taqwa* dan kesadaran akan kehadiran Allah.

Dalam Islam, usaha dikaitkan dengan kerja keras dan percaya diri. Usaha merupakan suatu keharusan untuk memperoleh kenikmatan dan kesempurnaan dalam kehidupan dunia dan akhirat (Alqahtani 2024). Karena

kerja dalam kehidupan dunia bergantung pada ketekunan, manusia dituntut untuk bekerja keras dengan kegigihan dan konsistensi (*istiqamah*), meninggalkan kemalasan. Untuk mencapai apa yang diinginkan, umat Islam harus berusaha sungguh-sungguh yang terkandung di dalamnya nilai-nilai kerja keras, ketekunan, kegigihan, kepercayaan diri, konsistensi, dan kesabaran (Ibrahim 2018).

c. *Competition* (Persaingan)

Persaingan, tidak hanya dilihat sebagai interaksi *zero-sum* (di mana ada pemenang dan ada yang kalah). Namun lebih luas persaingan mencakup semua bentuk perilaku dan kondisi psikologis yang kompetitif, baik yang terjadi di dalam maupun di luar konteks yang secara eksplisit kompetitif (Garcia *et al.* 2021). Dalam budaya kolektivistik, individu di lingkungan kerja cenderung lebih sering bersaing dengan anggota kelompok atau rekan kerja (Wu & Talhelm 2023). Struktur dan iklim kompetitif dalam lingkungan kerja akan membentuk nilai, tujuan, dan perilaku kelompok (Butera *et al.* 2021). Dalam konteks tersebut, struktur dan iklim kompetitif tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga secara signifikan membentuk budaya kerja dan identitas kolektif organisasi.

Persaingan secara umum dianggap sebagai salah satu kekuatan terpenting yang mendorong kemajuan, inovasi, dan hasil pencapaian yang baik (Elliot 2020). Namun jika tidak disertai dengan etika kerja yang baik, hal ini dapat memicu konflik. Islam mendorong persaingan yang memperkuat persahabatan (*ukhuwwah*), bukan yang menimbulkan permusuhan. Dalam situasi bersaing, Islam mengajarkan untuk tetap menjaga hubungan persaudaraan. Islam menekankan pentingnya persaudaraan dan kerja sama, bahkan ketika terjadi persaingan (QS. Al-Hujurat (4:10)).

Persaingan dalam Islam mengandung nilai-nilai yang mendorong perbaikan. Umat Islam diajarkan untuk berlomba-lomba dalam kebaikan (*fastabiqul khairat*), “maka, berlomba-lombalah kamu dalam berbagai kebajikan (Q.S. Al Baqarah: 148)”, dan Allah menciptakan manusia untuk diuji siapa yang paling baik amalnya (kinerjanya) (QS. Al-Mulk: 2).

Selain menekankan nilai-nilai perbaikan dan persahabatan dalam kompetisi, Islam juga menekankan nilai-nilai kesopanan dan kebenaran. Kompetisi yang dilakukan dengan penuh sopan santun mencerminkan penghormatan terhadap pesaing. Islam mengutuk segala bentuk tindakan yang tidak etis atau kasar, seperti menjatuhkan lawan dengan cara yang merugikan. Kesopanan dalam persaingan tercermin dalam sikap menghormati hak-hak pihak lain dan menjaga adab dalam setiap interaksi. Nilai-nilai kebenaran dalam persaingan harus dilakukan dengan jujur dan benar, tanpa penipuan atau manipulasi. Segala bentuk kebohongan atau kecurangan sangat dilarang dalam Islam (QS. Al-Mutaffifin: 1-3). Dengan menggabungkan nilai-nilai perbaikan, kesopanan, persahabatan, dan kebenaran, persaingan dalam Islam tidak hanya meningkatkan kualitas dan kinerja, tetapi juga membantu membangun hubungan yang lebih baik dengan sesama.

d. *Work Obligation* (Kewajiban Kerja)

Dalam Islam, bekerja bukan hanya sekadar aktivitas untuk mendapatkan penghasilan, tetapi juga merupakan kewajiban dan bagian dari ibadah (Khalfaoui 2022). Perintah untuk bekerja, dinyatakan dalam banyak ayat Al-Qur'an dan hadis nabi, diantaranya “bahwa manusia tidak akan memperoleh apa-apa kecuali apa yang diusahakannya” (QS. Al-An'am: 39). Dalam ayat lain disebutkan “Katakanlah,

Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui”. (Q.S az-Zumar: 39). Dalam hadis Nabi disebutkan “Tidaklah seseorang memakan makanan yang lebih baik daripada hasil kerja tangannya sendiri, dan sesungguhnya Nabi Daud ‘alaihis-salam makan dari hasil kerja tangannya.”(*HR. Bukhari No. 2072*). Konsep ini menggarisbawahi pentingnya kerja dalam kehidupan seorang Muslim, baik dari segi spiritual maupun sosial. Karena pada dasarnya bekerja adalah fitrah manusia, dimana sejak awal penciptaan manusia diberi tugas di bumi untuk memakmurkan dan mengelolanya. Dalam Al-Quran disebutkan “Dialah yang menjadikan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikanmu pemakmurnya...”(*QS. Hud: 61*).

Dengan bekerja manusia dapat memanusiakan dirinya, karena dengan bekerja manusia dapat mengaktualisasikan dirinya sehingga mampu menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat. Karena mereka telah menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri sendiri, keluarga, masyarakat tanpa menyusahkan orang lain. Dalam Islam kemuliaan seseorang tergantung pada apa yang dikerjakannya. Amalan atau pekerjaan yang mendekatkan seseorang kepada Allah SWT tidak hanya memperoleh keberkahan dan kenikmatan dunia, tetapi juga sebagai jalan untuk mendapatkan keberuntungan (*falah*) di akhirat (Yusuf, 2022).

Secara komprehensif, bekerja dalam Islam tidak hanya untuk meraih kenikmatan materi, tetapi juga merupakan bentuk keterlibatan dan kerja sama manusia (*al-ta'awun*), suatu tindakan ibadah (*al-'ibadah*), suatu tindakan kebaikan terhadap sesama (*al-ihsan*), pelaksanaan tanggung jawab dan akuntabilitas (*al-amanah*), pengamanan martabat diri

(*hifz al-muru'ah*), dan sebagai bagian dari kepasrahan kepada Tuhan (*al tawakkal*) (Ibrahim & Kamri 2016). Oleh karena itu, Islam sangat menghargai kerja, karena merupakan manifestasi dari keimanan seseorang. Dalam Al-Qur'an disebutkan, "Katakanlah (Nabi Muhammad), bekerjalah, maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu." (QS. At-Taubah: 105).

Setiap aktivitas kerja yang dilakukan dengan niat yang benar dapat dinilai sebagai ibadah. Oleh karena itu dalam bekerja tidak boleh melakukan tindakan-tindakan yang dilarang, seperti menipu, menyuap, memanipulasi, dan tindakan curang lainnya (Khalfaoui 2015). Kerja harus dilakukan dengan bersih dan professional, seperti disiplin, bertanggung jawab, tepat waktu, dan melakukan pekerjaan dengan kualitas terbaik (Ghozali *et al.* 2019). Dalam hadis Nabi disebutkan "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang ketika bekerja, ia menyempurnakan (hasil) pekerjaannya." (HR. Thabrani 2005 Nomor 267). Hadis ini mempertegas bahwa Allah mencintai hamba-Nya yang bekerja dengan teliti, profesional, dan memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Setiap Muslim wajib mengikuti metode nilai-nilai Al-Quran dan Sunnah. Metode yang didasarkan pada nilai-nilai kerja Islam memberikan model bagi manajemen yang dapat memenuhi kepentingan semua kelompok (Chupradit *et al.* 2022).

e. *Quality* (Kualitas)

Sebagai kata sifat, kualitas biasanya berarti mutu tinggi atau status tinggi (seperti dalam kinerja yang bermutu) dan sering kali menyiratkan eksklusivitas, daya tarik, kebaikan, atau bahkan keandalan (Harvey 2024). Selain itu, kualitas juga melibatkan berbagai aspek seperti keterampilan, produktivitas, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja.

Kualitas kerja berkaitan erat dengan sejauh mana lingkungan atau kondisi kerja dapat memenuhi kebutuhan individu dalam menjalankan tugasnya. Kondisi ini mencakup aspek fisik, seperti fasilitas kerja, serta aspek non-fisik, seperti hubungan antar karyawan dan tingkat dukungan yang diberikan oleh manajemen (Green 2021). Ketika kualitas kerja tinggi, karyawan merasa lebih nyaman, termotivasi, dan bersemangat dalam bekerja. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas serta menciptakan kepuasan kerja yang lebih baik.

Karyawan yang berkualitas adalah aset berharga bagi organisasi karena mereka dapat memberikan keunggulan kompetitif melalui komitmen, kemampuan beradaptasi, dan kualitas tinggi, seperti keterampilan dan kinerja mereka (Zhenjing *et al.* 2022). Dalam pandangan ini, karyawan dilihat sebagai sarana untuk mencapai tujuan perusahaan, bukan sekadar objek yang dipergunakan. Untuk mendukung hal tersebut, strategi sumber daya manusia yang tepat perlu diterapkan, termasuk mengadakan sumber daya yang berkualitas dengan cara menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi (Armstrong 2008: 40).

Islam telah menetapkan prinsip-prinsip yang harus diikuti untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Seperti ketertiban, disiplin, ketelitian, keindahan (estetis) dalam bekerja, tugas yang direncanakan dengan matang, dan keadilan (Ibrahim 2018). Semua prinsip ini membentuk standar kerja dalam Islam, yang bertujuan tidak hanya pada hasil yang baik, tetapi juga proses kerja yang sesuai dengan nilai-nilai moral dan etika. Allah memerintahkan manusia untuk bekerja dengan teliti dan cermat, sebagaimana perumpamaan lebah: “Dan Tuhanmu mengilhami lebah: ‘Buatlah bagimu rumah di antara gunung-

gunung, pohon-pohon, dan apa yang mereka bangun” (QS. An-Nahl: 68).

Dalam Islam, kualitas kerja disebut dengan *itqan*. Kata *itqan* merupakan kata bahasa Arab yang memiliki makna yang hampir sama dengan kata *perfection* atau kesempurnaan (Ismail *et al.* 2020). *Itqan* berarti bersikap cermat dan akurat dalam bekerja yang menjamin hasil kerja atau produk yang berkualitas. Untuk mencapai *itqan* harus memiliki ilmu dan bersungguh-sungguh dalam setiap usaha. Karena itu, Islam menganjurkan para pemeluknya untuk memiliki ilmu yang dibutuhkan sebelum melaksanakan pekerjaan apa pun (Khadijah *et al.* 2015).

Setiap pekerjaan menentukan tingkat kesempurnaan atau *itqan*, yang memengaruhi kualitas kerja. Seseorang yang mencapai *itqan*, ia telah memenuhi standar teknis terbaik, dan Allah SWT sangat menyukainya (Ratna *et al.* 2024). Dalam Hadis Nabi disebutkan: “Sesungguhnya Allah menyukai jika salah seorang di antara kalian mengerjakan suatu pekerjaan secara *itqan* (baik, sempurna dan teliti)” (Al-Baihaqi 2015: 334).

f. *Collectivity* (Kolektivitas)

Kolektivitas adalah tindakan atau kondisi di mana individu-individu dalam suatu kelompok bekerja bersama demi kepentingan dan tujuan bersama (Dowding, 2013). Dalam situasi kolektif, individu-individu memahami bahwa kesuksesan mereka sangat bergantung pada kontribusi dan kerjasama semua pihak yang terlibat. Kerja sama, dalam konteks ini, menjadi manifestasi dari kolektivitas. Tanpa adanya kerja sama, kolektivitas tidak dapat terwujud. (Vassilev *et al.* 2019).

Dalam Islam, konsep kolektivitas berakar dari prinsip bahwa umat Islam adalah komunitas kolektif yang saling terhubung. Sebuah konsep yang menyatukan umat Islam dalam persaudaraan (*ukhuwah Islamiyyah*) yang kuat. Konsep ini menandakan ikatan solidaritas dan saling mendukung di antara umat Islam (Jamil *et al.*, 2023). Dalam Al-Quran disebutkan “Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara” (QS. Al-Hujurat: 10). Dalam Hadis Nabi disebutkan “Seorang muslim adalah saudara bagi muslim lainnya, dia tidak menzaliminya dan tidak membiarkannya disakiti” (Muslim: Nomor 2564).

Salah satu manifestasi dari kolektivitas keagamaan adalah kerjasama dan kolaborasi di tempat kerja. Islam memberikan penilaian tinggi terhadap kerjasama dan kolaborasi di antara para pekerja, karena selain mendukung efisiensi kerja, juga menumbuhkan keharmonisan serta memastikan bahwa hak-hak setiap individu dalam organisasi dihormati (Selat, 2001). Islam menegaskan bahwa setiap orang membutuhkan hubungan sosial dalam kehidupan mereka, dan setiap individu memiliki hak dan kewajiban terhadap orang lain, baik dalam hubungan keluarga, masyarakat, maupun secara global. Hak-hak bersama ini mencakup tanggung jawab moral dan sosial, seperti saling menghormati, tolong-menolong, dan menjaga keadilan (Irajpour *et al.* 2015).

Dalam Al-Quran, kolaborasi setara dengan *taawun* (tolong menolong), dan umat Islam diminta untuk berkolaborasi dalam urusan kebaikan dan dilarang berkolaborasi dalam urusan dosa dan permusuhan (QS. Al-Maidah: 2). Dalam konteks budaya kerja, keberhasilan suatu organisasi hanya akan terwujud apabila terjalin kerjasama dan kolaborasi antar sesama karyawan dalam

melaksanakan tugasnya (Ahmed *et al.* 2016). Oleh karena itu, penerapan konsep *altruisme* dan sikap membantu merupakan prasyarat penting sebelum terjalinnya kerjasama dan kolaborasi yang secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Barghouti *et al.* 2022). Apabila konsep tersebut telah terbangun, maka komunikasi antar karyawan akan terjalin dengan baik, hal ini tercermin dari adanya kemauan untuk berkonsultasi satu sama lain agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Pada akhirnya, hal tersebut akan menciptakan hubungan yang baik antar karyawan yang akan menjamin keberhasilan organisasi.

g. *Equality* (Kesetaraan)

Prinsip kesetaraan dalam Islam menekankan bahwa semua manusia hakikatnya adalah sama di hadapan Allah, tanpa memandang ras, kebangsaan, gender, atau status sosial (Landes 2015). Konsep ini berakar pada Al-Qur'an dan ajaran Nabi Muhammad SAW, yang mengedepankan keadilan. Islam menolak superioritas ras atau etnis, dan menegaskan bahwa keutamaan dan ketakwaan adalah satu-satunya penanda yang membedakan. Al-Qur'an menegaskan "Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa" (QS. Al-Hujurat:13). Dalam Hadis Nabi disebutkan "Tidak ada kelebihan bagi orang Arab atas orang Ajam (non-Arab) dan bagi orang ajam atas orang Arab, tidak ada kelebihan bagi orang berkulit merah atas orang berkulit hitam, bagi orang berkulit hitam atas orang berkulit merah kecuali dengan ketakwaan." (HR. Imam Ahmad 1995, Hadis no 23489).

Dalam Islam, laki-laki dan perempuan diciptakan sebagai makhluk yang setara dalam kemanusiaan dan martabat (Ali *et al.*, 2022). Islam menekankan bahwa

keduanya memiliki hak, tanggung jawab, dan kewajiban yang selaras dengan perannya masing-masing. Penghargaan atas kebaikan dan amal shaleh tidak dibedakan berdasarkan jenis kelamin. Allah menyatakan dalam Al-Qur'an, "Barang siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka mereka akan masuk ke dalam surga dan tidak dizalimi sedikit pun." (QS. An-Nisa: 124). Semua perintah dan larangan berlaku bagi semua orang tanpa ada perbedaan karena golongan, status sosial, atau ras. Keadilan Allah tidak didasarkan pada perbedaan-perbedaan tersebut, melainkan berdasarkan tindakan mereka sendiri (Al-Hibri 2015: 15). Dalam Al-Qur'an disebutkan "Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan, maka kebaikan itu untuk dirinya sendiri, dan barangsiapa yang mengerjakan kejahatan, maka kejahatan itu untuk dirinya sendiri" (QS. Al-Fussilat: 46).

Islam dengan tegas melarang diskriminasi berdasarkan ras, jenis kelamin, warna kulit, garis keturunan, kelas, wilayah, atau Bahasa (Chan-Malik 2018: 39). Kesetaraan ini tidak berarti bahwa semua orang harus persis sama, karena perbedaan alami tetap diakui. Secara alami laki-laki dan perempuan diciptakan dengan peran, karakteristik, dan fitrah (kodrat) yang berbeda, namun perbedaan ini dimaksudkan untuk melengkapi satu sama lain (Qibtiyah 2018).

Sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an "Wahai sekalian manusia! Bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari diri yang satu (Adam), dan darinya Allah menciptakan pasangannya (Hawa); dan dari keduanya Allah memperkembangbiakkan laki-laki dan perempuan yang banyak..." (QS. An-Nisa: 1). Ayat ini menekankan bahwa laki-laki dan perempuan berasal dari

satu jiwa yang sama dan memiliki hubungan erat dalam penciptaan, sehingga mereka memiliki hubungan saling melengkapi.

Dalam dunia kerja kesetaraan dapat dilakukan dengan menerapkan nilai-nilai seperti *respect*, *justice*, *fairness*, dan *humbleness*, yang semuanya saling melengkapi dalam membangun suasana kerja yang harmonis dan adil (Azharsyah Ibrahim, 2018). Kesetaraan (*equality*) memastikan bahwa setiap individu diperlakukan dengan hak dan peluang yang sama, tanpa diskriminasi, dan ini hanya dapat dicapai ketika ada *respect* atau rasa hormat terhadap martabat dan hak setiap orang. Prinsip *equality* juga membutuhkan *justice*, yaitu memberikan kepada setiap orang apa yang menjadi haknya secara adil, serta *fairness*, yang berarti menyeimbangkan kebutuhan dan kondisi individu dengan memperlakukan mereka sesuai keperluan tanpa keistimewaan yang tidak adil. Di samping itu, *humbleness* atau kerendahan hati adalah sikap yang diperlukan untuk menjaga kesetaraan sejati, karena hanya dengan rendah hati seseorang dapat menghargai orang lain tanpa merasa lebih unggul. Kombinasi nilai-nilai ini membentuk fondasi bagi kehidupan yang seimbang, menghargai perbedaan, dan menegakkan keadilan.

h. *Benefit* (Manfaat)

Benefit atau manfaat didefinisikan keuntungan, atau hasil positif yang diperoleh dari suatu tindakan, situasi, atau keputusan (Merriam-Webster, 2024-a). Manfaat dapat berwujud, seperti keuntungan finansial, atau tidak berwujud, seperti peningkatan kesejahteraan, pengetahuan, atau hubungan (Dessler 2014: 316). Dalam konteks yang berbeda, manfaat dapat merujuk pada fasilitas atau layanan yang diberikan seperti tunjangan karyawan, kepuasan yang

diperoleh dari suatu kegiatan, atau dampak yang lebih luas dari suatu keputusan atau investasi tertentu. (Lussier 2017: 423). Dalam dunia kerja manfaat memainkan peran penting dalam retensi dan kinerja karyawan. Manfaat yang tidak memadai dapat menyebabkan tingginya tingkat pergantian karyawan dan kegagalan mempertahankan karyawan berbakat (Asi 2021: 46).

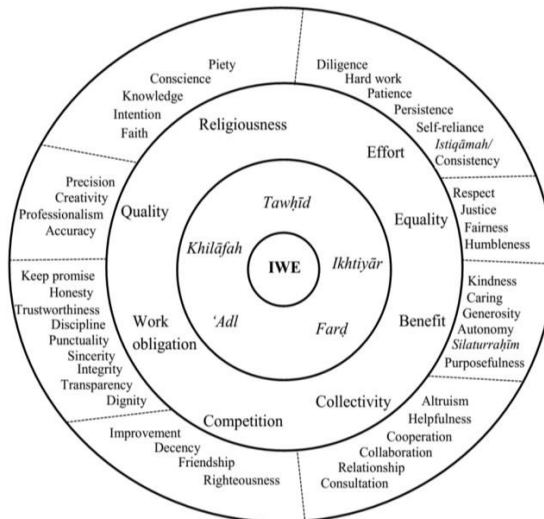
Dalam Etika Kerja Islami, hasil kerja merupakan salah satu dimensi yang paling esensial. Pekerjaan tidak semata-mata dinilai dari proses, tetapi juga dari *output* yang dihasilkan sebagai manifestasi dari integritas, kualitas, dan manfaat atas usaha yang dilakukan (Wijiharta & Wening 2022). Hasil kerja yang membawa manfaat tidak hanya mencerminkan profesionalisme, tetapi juga menjadi sarana realisasi nilai-nilai kemaslahatan dalam kehidupan bermasyarakat. Dalam perspektif Islam, manfaat yang tercipta dari pekerjaan merupakan wujud kontribusi sosial yang dapat menunjang kesejahteraan umat secara kolektif.

Prinsip ekonomi Islam secara mendasar menekankan pentingnya membangun masyarakat yang adil, seimbang, dan bertanggung jawab. Orientasi ekonomi dalam Islam tidak diarahkan pada akumulasi kekayaan untuk kepentingan pribadi, tetapi pada nilai kejujuran, amanah, kesopanan, kepercayaan, dan tanggung jawab dalam aktivitas ekonomi (Taufiq 2015). Artinya, hasil kerja tidak boleh menjadi sarana eksploitasi atau keserakahan, melainkan sebagai amanah yang harus dijalankan secara etis dan adil.

Dalam Islam, peningkatan hasil kerja tidak hanya dipandang sebagai bentuk prestasi dan profesionalisme individu, tetapi juga sebagai amanah yang membawa tanggung jawab sosial. Semakin tinggi penghasilan atau keberhasilan dalam bekerja, semakin besar pula peluang

seorang Muslim untuk memberi manfaat yang lebih luas kepada masyarakat. Hal ini diwujudkan melalui instrumen zakat, infak, dan shadaqah, yang tidak hanya berfungsi sebagai ibadah, tetapi juga sebagai mekanisme distribusi kekayaan dan penyeimbang sosial.

Prinsip ini berpijak pada keyakinan bahwa harta adalah titipan dari Allah SWT, dan setiap Muslim memiliki tanggung jawab moral dan spiritual untuk mengelola serta menyalurkan sebagian dari hartanya demi kemaslahatan umat (Kakar *et al.*, 2022).. Konsep ini memperkuat ikatan solidaritas sosial dan menghindarkan akumulasi kekayaan yang eksklusif. Dengan demikian, hasil kerja yang berkualitas dan bermakna menjadi fondasi penting dalam sistem kerja Islami yang berorientasi pada keberkahan, keadilan, dan kesejahteraan kolektif. Semangat produktivitas dalam Islam tidak berhenti pada pencapaian pribadi, melainkan dilanjutkan dengan kontribusi nyata bagi keseimbangan sosial dan peningkatan taraf hidup masyarakat secara menyeluruh.



Gambar 6.1 Model Etika kerja Islami

Sumber: Ibrahim (2018)

Gambar di atas menjelaskan bahwa dalam melakukan aktivitas kerja dalam kerangka etika kerja Islami, perlu diikuti lima prinsip, yaitu tauhid, *khilafah*, *'adl*, *ikhtiyar* dan *farq*. Prinsip-prinsip ini bukanlah prinsip yang berdiri sendiri, melainkan saling terkait satu sama lain. Mereka menghasilkan delapan dimensi, yaitu religiusitas, usaha, kompetisi, kewajiban kerja, kualitas, kolektivitas, kesetaraan dan manfaat. Kesesuaian dengan dimensi-dimensi tersebut akan mendorong tindakan-tindakan positif di tempat kerja dan menciptakan karyawan yang bekerja keras, jujur, sabar, bertanggung jawab, kreatif, ikhlas, santun, tekun, dan dengan berbagai nilai positif lainnya. Secara khusus, nilai-nilai etika kerja Islami akan mengoptimalkan kinerja, menjadikan pekerjaan sebagai ibadah, menjalin hubungan yang harmonis di tempat kerja, menumbuhkan rasa saling percaya di antara mitra bisnis, meningkatkan komitmen organisasi, serta mendorong kerja sama tim dan kolektivitas (Ibrahim & Kamri, 2016).

B. Landasan Syariah dan Nilai Moral dalam Dunia Kerja

Dunia kerja dalam Islam tidak semata dipahami sebagai aktivitas ekonomi untuk memenuhi kebutuhan hidup, melainkan sebagai bagian dari ibadah dan implementasi nilai-nilai syariah. Setiap aktivitas kerja yang dilakukan secara halal, ikhlas, jujur, dan bertanggung jawab, akan bernilai pahala di sisi Allah SWT. Oleh karena itu, Islam memberikan landasan normatif sekaligus moral dalam aktivitas kerja, yang membedakan paradigma kerja Islami dengan paradigma sekuler yang hanya berorientasi pada materi.

1. Landasan Syariah dalam Dunia Kerja

Syariah Islam memberikan pedoman yang jelas dan komprehensif dalam dunia kerja, mencakup aspek hukum, etika, dan spiritual. Prinsip-prinsip ini menegaskan bahwa bekerja bukan sekadar

aktivitas ekonomi, tetapi juga ibadah yang bernilai ukhrawi apabila dilakukan sesuai tuntunan syariah. Beberapa landasan utama yang menjadi pijakan dalam dunia kerja antara lain:

2. Kewajiban Bekerja Halal

Islam menekankan pentingnya mencari rezeki melalui cara yang halal, bersih, dan bermanfaat (tayyib). Allah SWT berfirman: *“Wahai manusia! Makanlah dari (makanan) yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah setan...”* (QS. Al-Baqarah: 168).

Ayat ini menegaskan bahwa pekerjaan yang dilakukan harus terbebas dari unsur haram, riba, gharar (ketidakpastian), maysir (spekulasi/judi), serta praktik yang merugikan pihak lain. Pekerjaan yang halal tidak hanya memberikan manfaat duniawi, tetapi juga membawa keberkahan hidup dan mendatangkan pahala ukhrawi. Dengan demikian, kewajiban bekerja halal menjadi fondasi utama dalam membangun etos kerja Islami.

3. Keadilan dalam Hubungan Kerja

Syariah menuntut agar hubungan antara pemberi kerja dan pekerja dilandasi oleh prinsip ‘adl (keadilan). Allah SWT berfirman: *“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan...”* (QS. An-Nahl: 90).

Dalam konteks kerja, keadilan diwujudkan melalui pemberian kompensasi yang layak, pembagian tugas yang proporsional, serta perlakuan yang nondiskriminatif terhadap karyawan. Keadilan juga mencakup transparansi dalam pengelolaan sumber daya manusia, sehingga pekerja merasa dihargai dan diperlakukan secara setara. Hal ini selaras dengan teori keadilan dalam manajemen modern (Adams 1965), yang menyatakan bahwa persepsi keadilan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

4. Pemenuhan Hak Pekerja

Syariah juga menekankan pentingnya pemenuhan hak pekerja secara tepat waktu dan proporsional. Rasulullah SAW bersabda: *“Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering”* (HR. Ibnu Majah).

Hadis ini menegaskan bahwa keterlambatan atau penundaan pembayaran upah merupakan bentuk ketidakadilan yang dilarang dalam Islam. Pemenuhan hak pekerja tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga perlindungan, jaminan keselamatan, serta lingkungan kerja yang sehat. Dengan demikian, pemenuhan hak pekerja menjadi bagian integral dari amanah yang wajib dijaga oleh pemberi kerja.

Berdasarkan ketiga landasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa landasan syariah dalam dunia kerja menekankan pentingnya mencari rezeki halal, menegakkan keadilan dalam hubungan kerja, serta menunaikan hak pekerja dengan penuh tanggung jawab. Prinsip-prinsip ini tidak hanya relevan dalam konteks normatif Islam, tetapi juga sejalan dengan teori manajemen modern yang menekankan aspek fairness, transparency, dan accountability. Dengan demikian, penerapan landasan syariah dalam dunia kerja akan melahirkan sistem ketenagakerjaan yang adil, bermartabat, dan penuh keberkahan.

5. Nilai Moral dalam Dunia Kerja

Selain berlandaskan pada syariah, Islam juga menekankan pentingnya nilai-nilai moral yang menjadi pemandu perilaku pekerja muslim. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai etos kerja Islami, yang tidak hanya menentukan kualitas individu dalam menjalankan tugas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, berintegritas, dan penuh keberkahan. Nilai moral dalam Islam membentuk kerangka etika profesional yang menghubungkan aspek duniawi dengan dimensi ukhrawi.

Beberapa nilai utama yang menjadi dasar etos kerja Islami antara lain:

a. Ikhlas (niat ibadah)

Setiap pekerjaan yang dilakukan seorang muslim seharusnya diniatkan untuk mencari ridha Allah SWT, bukan semata-mata untuk memperoleh kompensasi material. Prinsip ikhlas menjadikan pekerjaan memiliki nilai ibadah dan berdampak ukhrawi. Dengan niat yang benar, pekerjaan yang sederhana sekalipun bernilai pahala di sisi Allah. Hal ini juga memperkuat motivasi intrinsik pekerja, sehingga mereka tetap bekerja dengan baik meskipun tidak selalu mendapat apresiasi duniawi.

b. Amanah (tanggung jawab)

Seorang pekerja wajib menjaga kepercayaan yang diberikan kepadanya oleh organisasi maupun masyarakat. Allah SWT berfirman: *“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya...”* (QS. An-Nisa: 58).

Nilai amanah mencakup tanggung jawab moral untuk melaksanakan pekerjaan secara benar, tidak menyalahgunakan jabatan atau wewenang, serta menjaga kerahasiaan dan aset organisasi. Dalam konteks modern, amanah juga berarti konsistensi dalam etos kerja, kepatuhan terhadap aturan, serta integritas profesional.

c. Shidq (kejujuran)

Kejujuran merupakan pilar utama dalam dunia kerja Islami. Seorang pekerja yang jujur akan menghindari manipulasi, kecurangan, dan penipuan. Rasulullah SAW dikenal dengan gelar al-amin (yang terpercaya), yang menjadi teladan bagi umatnya dalam menjaga integritas. Shidq dalam bekerja bukan hanya berkaitan dengan ucapan,

tetapi juga dalam laporan, pencatatan, serta hasil kerja yang mencerminkan realitas sebenarnya. Nilai ini sangat relevan dengan prinsip *good corporate governance*, yang menekankan transparansi dan akuntabilitas.

d. Itqan (profesionalisme/ketekunan)

Profesionalisme dalam Islam diwujudkan dalam bentuk ketekunan, ketelitian, dan kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan. Rasulullah SAW bersabda: *“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila ia bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya”* (HR. al-Baihaqi).

Hadis ini menegaskan pentingnya kualitas kerja, bukan sekadar kuantitas. Pekerja muslim dituntut untuk mengerjakan tugas dengan standar terbaik, konsisten, dan tidak asal-asalan. Nilai itqan sejalan dengan teori manajemen modern yang menekankan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas.

e. Ihsan (berbuat lebih baik)

Nilai ihsan mengajarkan pekerja untuk selalu melampaui standar minimum, bekerja dengan sepenuh hati, dan memberikan hasil terbaik meskipun tidak ada pengawasan manusia. Ihsan lahir dari kesadaran spiritual bahwa Allah SWT senantiasa mengawasi setiap tindakan hamba-Nya. Hal ini menumbuhkan budaya kerja yang berorientasi pada mutu, dedikasi, dan keberlanjutan. Dalam perspektif modern, ihsan dapat dikaitkan dengan prinsip *continuous improvement* (perbaikan berkelanjutan) dalam dunia kerja.

Dengan demikian, nilai-nilai moral dalam Islam seperti ikhlas, amanah, shidq, itqan, dan ihsan membentuk kerangka etos kerja Islami yang menyatukan aspek spiritual, etis, dan profesional. Nilai-nilai ini tidak hanya menjaga hubungan

harmonis antara pekerja dengan organisasi, tetapi juga menghubungkan dunia kerja dengan dimensi transendental. Penerapan nilai moral Islami akan menghasilkan pekerja yang jujur, profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada keberkahan, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, beretika, dan bernilai ibadah.

C. Fungsi Etika Kerja sebagai Variabel Mediasi

Dalam penelitian manajemen sumber daya manusia (MSDM) modern, etika kerja sering diposisikan bukan hanya sebagai variabel independen atau dependen, tetapi juga sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara faktor-faktor organisasi (misalnya kepemimpinan, motivasi, kompensasi, budaya organisasi) dengan outcome karyawan seperti kepuasan, komitmen, dan kinerja. Fungsi mediasi ini menjelaskan bahwa pengaruh suatu faktor tidak bersifat langsung, melainkan melalui internalisasi nilai etika kerja yang membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan.

1. Etika Kerja sebagai Mediator dalam Perspektif Teori

Beberapa teori relevan yang menjelaskan peran etika kerja sebagai mediator antara input organisasi dan output karyawan, antara lain:

- a. Social Learning Theory (Bandura, 1977), individu belajar etika kerja dari lingkungan sosialnya, terutama dari pimpinan dan budaya organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan yang Islami atau gaya manajerial yang etis akan lebih efektif meningkatkan kinerja bila etika kerja karyawan terbentuk sebagai hasil internalisasi.
- b. Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), perilaku kerja dipengaruhi oleh norma subjektif dan sikap terhadap pekerjaan. Etika kerja berfungsi sebagai norma internal yang memediasi pengaruh nilai organisasi dan motivasi terhadap perilaku nyata karyawan.

- c. Value-Belief-Norm Theory (Stern, 2000), menjelaskan bahwa nilai (values) dan keyakinan (beliefs) akan memengaruhi norma pribadi (personal norms), yang kemudian membentuk tindakan. Dalam konteks ini, etika kerja menjadi variabel mediasi antara nilai keagamaan/ organisasi dan tindakan produktif dalam pekerjaan.
2. Etika Kerja Islami sebagai Mediator

Dalam perspektif Islam, Islamic Work Ethics (IWE) memiliki peran penting sebagai variabel mediasi. Nilai-nilai Islami seperti ikhlas, amanah, kerja keras, tanggung jawab, kolaborasi, dan orientasi ukhrawi berfungsi menjembatani pengaruh faktor-faktor manajerial terhadap kinerja karyawan. Misalnya:

Kepemimpinan Islami → Etika Kerja Islami → Kinerja: Pemimpin yang adil, amanah, dan transparan akan lebih mudah menumbuhkan etika kerja Islami pada bawahannya. Etika kerja inilah yang kemudian memotivasi karyawan untuk bekerja optimal dan meningkatkan kinerja.

Kompensasi Islami → Etika Kerja Islami → Kepuasan/ Kinerja: Sistem kompensasi yang adil dan sesuai syariah tidak hanya meningkatkan kepuasan langsung, tetapi juga memperkuat etika kerja Islami (keikhlasan, rasa tanggung jawab), yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja.

Motivasi Islami → Etika Kerja Islami → Perilaku Kerja: Motivasi spiritual yang bersumber dari iman akan memengaruhi perilaku kerja melalui internalisasi nilai etika kerja Islami, sehingga pekerja tidak hanya berorientasi pada hasil duniawi tetapi juga pada keberkahan ukhrawi.

Beberapa penelitian mendukung fungsi mediasi etika kerja dalam konteks MSDM Islami: Yousef (2001) menemukan bahwa Islamic Work Ethics berperan sebagai mediator antara

komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada pegawai di negara-negara Arab. Khan *et al.*, (2015) membuktikan bahwa IWE memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di sektor publik Pakistan. Prasetyo & Hidayati (2023) menunjukkan bahwa kompensasi Islami yang adil dan transparan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui penguatan etika kerja Islami sebagai variabel mediasi. Attahiru (2021) menegaskan bahwa keadilan kompensasi meningkatkan kinerja tenaga pendidik ketika etika kerja Islami turut diperkuat dalam organisasi.

Dengan demikian, etika kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang sangat penting dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara faktor organisasi (kepemimpinan, motivasi, kompensasi) dengan outcome karyawan (kepuasan, loyalitas, kinerja). Dalam perspektif Islam, keberadaan Islamic Work Ethics memperkuat dimensi spiritual dalam dunia kerja sehingga hubungan yang awalnya hanya bersifat material berubah menjadi lebih bermakna, etis, dan bernilai ibadah. Dengan menjadikan etika kerja sebagai variabel mediasi, organisasi dapat memahami bahwa keberhasilan kinerja tidak hanya bergantung pada faktor eksternal seperti kompensasi atau kepemimpinan, tetapi juga pada sejauh mana nilai-nilai etis diinternalisasikan ke dalam perilaku kerja karyawan.

D. Aplikasi Etika Kerja Islami dalam MSDM Modern

Etika kerja Islami merupakan seperangkat nilai yang bersumber dari ajaran Al-Qur'an dan Sunnah yang mengarahkan perilaku individu dalam dunia kerja. Nilai-nilai tersebut mencakup kejujuran (*shidq*), tanggung jawab (*amanah*), ketekunan (*itqan*), kerja sama (*ta'awun*), serta orientasi ibadah dan keberkahan (*barakah*). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM) modern, etika kerja Islami bukan hanya ideal normatif, tetapi

dapat dioperasionalkan dalam berbagai praktik manajerial sehingga relevan dengan kebutuhan organisasi kontemporer.

1. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan tahapan strategis dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang menentukan kualitas kinerja organisasi di masa depan. Proses ini tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme penyaringan untuk memastikan bahwa individu yang bergabung memiliki kompetensi, integritas, dan komitmen yang sejalan dengan visi serta nilai-nilai organisasi. Menurut Mathis & Jackson (2008), rekrutmen adalah proses menarik sekelompok pelamar kerja untuk mengisi lowongan yang ada, sementara seleksi merupakan proses pemilihan individu yang paling sesuai berdasarkan kualifikasi yang dipersyaratkan.

Dalam kerangka MSDM modern, pendekatan *person-organization fit* (Kristof, 1996) menegaskan bahwa kesesuaian antara nilai, keyakinan, dan perilaku individu dengan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja, loyalitas, serta performa. Oleh karena itu, organisasi yang hanya berfokus pada aspek kompetensi teknis tanpa memperhatikan aspek moral dan etika berpotensi menghadapi masalah dalam jangka panjang, seperti rendahnya integritas, meningkatnya turnover, atau melemahnya komitmen karyawan.

Perspektif Islam memperkuat konsep ini dengan menekankan bahwa pemilihan SDM tidak boleh sekadar mempertimbangkan keahlian, tetapi juga kualitas akhlak dan nilai spiritual. Hadis Nabi Muhammad SAW yang diriwayatkan oleh Bukhari, “*Apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya,*” menegaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang

diberi amanah. Dengan demikian, profesionalisme (itqan) dan akhlak mulia (akhlaq karimah) menjadi standar ganda yang harus dipenuhi calon karyawan.

Prinsip ini sejalan dengan konsep amanah dalam Islam, yakni tanggung jawab yang melekat pada setiap posisi kerja. Rekrutmen dan seleksi yang Islami berarti mencari individu yang tidak hanya mampu secara teknis, tetapi juga dapat dipercaya, jujur (shidq), dan memiliki orientasi ikhlas dalam bekerja untuk kebaikan organisasi serta masyarakat luas. Hal ini sejalan dengan pandangan Beekun (1997), yang menekankan bahwa etika kerja Islami bertujuan membentuk individu yang bekerja dengan integritas, dedikasi, dan orientasi spiritual.

Dengan demikian, integrasi nilai-nilai Islam dalam proses rekrutmen dan seleksi dapat diwujudkan melalui beberapa praktik, seperti:

- a. Penentuan kriteria seleksi yang tidak hanya mengukur kompetensi teknis, tetapi juga integritas moral dan komitmen spiritual.
- b. Wawancara berbasis nilai yang mengeksplorasi sikap calon karyawan terhadap etika kerja, kejujuran, tanggung jawab, dan kerja sebagai ibadah.
- c. Assessment center berbasis etika, yang menilai tidak hanya kemampuan problem-solving, tetapi juga kecenderungan calon karyawan dalam menghadapi dilema etis.
- d. Penerapan prinsip keadilan ('adl) dalam proses seleksi, sehingga tidak ada diskriminasi kecuali atas dasar kualifikasi, akhlak, dan kesesuaian dengan nilai organisasi.

Dengan penerapan tersebut, rekrutmen dan seleksi bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan sebuah strategi spiritual dan moral dalam membangun SDM unggul. Hal ini menjadikan organisasi bukan hanya tempat bekerja, tetapi juga

wadah pembinaan akhlak dan penguatan etos kerja Islami yang berkelanjutan.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan (training and development) merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) modern yang berorientasi pada peningkatan kapasitas dan kapabilitas karyawan. Pelatihan berfokus pada penguasaan keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan mencakup pembinaan jangka panjang yang bertujuan memperluas wawasan, pengetahuan, serta potensi karier karyawan (Noe, 2010).

Teori *human capital* (Becker, 1964) menegaskan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi. Perusahaan yang menempatkan pelatihan sebagai prioritas strategis akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, baik dalam aspek teknologi maupun kebutuhan pasar.

Namun, dalam perspektif Islam, pelatihan tidak hanya dipandang sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai instrumen tarbiyah (pembinaan) yang membentuk karakter Islami. Hal ini karena Islam memandang pekerjaan bukan semata aktivitas ekonomi, tetapi juga bagian dari ibadah. Oleh sebab itu, nilai-nilai ikhlas (niat lurus untuk mencari ridha Allah), amanah (tanggung jawab dan kepercayaan), serta itqan (profesionalisme dan ketekunan) menjadi fondasi utama dalam proses pelatihan.

Rasulullah SAW bersabda: *“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (tepat, rapi, dan tuntas)”* (HR.

Baihaqi). Hadis ini menegaskan bahwa profesionalisme tidak dapat dipisahkan dari dimensi spiritual. Dengan demikian, pelatihan yang berlandaskan etika kerja Islami akan menghasilkan karyawan yang bukan hanya terampil secara teknis, tetapi juga berintegritas, berkomitmen, dan memiliki motivasi intrinsik yang kuat.

Integrasi etika kerja Islami dalam program pelatihan dan pengembangan dapat diwujudkan melalui beberapa pendekatan:

- a. Kurikulum pelatihan berbasis nilai: selain modul teknis, pelatihan harus mencakup materi etika kerja Islami, seperti kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan kepedulian sosial.
- b. Role model Islami: menghadirkan pemimpin atau praktisi yang menunjukkan teladan nyata dalam mengintegrasikan nilai Islami dalam pekerjaan.
- c. Metode experiential learning: menggunakan studi kasus atau simulasi dilema etis di tempat kerja agar karyawan terlatih mengambil keputusan yang sesuai dengan prinsip syariah.
- d. Pengembangan spiritual intelligence (SQ): melalui program pembinaan rohani, kajian keislaman, dan kegiatan sosial yang memperkuat dimensi spiritual karyawan.
- e. Evaluasi berbasis etika: mengukur keberhasilan pelatihan bukan hanya dari peningkatan keterampilan, tetapi juga dari perubahan sikap, perilaku, dan komitmen etis peserta.

Dengan penerapan tersebut, pelatihan dan pengembangan tidak lagi bersifat parsial dan pragmatis, melainkan menjadi sarana strategis dalam membangun *human capital* Islami. Karyawan yang dilatih dengan perspektif ini akan memiliki kompetensi tinggi sekaligus berkarakter mulia, sehingga mampu berkontribusi bagi keberhasilan organisasi dan keberkahan masyarakat.

3. Sistem Kompensasi dan Penghargaan

Kompensasi dan penghargaan merupakan instrumen kunci dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berfungsi untuk memotivasi, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Milkovich & Newman (2016), kompensasi dalam MSDM modern sering dikaitkan dengan kinerja melalui sistem *performance-based pay*, di mana besaran kompensasi ditentukan berdasarkan pencapaian target atau kontribusi individu terhadap organisasi. Sistem ini sejalan dengan prinsip meritokrasi, yang menempatkan penghargaan sesuai dengan usaha dan hasil kerja.

Dari perspektif teori motivasi, *Equity Theory* (Adams, 1965) menekankan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak hanya bergantung pada besaran kompensasi yang diterima, tetapi juga pada persepsi keadilan dalam perbandingan antara input (usaha, waktu, keterampilan) dan output (gaji, bonus, tunjangan). Jika karyawan merasa kompensasi yang diterima lebih rendah dibandingkan kontribusinya atau tidak sebanding dengan rekan kerja lain yang memiliki peran serupa, maka timbul ketidakpuasan yang dapat menurunkan kinerja dan loyalitas. Oleh karena itu, keadilan (*equity*) menjadi prinsip fundamental dalam sistem kompensasi modern.

Dalam Islam, kompensasi memiliki makna yang lebih mendalam. Ia tidak sekadar instrumen motivasi material, melainkan juga bentuk pemenuhan hak (*huquq al-'amal*) yang wajib ditunaikan oleh pemberi kerja. Nabi Muhammad SAW bersabda: "*Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering*" (HR. Ibnu Majah). Hadis ini menegaskan pentingnya kepastian waktu pembayaran dan pemenuhan hak pekerja tanpa penundaan, yang sekaligus mencerminkan nilai 'adl (keadilan), amanah (tanggung jawab), dan transparansi dalam hubungan kerja.

Selain itu, Islam juga menekankan aspek halal dalam kompensasi. Upah atau gaji yang diterima karyawan harus bersumber dari usaha yang halal dan diberikan dengan cara yang sah menurut syariah. Hal ini selaras dengan prinsip maqashid al-syari'ah dalam menjaga harta (*hifz al-mal*) dan keberkahan rezeki. Dengan demikian, kompensasi Islami bukan hanya memenuhi aspek material, tetapi juga berdampak spiritual bagi pekerja, yang menumbuhkan rasa syukur, kepuasan batin, serta loyalitas pada organisasi.

Integrasi etika kerja Islami dalam sistem kompensasi dan penghargaan dapat diwujudkan melalui:

- a. Keadilan dan proporsionalitas ('*adl wa tawazun*): kompensasi diberikan sesuai dengan kontribusi, tanggung jawab, dan beban kerja.
- b. Kepastian dan ketepatan waktu: gaji dan bonus harus diberikan tepat waktu, tanpa penundaan yang merugikan pekerja.
- c. Keterbukaan (transparansi): sistem perhitungan gaji, tunjangan, dan insentif harus jelas dan dapat dipahami karyawan.
- d. Aspek halal dan berkah: sumber dana kompensasi harus berasal dari usaha yang halal, sehingga tidak hanya bernilai duniawi, tetapi juga ukhrawi.
- e. Penghargaan non-material: selain reward finansial, organisasi dapat memberikan kompensasi non-finansial berupa pengakuan, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang Islami.

Dengan pendekatan ini, kompensasi tidak lagi dipandang sekadar sebagai biaya organisasi, melainkan sebagai investasi strategis dalam membangun loyalitas, meningkatkan etos kerja, dan menciptakan budaya kerja Islami yang berkelanjutan.

Karyawan yang merasa dihargai secara adil dan sesuai syariah akan menunjukkan komitmen tinggi serta kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) modern untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Armstrong (2014), penilaian kinerja bertujuan tidak hanya untuk mengukur produktivitas, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, pelatihan, serta pengembangan karier.

Dalam MSDM modern, salah satu teori yang banyak dijadikan dasar adalah *Goal-Setting Theory* (Locke & Latham, 1990), yang menekankan bahwa penetapan tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur akan meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Penilaian kinerja berdasarkan teori ini mengacu pada pencapaian target yang telah ditentukan, sehingga memberikan arah, motivasi, dan tolok ukur keberhasilan bagi karyawan.

Namun, dalam perspektif Islam, penilaian kinerja tidak hanya berorientasi pada kuantitas output dan pencapaian target, tetapi juga pada kualitas kerja, kejujuran, kebermanfaatan, serta kepatuhan pada prinsip syariah. Hal ini menjadikan standar penilaian lebih komprehensif karena mencakup aspek duniawi sekaligus ukhrawi. Rasulullah SAW bersabda: *“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila mengerjakan sesuatu pekerjaan, ia mengerjakannya dengan itqan (profesional, rapi, dan tuntas)”* (HR. Baihaqi). Hadis ini menegaskan bahwa standar kerja seorang Muslim harus mengedepankan kesempurnaan, bukan sekadar kuantitas.

Konsep ihsan juga menjadi pilar dalam penilaian kinerja Islami. Ihsan berarti bekerja dengan penuh kesadaran spiritual bahwa Allah selalu mengawasi, meskipun tidak ada pengawasan manusia. Prinsip ini mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, jujur, dan optimal, bukan karena tekanan eksternal, melainkan karena dorongan iman dan ketakwaan. Dengan demikian, dimensi ihsan melengkapi teori penetapan tujuan (goal-setting) dengan menambahkan motivasi intrinsik berbasis spiritual.

Integrasi etika kerja Islami dalam penilaian kinerja dapat diwujudkan melalui beberapa prinsip berikut:

- a. Orientasi ibadah: setiap pekerjaan dinilai bukan hanya dari pencapaian target, tetapi juga dari niat dan kontribusinya terhadap kemaslahatan.
- b. Kejujuran dan amanah: indikator kinerja tidak hanya mengukur hasil, tetapi juga integritas dalam proses pencapaiannya.
- c. Kualitas dan kebermanfaatan: hasil kerja harus memberikan manfaat nyata bagi organisasi, masyarakat, dan tidak bertentangan dengan nilai syariah.
- d. Keadilan ('adl): penilaian dilakukan secara objektif, transparan, dan menghindari bias, diskriminasi, atau nepotisme.
- e. Pembinaan (tarbiyah): penilaian tidak hanya sebagai evaluasi, tetapi juga sebagai sarana pengembangan diri karyawan untuk meningkatkan kompetensi teknis dan spiritual.

Dengan pendekatan ini, penilaian kinerja tidak lagi dipahami sekadar sebagai proses administratif, melainkan sebagai mekanisme pembinaan moral, spiritual, dan profesional yang berkelanjutan. Organisasi yang menerapkan penilaian kinerja

berbasis etika Islami akan mampu membangun budaya kerja yang sehat, meningkatkan loyalitas karyawan, dan menciptakan sinergi antara tujuan organisasi dengan nilai-nilai Islam.

5. Pengembangan Karier dan Retensi

Dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) modern, pengembangan karier (career development) dan retensi karyawan merupakan aspek strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi. Hall (2002) menjelaskan bahwa pengembangan karier adalah proses jangka panjang yang mencakup perencanaan, pembinaan, dan pencapaian karier individu, yang dipengaruhi oleh nilai, motivasi, serta peluang yang disediakan organisasi. Sementara itu, retensi karyawan berkaitan dengan upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkompeten melalui pemberian kesempatan pengembangan diri, lingkungan kerja yang sehat, serta sistem penghargaan yang adil (Mathis & Jackson, 2008).

Dalam praktik MSDM modern, pengembangan karier biasanya diwujudkan melalui program mentoring, coaching, pelatihan berkelanjutan, rotasi jabatan, serta penyusunan jalur karier yang jelas. Tujuannya adalah agar karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki keterikatan (engagement) yang kuat dengan organisasi. Retensi karyawan yang efektif juga berkontribusi pada pengurangan turnover, peningkatan produktivitas, dan penguatan budaya organisasi.

Namun, dalam perspektif Islam, pengembangan karier tidak semata dipandang sebagai pencapaian duniawi, melainkan juga sebagai amanah dan ibadah. Karier yang dijalani seorang Muslim harus memenuhi prinsip itqan (profesionalisme dan kesungguhan) serta ikhlas (niat untuk mencari ridha Allah). Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam QS. At-Taubah: 105, *“Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu.”* Ayat ini

menegaskan bahwa setiap bentuk pekerjaan adalah amanah yang harus dijalankan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab, karena akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah.

Islam juga menekankan bahwa karier yang baik adalah karier yang memberikan manfaat luas bagi masyarakat (rahmatan lil ‘alamin). Dengan demikian, kesuksesan karier bukan hanya diukur dari jabatan, gaji, atau status sosial, melainkan juga dari sejauh mana kontribusi individu terhadap kesejahteraan bersama, kemaslahatan umat, dan keberkahan hidup. Konsep ini sejalan dengan teori *protean career* (Hall, 2002), yang menekankan bahwa arah karier individu dipandu oleh nilai pribadi dan tujuan hidup yang bermakna, bukan semata-mata oleh struktur organisasi.

Integrasi etika kerja Islami dalam pengembangan karier dan retensi dapat diwujudkan melalui beberapa pendekatan:

- a. Perencanaan karier berbasis amanah: setiap karyawan didorong untuk merencanakan jalur karier dengan memperhatikan potensi, minat, dan tanggung jawab moral.
- b. Mentoring Islami: pembinaan karier dilakukan dengan pendekatan spiritual, di mana senior atau pimpinan menjadi teladan dalam profesionalisme, etika, dan akhlak kerja.
- c. Pemberian peluang pengembangan diri: organisasi menyediakan pelatihan, pendidikan, dan kesempatan rotasi jabatan untuk meningkatkan keterampilan teknis sekaligus moral.
- d. Lingkungan kerja yang Islami: suasana kerja yang kondusif, adil, dan bernilai spiritual akan meningkatkan retensi karyawan karena mereka merasa dihargai secara utuh, bukan sekadar sebagai tenaga kerja.
- e. Pengakuan dan penghargaan yang berkah: retensi tidak hanya berbasis kompensasi finansial, tetapi juga penghargaan non-

material, seperti kepercayaan, tanggung jawab yang lebih besar, serta kesempatan berkontribusi untuk masyarakat.

Dengan demikian, pengembangan karier dan retensi berbasis etika Islami menciptakan karyawan yang kompeten, berintegritas, dan loyal, serta organisasi yang berkelanjutan dan diridhai Allah SWT. Integrasi ini menjadikan organisasi bukan hanya tempat bekerja, tetapi juga ruang pembinaan spiritual dan sosial yang menumbuhkan keberkahan.

6. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang menentukan arah, pola interaksi, serta identitas suatu organisasi. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sekumpulan asumsi dasar, nilai, dan keyakinan yang dipelajari, diterima, serta diinternalisasi oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku. Budaya yang sehat ditandai dengan adanya nilai bersama (*shared values*), norma, dan praktik yang selaras dengan visi-misi organisasi serta mendorong kinerja kolektif.

Dalam kerangka MSDM modern, budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan engagement, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Robbins & Judge (2013) menekankan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang membentuk perilaku anggota organisasi secara konsisten. Organisasi dengan budaya positif cenderung memiliki daya saing lebih tinggi karena karyawan merasa terikat oleh nilai yang sama dan bekerja dengan motivasi intrinsik.

Integrasi etika kerja Islami memperkaya dimensi budaya organisasi dengan menambahkan unsur moral dan spiritual. Nilai-nilai Islam seperti kejujuran (*shidq*), tanggung jawab (*amanah*), kerja sama (*ta'awun*), profesionalisme (*itqan*), serta orientasi ukhrawi (*ikhlas*) dapat menjadi fondasi pembentukan

budaya kerja Islami. Dengan budaya ini, organisasi tidak hanya berfungsi sebagai entitas ekonomi, tetapi juga sebagai ruang aktualisasi nilai-nilai spiritual dan sosial.

Prinsip ukhuwah Islamiyah mendorong terciptanya budaya kerja yang berorientasi pada kolaborasi, bukan sekadar kompetisi individualistik. Konsep rahmatan lil ‘alamin menegaskan bahwa budaya organisasi Islami tidak hanya bermanfaat bagi internal organisasi, tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitar. Dengan demikian, budaya organisasi berbasis etika kerja Islami menghasilkan suasana kerja yang kondusif, penuh keadilan, dan berkelanjutan.

Praktik pembentukan budaya organisasi Islami dapat diwujudkan melalui:

- a. Internalisasi nilai Islami dalam visi, misi, dan kode etik organisasi.
- b. Keteladanan pimpinan (uswah hasanah) dalam menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai Islam.
- c. Pembiasaan dan ritual organisasi seperti kajian rutin, doa bersama, dan kegiatan sosial sebagai bentuk implementasi nilai spiritual.
- d. Sistem penghargaan berbasis etika, di mana organisasi memberi apresiasi kepada karyawan yang menunjukkan integritas, kejujuran, dan kepedulian sosial.
- e. Lingkungan kerja yang adil dan transparan, sehingga tercipta rasa aman, percaya, dan saling menghargai.

Penerapan etika kerja Islami dalam MSDM modern menunjukkan bahwa nilai-nilai Islami dapat dipadukan secara harmonis dengan teori manajemen kontemporer untuk menciptakan praktik pengelolaan SDM yang lebih beretika, adil, dan berkelanjutan. Melalui berbagai fungsi MSDM – mulai dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan,

sistem kompensasi, penilaian kinerja, pengembangan karier dan retensi, hingga pembentukan budaya organisasi – etika kerja Islami mampu memberikan dimensi moral dan spiritual yang melengkapi pendekatan rasional dan ekonomis MSDM modern.

Penerapan nilai-nilai Islami seperti ikhlas, amanah, itqan, shidq, dan ta‘awun tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membentuk pekerja yang berkarakter mulia, profesional, dan berorientasi pada keberkahan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya menjadi tempat bekerja untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga menjadi arena pembinaan akhlak dan aktualisasi spiritual.

Integrasi ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM Islami mampu mewujudkan keseimbangan antara keberhasilan duniawi (organizational performance) dan keberhasilan ukhrawi (ridha Ilahi). Oleh karena itu, etika kerja Islami dalam MSDM modern dapat diposisikan sebagai instrumen strategis untuk membangun organisasi yang unggul, berkelanjutan, serta memberikan manfaat luas bagi umat manusia (*rahmatan lil ‘alamin*).

BAB 7

KINERJA SDM DAN UKURANNYA DALAM PERSPEKTIF ISLAM

A. Konsep dan Teori Kinerja dalam Perspektif MSDM Modern

Kinerja atau performance adalah hasil atau pencapaian yang diperoleh seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan tugas yang dibebankan, yang dipengaruhi oleh tujuan spesifik dan tingkat motivasi individu tersebut (Locke & Latham, 1990: 77). Kinerja adalah apa yang organisasi pekerjakan dari seseorang untuk dilakukan, dan dilakukan dengan baik (Campbell *et al.*, 1993: 40). Armstrong (2015: 50) mendefinisikan, kinerja adalah hasil pekerjaan atau pencapaian seseorang yang terkait langsung dengan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi.

Mathis & Jackson (2008: 71) , mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari proses kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur. Oleh karena itu, kinerja mencakup evaluasi baik terhadap perilaku maupun hasilnya untuk menentukan sejauh mana tujuan organisasi tercapai (Sonnentag & Frese, 2005: 5).

Dalam beberapa kamus digital, kinerja (*performance*) diartikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang atau sesuatu dalam memenuhi standar yang ditetapkan (Collins Dictionary, 2024). Kinerja adalah pelaksanaan suatu tindakan atau hasil yang dicapai atau dijalankan, yang mencerminkan kualitas atau efisiensi penyelesaian tugas (Merriam Webster Dictionary, 2024). Kinerja adalah standar yang digunakan seseorang dalam melakukan pekerjaan atau menghasilkan karya (Macmillan Dictionary, 2024).

Dari beberapa definisi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau sesuatu dalam mencapai standar yang ditetapkan dan menghasilkan kualitas atau efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Kinerja bukan hanya tentang hasil akhir tetapi juga tentang proses yang digunakan untuk mencapainya. Kinerja mencerminkan pemenuhan standar atau harapan tertentu, baik melalui kualitas tindakan, efisiensi kerja, maupun kontribusi terhadap tujuan organisasi. Selain itu, kinerja juga berkaitan dengan kompetensi, perilaku, dan pencapaian target yang telah ditentukan, yang menjadi ukuran keberhasilan dalam memenuhi harapan organisasi.

1. ***Goal-Setting Theory***

Teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) pertama kali diperkenalkan oleh Edwin A. Locke (1968) melalui artikelnya yang berjudul “*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*”. Dalam teori ini, Locke menunjukkan adanya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja individu dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Tujuan yang spesifik dan menantang cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan tujuan yang mudah atau tidak jelas (Locke, 1968). Teori ini kemudian dikembangkan bersama Latham tahun 1990 dalam bukunya yang berjudul “*A Theory of Goal Setting and Task Performance*”. Dalam buku ini dijelaskan lima prinsip utama *goal-setting theory*, yaitu; tujuan spesifik (*specific goals/clarity*), tujuan yang menantang (*challenging goals*), komitmen tujuan (*goal commitment*), umpan balik (*feedback*) dan kompleksitas tugas (*task complexity*) (Locke & Latham, 1990: 76).



Gambar 7.1 Prinsip utama *goal-setting theory*

Sumber: Locke & Latham (1990)

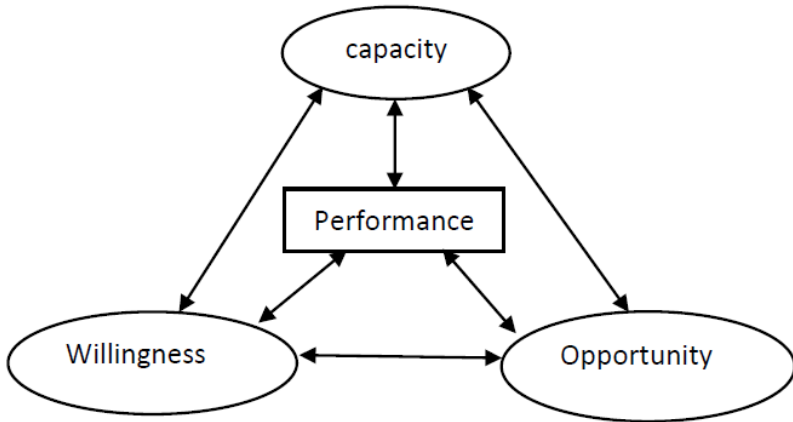
Gambar 7.1 menjelaskan lima prinsip utama *goal-setting theory*. Kelima prinsip ini saling mendukung dalam meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Tujuan yang jelas dan terdefinisi dengan baik (*specific goals*) memberikan arah yang lebih baik bagi individu, sehingga mempermudah mereka dalam memahami apa yang harus dicapai. Tujuan yang menantang namun tetap dapat dicapai (*challenging goals*) mampu memotivasi individu untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan usaha mereka. Komitmen terhadap tujuan (*goal commitment*) juga menjadi faktor penting, karena individu yang berkomitmen akan lebih termotivasi untuk mencapainya. Selain itu, umpan balik (*feedback*) berperan besar dalam memberikan informasi mengenai kemajuan individu, sehingga memungkinkan mereka untuk memperbaiki strategi yang diperlukan. Namun, ketika tugas terlalu kompleks (*task complexity*), individu membutuhkan waktu lebih banyak untuk mempelajari tugas tersebut

dan merancang strategi yang efektif guna memastikan pencapaian tujuan (Locke & Latham, 2006).

Teori ini meningkatkan kinerja dengan mengalihkan perhatian individu pada tugas yang relevan, meningkatkan usaha yang dikeluarkan, mendorong persistensi, dan memacu individu untuk menemukan strategi baru yang lebih efektif. Dalam konteks aplikasi, teori ini banyak digunakan dalam manajemen kinerja untuk menetapkan target karyawan, pengembangan pribadi seperti pendidikan dan kesehatan, serta pendidikan untuk meningkatkan motivasi siswa. Namun, teori ini juga memiliki keterbatasan. Ketika tugas terlalu kompleks, menetapkan tujuan tinggi dapat menimbulkan stres atau kegagalan. Selain itu, jika individu tidak berkomitmen, efektivitas tujuan menjadi rendah. Fokus berlebihan pada tujuan juga dapat mengabaikan aspek penting lainnya, seperti etika atau kolaborasi. Meskipun demikian, Goal-Setting Theory tetap menjadi salah satu pendekatan paling efektif untuk mendorong motivasi dan produktivitas dalam berbagai konteks (Jeong *et al.*, 2023).

2. *Blumberg & Pringle's Model*

Blumberg dan Pringle mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari interaksi antara kapasitas (*capacity*), kemauan (*willingness*), dan kesempatan (*opportunity*). Ketiga dimensi ini berinteraksi secara sinergis, sehingga kinerja seseorang bergantung pada keberadaan dan tingkat dari ketiga elemen tersebut (Blumberg & Pringle, 1982). Kapasitas mengacu pada kemampuan individu untuk melaksanakan tugas, termasuk keterampilan, pengetahuan, kesehatan fisik dan mental, serta atribut lain yang diperlukan untuk pekerjaan. Kemauan mencerminkan motivasi individu, kepuasan kerja, dan sikap terhadap tugas yang diberikan. Kesempatan melibatkan faktor eksternal, seperti fasilitas, perlengkapan, regulasi dan lingkungan kerja, yang memengaruhi sejauh mana individu dapat menunjukkan kinerjanya (Rosalin & Suhud, 2022).



Gambar 7.2 Interaksi Komponen Model Blumberg & Pringle

Sumber: Blumberg & Pringle (1982)

Kinerja dalam model interaktif Blumberg & Pringle dijelaskan sebagai fungsi dari tiga dimensi: $P = f(O \times C \times W)$, di mana P adalah kinerja, O adalah kesempatan, C adalah kapasitas, dan W adalah kemauan. Ketiga elemen ini harus hadir pada tingkat tertentu agar kinerja dapat tercapai, dan jika salah satu elemen memiliki nilai rendah, maka kinerja akan menurun secara signifikan. Meskipun demikian, terdapat fleksibilitas dalam variabel ini, di mana kekuatan pada satu dimensi dapat menutupi kelemahan dimensi lainnya.

Pendekatan ini sejalan dengan teori pembelajaran sosial (social learning theory), yang menyatakan bahwa perilaku, lingkungan, dan individu saling memengaruhi secara timbal balik. Perilaku berkinerja tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Lebih jauh, kinerja individu juga dapat memengaruhi dimensi lainnya: kinerja yang baik dapat meningkatkan kapasitas melalui pengalaman atau keterampilan, meningkatkan kemauan melalui kepuasan kerja, dan menciptakan kesempatan melalui inspirasi terhadap rekan kerja yang lain. Ini menjelaskan hubungan interaktif antara dimensi dalam kinerja (Blumberg & Pringle, 1982).

3. *Campbell's Job Performance Model*

Campbell's job performance model adalah salah satu model paling berpengaruh dalam memahami kinerja kerja individu. Model ini memberikan definisi mendalam tentang kinerja sebagai serangkaian perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat dievaluasi. Kinerja bukan hasil akhir semata, tetapi perilaku yang dilakukan individu untuk mencapai hasil tersebut (Campbell, 1990: 687). Model kinerja pekerjaan Campbell merupakan kerangka kerja komprehensif yang dirancang untuk menilai dan memahami kinerja pekerjaan individu di luar pelaksanaan tugas semata. Dikembangkan oleh Campbell dan rekan-rekannya, model ini menekankan sifat kinerja yang beragam dalam lingkungan organisasi. Campbell mengidentifikasi tiga determinan utama kinerja individu. Yaitu, pengetahuan deklaratif, pengetahuan prosedural dan keterampilan, dan motivasi (Campbell & Wiernik, 2015).

Pengetahuan deklaratif merujuk pada pemahaman individu terhadap fakta, prinsip, dan informasi dasar yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas secara efektif. Pengetahuan ini mencakup *apa* yang harus diketahui sebelum melaksanakan pekerjaan tertentu, dan berfungsi sebagai fondasi kognitif dalam menjalankan tanggung jawab kerja.

Sementara itu, pengetahuan prosedural dan keterampilan mengacu pada kemampuan individu dalam memahami *bagaimana* atau langkah-langkah spesifik dalam melaksanakan suatu tugas. Hal ini juga mencakup keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan efisien.

Di sisi lain, motivasi merupakan tingkat usaha, arah, serta ketekunan yang dikerahkan individu untuk mencapai tujuan pekerjaan. Motivasi mencakup dorongan internal (seperti nilai, keyakinan, dan kepuasan pribadi) maupun eksternal (seperti penghargaan, pengakuan, atau insentif) yang secara langsung

memengaruhi konsistensi, kualitas, dan keberlanjutan kinerja individu (Boset *et al.*, 2018).

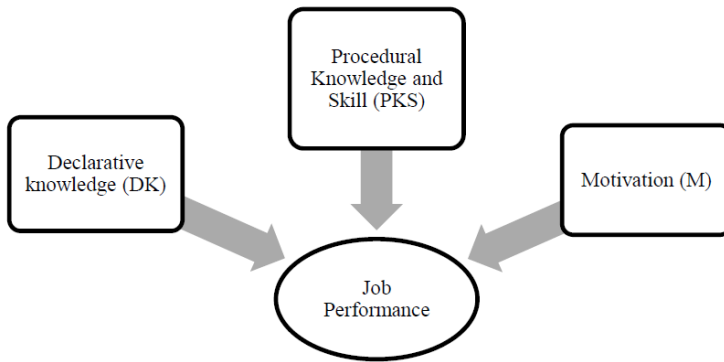


Figure 1. Campbell's Determinants of Job Performance (Model) Campbell et al. (1993).

Gambar 7.3 Komponen utama Campbell's Job Performance Model
Sumber: (Campbell & Wiernik, 2015).

Gambar 7.3 menjelaskan bahwa kinerja kerja merupakan hasil interaksi antara pengetahuan deklaratif, pengetahuan prosedural, dan motivasi. Ketiga elemen ini harus saling melengkapi agar kinerja maksimal tercapai. Model ini relevan dalam manajemen kinerja dan pengembangan SDM karena menekankan pentingnya kompetensi dan dorongan internal dalam meningkatkan produktivitas. Untuk mengukur kinerja, Campbell mengembangkan delapan dimensi utama yang menjadi inti model ini, yang bertujuan untuk menilai perilaku kerja individu secara komprehensif dalam konteks profesional. Berikut adalah komponen utama kinerja menurut Campbell (Campbell & Wiernik, 2015):

- a. Kompetensi tugas spesifik (*job-specific task proficiency*). Merujuk pada kemampuan individu untuk melaksanakan tugas utama.
- b. Kompetensi tugas umum (*non-job-specific task proficiency*). Melibatkan kemampuan individu untuk melakukan tugas-

tugas yang tidak spesifik pada pekerjaan tertentu tetapi diperlukan untuk mendukung organisasi.

- c. Komunikasi tertulis dan lisan (*written and oral communication proficiency*). Keterampilan dalam menyampaikan informasi secara jelas dan efektif melalui komunikasi tertulis atau lisan.
- d. Upaya kerja (*demonstrating effort*). Mengacu pada usaha yang dilakukan individu untuk menyelesaikan tugas secara konsisten dan dengan tingkat ketekunan yang tinggi.
- e. Disiplin kerja (*maintaining personal discipline*). Berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengikuti aturan dan norma yang berlaku di tempat kerja.
- f. Kepemimpinan (*facilitating peer and team performance*). Kemampuan individu untuk memimpin, mengarahkan, dan mendukung kinerja tim atau rekan kerja.
- g. Manajemen dan administrasi (*management and administration*). Keterampilan dalam merencanakan, mengorganisasi, dan mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.
- h. Kemampuan beradaptasi (*adaptability/flexibility*). Kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan situasi, tugas, atau lingkungan kerja.

B. Kinerja dalam Perspektif Islam

Konsep kinerja dalam Islam memiliki cakupan yang lebih komprehensif dibandingkan dengan konsep sekuler yang umumnya hanya menitikberatkan pada output yang terukur secara kuantitatif. Dalam Islam, kerja tidak semata-mata dipahami sebagai aktivitas ekonomi atau upaya memenuhi kebutuhan material, melainkan juga sebagai ibadah, amanah, dan sarana untuk memberikan kemaslahatan (*maslahah*) bagi diri sendiri, organisasi, masyarakat, bahkan umat manusia secara luas.

Dengan demikian, kinerja Islami tidak hanya mengukur *apa* yang dihasilkan, tetapi juga *bagaimana* proses itu dilakukan dan *untuk siapa* hasil tersebut bermanfaat. Artinya, niat (ikhlas), etika (akhlaq), proses (itqan), dan dampak sosial (masalah) menjadi dimensi penting dalam menilai kinerja seorang Muslim.

Al-Qur'an memberikan landasan normatif terkait makna kinerja dengan menekankan pentingnya bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab: “...*Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu...*” (QS. At-Taubah: 105).

Ayat ini menegaskan bahwa setiap amal kerja manusia tidak hanya dinilai oleh standar duniawi, tetapi juga dipantau, dicatat, dan akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Oleh sebab itu, seorang Muslim tidak boleh bekerja dengan asal-asalan atau sekadar menggugurkan kewajiban, tetapi harus berorientasi pada kualitas, keberkahan, dan ridha Allah SWT.

Rasulullah SAW juga menekankan dimensi profesionalisme dalam bekerja: “*Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (tepat, rapi, profesional).*” (HR. Baihaqi).

Hadis ini mempertegas bahwa kualitas kinerja seorang Muslim harus ditandai dengan *itqan*: ketelitian, kesungguhan, dan kesempurnaan dalam melaksanakan tugas. *Itqan* bukan hanya standar teknis, melainkan juga standar spiritual, karena ia terkait dengan kecintaan Allah terhadap hamba-Nya yang bekerja dengan sungguh-sungguh.

Dari perspektif Islam, kinerja memiliki beberapa dimensi fundamental:

- a. Akhlak (Etika Kerja): Hasil kerja harus sesuai dengan nilai kejujuran (shidq), keadilan ('adl), dan tanggung jawab (amanah). Manipulasi, kecurangan, atau ketidakadilan

dalam bekerja akan mengurangi nilai kinerja di hadapan Allah.

- b. Amanah (Tanggung Jawab): Pekerjaan adalah titipan yang harus dijalankan dengan penuh kesungguhan. Amanah ini tidak hanya kepada atasan atau organisasi, tetapi juga kepada Allah SWT.
- c. Ikhlas (Orientasi Ibadah): Motivasi utama bekerja adalah mencari ridha Allah. Orientasi ukhrawi ini menambah dimensi spiritual dalam kinerja, di mana setiap amal baik yang dilakukan bernilai ibadah.
- d. Itqan (Profesionalisme dan Kualitas): Pekerjaan harus dilaksanakan dengan mutu terbaik, tidak asal-asalan, dan sesuai dengan standar keahlian.
- e. Masalahah (Kebermanfaatan): Kinerja dinilai dari sejauh mana ia memberi manfaat bagi orang lain, bukan hanya untuk kepentingan pribadi atau organisasi.

Dari sintesis teoritis dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja Islami merupakan seperangkat ukuran yang menyatukan dimensi profesional dan spiritual secara terpadu. Kinerja tidak hanya dinilai dari aspek modern seperti kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas, dan komitmen, tetapi juga dari nilai-nilai Islami berupa ikhlas, amanah, itqan, shidq, ihsan, dan masalahah. Dengan pendekatan ini, kinerja Islami bersifat integratif karena memadukan standar teknis dengan etika spiritual, holistik karena mencakup niat, proses, hasil, dan dampak, serta transendental karena melampaui KPI organisasi menuju standar ilahi berupa keberkahan dan kemanfaatan. Dengan demikian, kinerja Islami tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada kebenaran, manfaat sosial, dan keridhaan Allah SWT sebagai tujuan akhir.

C. Integrasi Spiritualitas, Profesionalisme, dan Akuntabilitas dalam Kinerja

Dalam konteks MSDM modern, kinerja sering dipahami sebagai pencapaian target yang ditentukan organisasi berdasarkan indikator kuantitatif maupun kualitatif (Michael Armstrong & Taylor, 2014). Namun, pendekatan ini masih cenderung bersifat materialistik dan mengabaikan aspek spiritual serta moral yang juga memengaruhi perilaku kerja. Oleh karena itu, integrasi spiritualitas, profesionalisme, dan akuntabilitas menjadi penting agar kinerja SDM tidak hanya menghasilkan efisiensi ekonomi, tetapi juga keberlanjutan moral dan sosial.

1. Spiritualitas dalam Kinerja

Konsep spiritualitas kerja (*workplace spirituality*) berkembang dalam MSDM modern sebagai respons terhadap tuntutan organisasi yang tidak hanya mengejar profit, tetapi juga memberikan makna dan kepuasan batin bagi karyawan. Ashmos & Duchon (2000) mendefinisikan spiritualitas kerja sebagai pengakuan bahwa individu memiliki kehidupan batiniah yang perlu dipelihara, dan kehidupan tersebut dapat diperkuat melalui pekerjaan yang bermakna, tujuan luhur, serta hubungan yang mendalam dengan orang lain di tempat kerja.

Pandangan ini didukung oleh Milliman *et al.*, (2003) yang menyebutkan bahwa spiritualitas di tempat kerja berkaitan dengan tiga aspek utama:

- a. *Meaningful work* (pekerjaan yang bermakna): karyawan merasakan bahwa pekerjaannya memiliki tujuan lebih tinggi daripada sekadar rutinitas.
- b. *Sense of community* (rasa kebersamaan): tercipta hubungan yang erat, saling mendukung, dan penuh empati di antara rekan kerja.

- c. *Alignment with organizational values* (keselarasan nilai): terdapat harmoni antara nilai pribadi karyawan dengan nilai organisasi.

Dalam perspektif Islam, spiritualitas tidak hanya berupa pengalaman batin, tetapi juga merupakan bentuk pengabdian dan ibadah kepada Allah SWT. Nilai-nilai spiritualitas tercermin dalam beberapa prinsip utama:

- a. Niat Ikhlas (QS. Al-Bayyinah: 5): setiap pekerjaan diniatkan untuk mengharap ridha Allah, bukan sekadar untuk keuntungan duniawi.
- b. Orientasi Ibadah (QS. Adz-Dzariyat: 56): bekerja menjadi bagian dari tujuan penciptaan manusia, yakni beribadah kepada Allah.
- c. Muraqabah (QS. Az-Zalzalah: 7–8): kesadaran bahwa setiap amal, sekecil apa pun, akan dicatat dan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah.

Dengan demikian, spiritualitas Islami tidak hanya menghadirkan makna dalam bekerja, tetapi juga menjadi sumber motivasi intrinsik. Teori *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik lebih berkelanjutan dibandingkan motivasi ekstrinsik, karena bersumber dari nilai dan tujuan yang bermakna. Dalam Islam, motivasi intrinsik ini diwujudkan melalui keikhlasan dan kesadaran spiritual (muraqabah).

Lebih lanjut, teori *Work as a Calling* (Wrzesniewski *et al.*, 1997) juga relevan untuk menjelaskan spiritualitas dalam kinerja. Pekerjaan dipandang sebagai “panggilan” yang lebih tinggi, bukan sekadar karier atau pekerjaan transaksional. Dalam konteks Islam, konsep ini selaras dengan pandangan bahwa bekerja adalah ibadah dan sarana mencapai kemaslahatan (*maslahah*), sehingga pekerja merasa terhubung dengan tujuan ilahiah.

Oleh karena itu, spiritualitas dalam kinerja Islami membentuk landasan yang kuat bagi:

- a. Motivasi intrinsik: bekerja bukan karena pengawasan manusia, tetapi karena keyakinan bahwa Allah adalah pengawas utama.
 - b. Integritas kerja: spiritualitas mencegah perilaku curang, manipulatif, atau koruptif karena adanya kesadaran akuntabilitas ukhrawi.
 - c. Kinerja berkelanjutan: karyawan dengan motivasi spiritual lebih konsisten dalam bekerja meskipun tanpa insentif eksternal.
2. Profesionalisme dalam Kinerja

Dalam MSDM modern, profesionalisme dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas sesuai standar keahlian, etika, dan dedikasi yang ditetapkan dalam suatu bidang pekerjaan (Robbins & Judge, 2013). Profesionalisme mencakup keandalan dalam keterampilan, konsistensi dalam kinerja, kepatuhan pada kode etik, serta komitmen terhadap tujuan organisasi. Menurut Hall (1968), profesionalisme juga berkaitan dengan orientasi karier jangka panjang, penguasaan keahlian, serta keterikatan pada norma-norma profesi.

Namun, perspektif Islam memperluas makna profesionalisme dengan menambahkan dimensi moral dan spiritual. Konsep utama yang menandai profesionalisme Islami adalah *itqan*, yaitu melaksanakan pekerjaan dengan sempurna, tuntas, rapi, dan penuh kesungguhan. Rasulullah SAW bersabda: *“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (tepat, rapi, dan sempurna).”* (HR. Baihaqi).

Hadis ini menegaskan bahwa profesionalisme dalam Islam tidak hanya soal kompetensi teknis, tetapi juga kualitas moral

yang dilandasi oleh kesadaran spiritual. Dengan demikian, seorang Muslim bekerja bukan hanya karena dorongan insentif, jabatan, atau pengawasan atasan, tetapi karena ia menyadari amanah yang diembannya di hadapan Allah SWT.

Profesionalisme Islami memiliki beberapa dimensi penting:

- a. Keahlian dan Kompetensi: Pekerja Muslim dituntut untuk menguasai ilmu dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaannya. Hal ini selaras dengan teori human capital (Becker, 1964), yang menekankan bahwa investasi pada keterampilan meningkatkan produktivitas.
- b. Amanah dan Integritas: Profesionalisme tidak hanya dinilai dari capaian, tetapi juga dari cara mencapai tujuan tersebut. Kejujuran (*shidq*) dan tanggung jawab (amanah) menjadi fondasi yang membedakan profesionalisme Islami dari konsep sekuler.
- c. Itqan dan Kualitas: Islam menekankan hasil kerja yang rapi, tuntas, dan bernilai manfaat. Prinsip ini memperkaya indikator kinerja modern yang umumnya menilai kuantitas dan efisiensi.
- d. Orientasi Ibadah: Bekerja dengan profesional berarti meniatkan pekerjaan sebagai ibadah. Ini sejalan dengan konsep *work as a calling* (Wrzesniewski *et al.*, 1997), bahwa pekerjaan memiliki makna transendental.
- e. Masalahah (Kebermanfaatan): Profesionalisme Islami mengarahkan kinerja tidak hanya untuk kepentingan pribadi atau organisasi, tetapi juga memberi manfaat luas bagi masyarakat (*rahmatan lil 'alamin*).

Dari sisi teori MSDM, profesionalisme Islami memperkaya konsep *Job Performance Model* Campbell (1990), yang menekankan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Islam menambahkan satu

elemen penting, yaitu motivasi spiritual, yang menjadikan karyawan bekerja dengan konsistensi meskipun tidak ada pengawasan langsung

Dengan demikian, profesionalisme Islami dapat dipahami sebagai kemampuan dan komitmen seorang Muslim dalam melaksanakan tugas secara tuntas, rapi, dan berkualitas dengan prinsip *itqan*, disertai amanah, integritas, dan niat ibadah. Profesionalisme ini tidak hanya menekankan aspek keterampilan teknis (*hard skills*), tetapi juga mencakup dimensi moral dan spiritual (*soft skills*) yang terinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari. Dengan perpaduan tersebut, profesionalisme Islami menghasilkan kinerja yang unggul, bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat, serta memperoleh ridha Allah SWT sebagai tujuan tertinggi.

3. Akuntabilitas dalam Kinerja

Dalam MSDM modern, akuntabilitas (*accountability*) dipahami sebagai kewajiban individu atau kelompok untuk mempertanggungjawabkan tindakan, keputusan, dan hasil kerjanya sesuai dengan target, aturan, serta standar yang berlaku dalam organisasi (Dubnick, 2014). Akuntabilitas menjadi mekanisme penting untuk memastikan transparansi, keadilan, dan efektivitas dalam pengelolaan SDM. Organisasi modern menerapkannya melalui sistem Key Performance Indicators (KPI), audit internal, laporan pertanggungjawaban, serta evaluasi berbasis kinerja.

Teori Agency Theory (Jensen & Meckling, 1976) juga menekankan pentingnya akuntabilitas, karena adanya hubungan principal-agent dalam organisasi. Pekerja (agent) harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada atasan atau pemilik organisasi (principal), sehingga diperlukan mekanisme pengawasan dan pelaporan untuk mencegah konflik kepentingan.

Namun, perspektif Islam memperluas konsep ini dengan menambahkan dimensi spiritual. Akuntabilitas dalam Islam tidak berhenti pada ukuran duniawi, melainkan melampaui itu hingga ke pertanggungjawaban ukhrawi. Al-Qur'an menegaskan: *"Maka demi Tuhanmu, Kami pasti akan menanyai mereka semua, tentang apa yang dahulu mereka kerjakan."* (QS. Al-Hijr: 92–93). Ayat ini menekankan bahwa setiap amal manusia, baik besar maupun kecil, akan dimintai pertanggungjawaban oleh Allah SWT. Dengan demikian, akuntabilitas Islami memiliki dua dimensi utama:

- a. Akuntabilitas Horizontal (kepada manusia): Seorang Muslim wajib bertanggung jawab kepada organisasi, pimpinan, rekan kerja, dan masyarakat. Ini meliputi penyelesaian pekerjaan tepat waktu, mematuhi aturan organisasi, menjaga integritas, serta memberikan kontribusi nyata bagi stakeholder. Prinsip ini sejalan dengan teori Stakeholder Theory (Freeman, 1984b), yang menyatakan bahwa organisasi dan individu harus memperhatikan kepentingan seluruh pihak yang terdampak oleh aktivitasnya.
- b. Akuntabilitas Vertikal (kepada Allah): Setiap pekerjaan dipandang sebagai amanah yang akan dicatat sebagai amal baik atau buruk, dan akan dihisab di akhirat. Seorang Muslim bekerja dengan kesadaran muraqabah (merasa diawasi Allah), sehingga akuntabilitas tidak hanya terkait evaluasi organisasi, tetapi juga bernilai ibadah. Konsep ini memperkaya teori akuntabilitas modern dengan dimensi transendental, yang menjadikan pekerja lebih disiplin, jujur, dan berintegritas, meskipun tidak ada pengawasan langsung.

Akuntabilitas Islami dalam MSDM memberikan beberapa implikasi penting, antara lain:

- a. Peningkatan Integritas: pekerja menjauhi perilaku manipulatif, curang, atau koruptif karena memiliki kesadaran spiritual bahwa Allah senantiasa mengawasi setiap amal perbuatannya (muraqabah).
- b. Disiplin dan Konsistensi: motivasi kerja tidak hanya didorong oleh reward organisasi, tetapi juga oleh kewajiban moral dan tanggung jawab spiritual, sehingga melahirkan kedisiplinan dan konsistensi dalam berkinerja.
- c. Keadilan dalam Organisasi: pemimpin yang berlandaskan akuntabilitas Islami akan mengelola sumber daya manusia secara transparan, adil, dan penuh tanggung jawab, sehingga tercipta iklim kerja yang sehat.
- d. Kinerja Berkelanjutan: karena berorientasi ukhrawi, akuntabilitas Islami mendorong terciptanya kinerja yang stabil dan berkesinambungan, tidak bergantung semata pada insentif material atau pengawasan eksternal.

Integrasi spiritualitas, profesionalisme, dan akuntabilitas dalam kinerja Islami membentuk sebuah paradigma holistik, di mana karyawan tidak hanya berorientasi pada target organisasi, tetapi juga pada nilai moral dan keberkahan. Kerangka integrasi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Spiritualitas (Ikhlas dan Muraqabah): menjadi landasan motivasi batin dalam bekerja.
- b. Profesionalisme (Itqan dan Amanah): menjadi standar kualitas dan dedikasi kerja.
- c. Akuntabilitas (Tanggung Jawab Duniawi dan Ukhrawi): menjadi mekanisme pertanggungjawaban ganda, baik di hadapan manusia maupun Allah.

Dengan integrasi ini, organisasi dapat membangun budaya kerja yang tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga pada keberkahan (barakah). Karyawan bekerja dengan penuh

tanggung jawab, menjaga integritas, dan memberikan manfaat bagi masyarakat (rahmatan lil ‘alamin). Dari uraian ini dapat dirumuskan bahwa: “Integrasi spiritualitas, profesionalisme, dan akuntabilitas menghasilkan konsep kinerja Islami yang tidak hanya mengukur pencapaian materi, tetapi juga memastikan kesesuaian dengan nilai etis, moral, dan spiritual, sehingga menciptakan keberhasilan duniawi sekaligus ridha Ilahi.”

D. Indikator Kinerja: Sintesis MSDM Islami dan Konvensional

Dalam MSDM modern, indikator kinerja biasanya dirumuskan melalui parameter yang terukur, misalnya kualitas kerja, kuantitas output, ketepatan waktu, efektivitas, dan tingkat inovasi (Mathis & Jackson, 2011). Model kinerja klasik seperti Performance Model Campbell (1990) maupun sistem Key Performance Indicators (KPI) banyak digunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

Namun, indikator kinerja yang hanya menekankan aspek teknis sering kali mengabaikan aspek moral, etika, dan spiritual. Padahal, faktor-faktor non-material tersebut justru sangat memengaruhi kualitas hasil kerja dan keberlanjutan organisasi. Islam menawarkan dimensi tambahan dalam pengukuran kinerja. Seorang Muslim tidak hanya dinilai dari output kerja, tetapi juga dari niat, proses, etika, dan kebermanfaatan hasil kerja. Dengan demikian, indikator kinerja Islami mencakup integrasi antara aspek profesional (modern) dengan aspek spiritual (Islam).

Beberapa indikator utama kinerja Islami dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Ikhlas (Orientasi Ibadah): Setiap pekerjaan diniatkan karena Allah SWT, bukan sekadar demi keuntungan materi. Ikhlas menambah nilai ukhrawi dalam kinerja (QS. Al-Bayyinah: 5).

2. Amanah (Tanggung Jawab): Pekerjaan dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab sesuai perjanjian dan aturan organisasi (QS. An-Nisa: 58).
3. Itqan (Profesionalisme dan Kualitas): Hasil kerja dicapai dengan ketelitian, kesungguhan, dan standar mutu yang tinggi (HR. Baihaqi).
4. Shidq (Kejujuran dan Integritas): Proses kerja dijalankan dengan kejujuran, tanpa kecurangan, manipulasi, atau penyelewengan (QS. At-Taubah: 119).
5. Masalahah (Kebermanfaatan): Pekerjaan memberikan manfaat nyata, baik bagi organisasi maupun masyarakat, serta tidak menimbulkan mudarat (rahmatan lil ‘alamin).
6. Kuantitas dan Efisiensi: Hasil kerja tetap memperhatikan aspek produktivitas, kecepatan, dan ketepatan sesuai standar organisasi.
7. Keadilan dan Kesetaraan (‘Adl): Kinerja Islami menekankan pentingnya keadilan dalam bekerja, termasuk dalam pembagian tugas, kompensasi, dan perlakuan antar karyawan.
8. Komitmen Organisasi dan Ihsan: Karyawan bekerja dengan loyalitas, dedikasi, serta kesadaran ihsan, yakni merasa selalu diawasi Allah meskipun tidak ada pengawasan manusia.

Sintesis antara indikator kinerja modern dan Islam menjadi suatu kebutuhan mendesak dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia kontemporer. Pertama, indikator modern yang menekankan aspek produktivitas, efektivitas, dan efisiensi memang penting untuk memastikan daya saing organisasi. Namun, apabila hanya mengedepankan ukuran materialistik, evaluasi kinerja berpotensi mengabaikan dimensi moral, etika, dan spiritual yang justru menjadi fondasi keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Kedua, indikator Islami menawarkan nilai tambah berupa orientasi keberkahan, keadilan, dan amanah, sehingga kinerja tidak semata diukur dari hasil, tetapi juga dari proses dan niat yang mendasarinya. Hal ini sejalan dengan prinsip *maqāṣid al-sharī‘ah* yang menekankan keseimbangan antara tujuan duniawi dan ukhrawi.

Ketiga, integrasi kedua perspektif akan menghasilkan model evaluasi kinerja yang lebih komprehensif, relevan dengan kebutuhan organisasi modern sekaligus sesuai dengan prinsip syariah. Model sintesis ini dapat menjadi solusi bagi lembaga pendidikan, perusahaan, maupun organisasi sosial-ekonomi Islam dalam membangun sistem SDM yang profesional, etis, dan berdaya saing global.

Dengan demikian, urgensi sintesis ini terletak pada upaya menjembatani tuntutan efisiensi dan efektivitas kerja dengan nilai-nilai transendental, sehingga organisasi mampu menciptakan kinerja yang tidak hanya unggul secara kuantitatif, tetapi juga membawa maslahat dan keberlanjutan.

1. Kuantitas ↔ Ikhlas (Orientasi Ibadah): MSDM modern menilai kinerja berdasarkan jumlah output. Islam menambahkan dimensi ikhlas, bahwa setiap hasil kerja harus diniatkan untuk Allah SWT (QS. Al-Bayyinah: 5). Sehingga produktivitas bukan hanya soal angka, tetapi juga soal keberkahan.
2. Kualitas ↔ Itqan (Profesionalisme dan Kualitas): Modern: kualitas kerja diukur dari standar mutu dan kepuasan pelanggan. Islam: kualitas harus dicapai dengan itqan, yakni kesungguhan, ketelitian, dan kesempurnaan (HR. Baihaqi). Kualitas menjadi bentuk cinta Allah kepada hamba-Nya yang profesional.
3. Ketepatan Waktu ↔ Amanah (Tanggung Jawab): Modern: pekerjaan dinilai dari ketepatan waktu penyelesaian. Islam: hal ini diperkuat dengan konsep amanah (QS. An-Nisa: 58), bahwa waktu adalah titipan dan keterlambatan berarti mengkhianati kepercayaan.

4. Efisiensi/Efektivitas ↔ Shidq (Kejujuran dan Integritas): Modern: efektivitas berarti hasil maksimal dengan biaya minimal. Islam: proses kerja harus dilakukan dengan shidq (kejujuran) tanpa manipulasi atau kecurangan (QS. At-Taubah: 119). Efisiensi Islami berarti produktif sekaligus bermartabat.
5. Komitmen Organisasi ↔ Ihsan (Kesadaran Spiritual): Modern: loyalitas terhadap organisasi dan kepatuhan pada aturan. Islam: loyalitas ditingkatkan dengan ihsan, yaitu kesadaran bahwa Allah selalu mengawasi (QS. At-Taubah: 105). Ihsan membuat komitmen organisasi tidak bergantung pada pengawasan atasan, melainkan lahir dari hati nurani spiritual.
6. Inovasi dan Keberlanjutan ↔ Masalahah (Kebermanfaatan Sosial): Modern: inovasi menjadi indikator daya saing organisasi. Islam: inovasi harus membawa masalahah (QS. Al-Anbiya: 107), memberi manfaat bagi umat dan menghindari mudarat. Keberhasilan kinerja bukan hanya untuk profit organisasi, tetapi juga kontribusi sosial.

Dari sintesis teoritis dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja Islami merupakan konsep yang mengintegrasikan ukuran kinerja modern dengan nilai moral dan spiritual Islam. Kinerja tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas, dan komitmen profesional, tetapi juga mencakup niat ikhlas, amanah, itqan, shidq, ihsan, serta masalahah. Dengan demikian, kinerja Islami bersifat integratif, holistik, dan transendental: integratif karena memadukan dimensi teknis dengan dimensi etis, holistik karena menilai niat, proses, hasil, dan dampak kerja, serta transendental karena tidak hanya diukur oleh standar organisasi, tetapi juga oleh standar ilahi berupa keberkahan dan kemanfaatan. Maka, kinerja Islami tidak sekadar berorientasi pada besarnya output, melainkan juga pada kebenaran, kebermanfaatan, dan keridhaan Allah SWT sebagai tujuan akhir.

E. Evaluasi Kinerja Berbasis Syariah

Dalam MSDM modern, evaluasi kinerja (performance evaluation) merupakan proses sistematis untuk menilai kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mathis & Jackson (2011), evaluasi kinerja memiliki fungsi utama sebagai dasar dalam pengambilan keputusan mengenai promosi, kompensasi, pelatihan, serta pengembangan karier. Evaluasi ini umumnya dilakukan melalui instrumen Key Performance Indicators (KPI), *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996), atau sistem appraisal berbasis tujuan (Management by Objectives). Meskipun efektif dalam mengukur aspek teknis, evaluasi kinerja modern sering kali bersifat kuantitatif, materialistik, dan berorientasi pada produktivitas, sehingga mengabaikan nilai moral, etika, dan spiritual yang juga berpengaruh terhadap kualitas kinerja.

Dalam Islam, evaluasi kinerja tidak hanya mengukur hasil yang tampak, tetapi juga memperhatikan niat, proses, etika, dan dampak sosial. Hal ini sejalan dengan prinsip bahwa kerja adalah ibadah, sebagaimana firman Allah:

“...Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu...”
(QS. At-Taubah: 105).

Ayat ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja Islami tidak hanya dilakukan oleh manusia, tetapi juga oleh Allah SWT. Dengan demikian, seorang Muslim harus memastikan bahwa pekerjaannya memenuhi standar profesionalisme (itqan), amanah, dan memberikan kemanfaatan (maslahah).

Evaluasi kinerja berbasis syariah mencakup dua dimensi penting: Dimensi Duniawi (Organisasional): kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target, kualitas kerja, disiplin, produktivitas, dan kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi. Dimensi Ukhrawi (Spiritual): kinerja diukur melalui nilai-nilai Islami seperti keikhlasan,

kejujuran, amanah, dan kepatuhan pada prinsip syariah. Pekerjaan tidak hanya dinilai dari hasil, tetapi juga dari cara mencapainya.

1. Prinsip-prinsip Evaluasi kinerja dalam perspektif Islam

Evaluasi kinerja dalam perspektif Islam dapat dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip berikut:

- a. Ikhlas: pekerjaan dinilai dari niat yang lurus untuk mencari ridha Allah (QS. Al-Bayyinah: 5).
- b. Amanah: tanggung jawab dalam menjalankan tugas menjadi tolok ukur utama (QS. An-Nisa: 58).
- c. Itqan: kualitas kerja yang rapi, tuntas, dan profesional (HR. Baihaqi).
- d. Shidq: kejujuran dalam proses kerja dan hasil yang dicapai (QS. At-Taubah: 119).
- e. Maslahah: pekerjaan yang dievaluasi harus memberi manfaat bagi organisasi, masyarakat, dan lingkungan (rahmatan lil 'alamin).
- f. Ihsan: kesadaran spiritual bahwa Allah senantiasa mengawasi, sehingga mendorong kinerja maksimal meski tanpa pengawasan manusia (HR. Muslim).

2. *Balanced Scorecard Islami* sebagai Kerangka Evaluasi Kinerja

Balanced Scorecard (BSC) yang diperkenalkan oleh Kaplan & Norton (1996) merupakan salah satu kerangka manajemen kinerja modern yang menilai organisasi secara menyeluruh melalui empat perspektif:

- a. Perspektif finansial,
- b. Perspektif pelanggan,
- c. Perspektif proses bisnis internal,
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC lahir karena penilaian kinerja tradisional yang terlalu fokus pada aspek finansial dianggap tidak cukup untuk mencerminkan keberlanjutan organisasi. Kaplan & Norton (2001) menekankan pentingnya lagging indicators (hasil akhir seperti profit) dipadukan dengan leading indicators (faktor penggerak seperti inovasi, kualitas proses, dan pembelajaran).

Namun, kerangka BSC konvensional masih bersifat sekuler dan materialistik. Dalam konteks Islam, diperlukan perluasan perspektif dengan memasukkan nilai spiritual, etika, dan keberkahan (barakah) agar evaluasi kinerja selaras dengan syariah. Oleh karena itu, konsep Balanced Scorecard Islami hadir sebagai model yang integratif, mencakup tiga dimensi utama tambahan: Spiritual, Etika, dan Profesional.

a. Dimensi Spiritual

Aspek spiritual menekankan niat dan kesadaran religius dalam bekerja. Teori Workplace Spirituality (Ashmos & Duchon, 2000; Milliman et al., 2003) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki orientasi spiritual lebih termotivasi secara intrinsik, memiliki rasa makna dalam bekerja, dan cenderung menjaga perilaku etis. Dalam Islam, spiritualitas tercermin melalui:

- 1) Ikhlas: bekerja semata-mata karena Allah (QS. Al-Bayyinah: 5).
- 2) Amanah: tanggung jawab atas tugas yang diberikan (QS. An-Nisa: 58).
- 3) Ihsan: kesadaran bahwa Allah selalu mengawasi (HR. Muslim).

Dimensi ini menjadi fondasi kinerja Islami karena menjadikan kerja bukan sekadar aktivitas ekonomi, tetapi juga ibadah.

b. Dimensi Etika

Etika dalam evaluasi kinerja sangat penting karena menentukan kualitas proses kerja. Teori Ethical Work Climate (Victor & Cullen, 1988) menjelaskan bahwa iklim etika dalam organisasi memengaruhi perilaku karyawan dan pengambilan keputusan. Dalam Islam, etika kerja dipandu oleh nilai-nilai:

- 1) Shidq (kejujuran): menghindari manipulasi, kecurangan, dan kebohongan (QS. At-Taubah: 119).
- 2) Adil (keadilan): memperlakukan karyawan secara adil dan transparan (QS. Al-Maidah: 8).
- 3) Maslahah (kemanfaatan): memastikan hasil kerja memberi manfaat luas (rahmatan lil 'alamin) dan tidak menimbulkan mudarat.

Integrasi etika dalam balanced scorecard Islami menjadikan evaluasi kinerja tidak hanya berdasarkan capaian objektif, tetapi juga moralitas proses.

c. Dimensi Profesional

Profesionalisme tetap menjadi indikator utama dalam pengukuran kinerja, sebagaimana dijelaskan dalam teori Job Performance Model (Campbell, 1990) yang menekankan kemampuan teknis, motivasi, dan peluang sebagai faktor penentu kinerja. Islam menambahkan prinsip itqan sebagai standar kualitas: bekerja dengan sungguh-sungguh, tepat, dan tuntas (HR. Baihaqi).

Indikator profesional meliputi:

- 1) Kualitas: mutu pekerjaan sesuai standar dan memberi kepuasan bagi stakeholder.
- 2) Produktivitas: kemampuan menghasilkan output optimal dengan efisiensi sumber daya.

- 3) Ketepatan waktu: disiplin dalam memenuhi jadwal kerja, karena menunda pekerjaan dapat merugikan pihak lain dan bertentangan dengan prinsip amanah.

Dari sintesis teoritis tersebut dapat disimpulkan bahwa Balanced Scorecard Islami merupakan kerangka evaluasi kinerja yang menyatukan indikator modern dengan dimensi spiritual, etika, dan profesional. Model ini bersifat integratif, karena menggabungkan perspektif finansial, proses, pelanggan, dan pembelajaran dari Balanced Scorecard konvensional dengan nilai-nilai Islami; holistik, karena menilai kinerja dari aspek niat, proses, hasil, dan dampaknya bagi organisasi, masyarakat, serta umat; serta transendental, karena orientasi akhirnya tidak hanya pada kepuasan stakeholder, tetapi juga pada keberkahan dan keridhaan Allah SWT. Dengan demikian, Balanced Scorecard Islami menghasilkan kinerja yang unggul, berkelanjutan, dan bernilai ibadah.

F. Contoh Model Evaluasi Kinerja Islami

Evaluasi kinerja dalam perspektif Islam tidak hanya berorientasi pada pencapaian target material, tetapi juga pada pemenuhan nilai-nilai syariah, akhlak, dan keberkahan kerja. MSDM Islami memandang bahwa kinerja yang baik adalah kinerja yang selaras dengan maqāṣid al-sharī'ah, yaitu terjaganya agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Oleh karena itu, sistem evaluasi kinerja Islami harus dirancang tidak hanya untuk mengukur output dan produktivitas, tetapi juga perilaku etis, kejujuran, amanah, dan kontribusi spiritual karyawan dalam organisasi.

Dalam perkembangannya, berbagai model dapat digunakan sebagai instrumen penilaian kinerja Islami. Misalnya, rubrik appraisal Islami yang memadukan indikator kuantitatif dan kualitatif dengan nilai-nilai moral; kode etik Islami yang menjadi pedoman

perilaku kerja; Balanced Scorecard Islami yang menambahkan dimensi keberkahan, halal, dan maslahat dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran; hingga SOP investigasi etika yang memastikan adanya mekanisme hisbah (pengawasan) dan keadilan dalam menangani pelanggan.

Dengan demikian, model evaluasi kinerja Islami dapat menjadi kerangka praktis bagi organisasi untuk menilai kinerja secara komprehensif—menggabungkan aspek produktivitas, etika, dan spiritualitas—sehingga tercipta keseimbangan antara keberhasilan duniawi dan nilai ukhrawi.

1. Rubrik Appraisal Islami

Tabel 7.1
Rubrik Appraisal Islami

Dimensi	Indikator	Deskripsi Perilaku	Bobot
Kuantitas & Ketepatan Waktu	Output sesuai target; disiplin waktu	Menyelesaikan tugas sesuai standar jumlah/target dan tepat waktu	20%
Kualitas (<i>Itqan</i>)	Ketelitian, kerapian, profesionalisme	Hasil kerja tuntas, detail, dan bebas kesalahan besar	25%
Etika Islami	<i>Shidq</i> (jujur), <i>Amanah</i> (bertanggung jawab), <i>Ihsan</i> (kesadaran spiritual)	Menjalankan pekerjaan dengan integritas, menjaga rahasia, menghindari manipulasi, bekerja seakan-akan diawasi Allah	30%
Maslahah & Kolaborasi	Kebermanfaatan bagi orang lain; kerja sama tim	Hasil kerja membawa dampak positif bagi organisasi/ masyarakat; aktif membantu rekan	15%
Pembelajaran & Perbaikan	Komitmen pada peningkatan diri	Mengikuti pelatihan, menerima umpan balik, dan menerapkan perbaikan	10%

2. Template Kode Etik Islami (Ringkas)

a. Prinsip Dasar

- 1) Ikhlas: bekerja sebagai ibadah (QS. Al-Bayyinah: 5).
- 2) Amanah: menjaga tanggung jawab (QS. An-Nisa: 58).
- 3) Shidq: jujur dalam perkataan dan perbuatan (QS. At-Taubah: 119).
- 4) Itqan: bekerja tuntas, tepat, profesional (HR. Baihaqi, no. 5315).
- 5) Ihsan: kesadaran selalu diawasi Allah (QS. Al-Mulk: 14).
- 6) Maslahah: memberi manfaat dan menghindari mudarat (QS. Al-Anbiya: 107).

b. Aturan Etika

- 1) Tidak menerima gratifikasi yang melanggar syariah.
- 2) Menghindari gharar (ketidakjelasan) dan tadlis (penipuan).
- 3) Transparan dalam penggunaan sumber daya organisasi.
- 4) Menjaga keharmonisan kerja dengan akhlak mulia.

c. Mekanisme

- 1) Setiap karyawan menandatangani bai'ah (komitmen etika).
- 2) Pelanggaran etika ditangani sesuai SOP investigasi Islami.

3. Balanced Scorecard Islami (Contoh KPI)

Tabel 7.2
Balanced Scorecard Islami

Perspektif	Indikator KPI	Target
Spiritual–Etika	Indeks kepatuhan syariah; skor IWE (Islamic Work Ethics); % ketepatan pembayaran upah	$\geq 90\%$
Pelanggan/ Stakeholder	Tingkat kepercayaan pelanggan/donor; indeks kepuasan layanan	$\geq 85\%$
Proses Internal	Persentase proses bisnis lolos audit syariah; rata-rata waktu rekrutmen Islami	$\geq 95\%$
Pembelajaran & Pertumbuhan	Jam pelatihan etika/pegawai; % partisipasi mentoring Islami; jumlah inovasi bermaslahah	$\geq 90\%$
Finansial	Produktivitas per pegawai; biaya kualitas; tingkat turnover	Turnover $\leq 5\%$

4. SOP Investigasi Etika (Ringkas)

Mekanisme penegakan etika dalam organisasi dapat digambarkan melalui beberapa tahapan sistematis. Pertama, pelaporan dilakukan oleh karyawan yang menyaksikan pelanggaran, baik melalui hotline etika secara anonim maupun terbuka. Kedua, tahap penerimaan dan registrasi memastikan setiap laporan dicatat oleh tim kepatuhan dengan kode unik sehingga dapat ditelusuri secara akuntabel. Selanjutnya, dalam kurun waktu maksimal tujuh hari dilakukan verifikasi awal guna menilai apakah laporan memiliki bukti permulaan yang valid atau tidak.

Apabila laporan dinilai valid, proses berlanjut pada tahap investigasi, yang meliputi wawancara saksi, pemeriksaan dokumen, dan analisis fakta. Hasil investigasi kemudian menjadi dasar bagi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh tim etik bersama dewan syariah, sehingga menghasilkan rekomendasi berupa sanksi maupun rehabilitasi. Keputusan tersebut ditindaklanjuti dengan penerapan sanksi dan pemulihan, yang bervariasi mulai dari teguran,

pelatihan ulang, mutasi jabatan, hingga pemutusan hubungan kerja, bergantung pada tingkat keseriusan pelanggaran. Akhirnya, seluruh proses terdokumentasi secara lengkap dalam tahap dokumentasi dan pelaporan, yang dilaporkan kepada manajemen serta dewan syariah sebagai bentuk akuntabilitas.

Seluruh rangkaian mekanisme ini berlandaskan tiga prinsip utama. Pertama, prinsip ‘adl (keadilan), yang memastikan bahwa keputusan diberikan secara proporsional dan seimbang dengan tingkat pelanggaran. Kedua, prinsip rahmah (kasih sayang), yang menekankan upaya pembinaan dan pemulihan sebelum menjatuhkan hukuman. Ketiga, prinsip transparansi, yakni menjamin bahwa proses investigasi dapat diaudit oleh pihak independen, sehingga meningkatkan kepercayaan internal dan eksternal terhadap organisasi.



Gambar 7.4 Penegakan etika berbasis prinsip syariah
Sumber: Diolah Penulis (2025)

Bagan penegakan etika berbasis prinsip syariah sebagaimana ditampilkan dalam Gambar 7.4 menyajikan alur investigasi etika yang sistematis, mulai dari pelaporan, verifikasi awal, investigasi, pengambilan keputusan, hingga dokumentasi. Kejelasan alur ini memperlihatkan bahwa organisasi menempatkan akuntabilitas dan transparansi sebagai prioritas, serta menjamin setiap laporan ditangani secara adil, profesional, dan dapat ditelusuri. Integrasi nilai-nilai syariah pada setiap tahap—seperti keadilan, rahmah, dan akuntabilitas—memberikan dimensi yang lebih utuh, karena selain menekankan aspek teknis investigasi, juga memperhatikan nilai spiritual, moral, dan kemanusiaan yang menjadi dasar tata kelola Islami.

Dengan demikian, SOP investigasi etika ini menegaskan pentingnya keseimbangan antara aspek regulatif, moral, dan spiritual dalam penegakan etika organisasi. Mekanisme yang transparan dan berlandaskan nilai syariah tidak hanya memperkuat tata kelola internal, tetapi juga meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap integritas organisasi. Pada akhirnya, penerapan SOP ini diharapkan mampu membentuk budaya kerja yang adil, penuh kasih sayang, serta berorientasi pada keberlanjutan dan keberkahan bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan.

BAB 8

MODEL INTEGRATIF MSDM ISLAMI

A. Dasar Konseptual dan Rasionalitas Model

Model integratif MSDM Islami dibangun atas kesadaran bahwa praktik manajemen sumber daya manusia modern perlu diperkaya dengan nilai-nilai spiritual dan etika Islam. MSDM konvensional cenderung menitikberatkan pada aspek produktivitas, efisiensi, dan profitabilitas (Armstrong & Taylor, 2014). Sementara itu, Islam menekankan dimensi moral, amanah, dan orientasi ibadah dalam setiap aktivitas kerja. Oleh karena itu, model integratif ini dirancang untuk menghubungkan teori-teori MSDM kontemporer dengan prinsip-prinsip Islami, sehingga menciptakan kerangka pengelolaan SDM yang lebih adil, berkelanjutan, dan bermakna.

Rasionalitas model ini didasarkan pada paradigma tauhid yang memandang manusia sebagai khalifah di bumi (QS. Al-Baqarah: 30). Artinya, sumber daya manusia bukan sekadar faktor produksi, tetapi juga amanah yang harus dikelola dengan penuh tanggung jawab. Dengan pendekatan integratif, model ini menjadikan kinerja tidak hanya bernilai duniawi, tetapi juga ukhrawi, sehingga keseimbangan antara pencapaian organisasi dan ridha Allah dapat terwujud.

B. Relasi antar Variabel: Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, Etika, dan Kinerja

Model integratif MSDM Islami menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari hubungan yang sinergis antar variabel utama, yaitu kepemimpinan, motivasi, kompensasi, etika kerja, dan kinerja. Hubungan ini bukanlah linear semata, melainkan membentuk sistem yang saling memperkuat dengan etika kerja Islami sebagai mediator yang menghubungkan

aspek struktural (kepemimpinan, kompensasi) dan aspek psikologis (motivasi) menuju pencapaian kinerja Islami.

1. Kepemimpinan Islami

Dalam kerangka MSDM modern, teori *Transformational Leadership* (Bass, 1990) menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memberi visi, dan menjadi teladan akan meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja bawahan. Islam menegaskan prinsip kepemimpinan yang berbasis *siddiq*, *amanah*, *fathanah*, dan *tabligh*, sebagaimana dicontohkan Nabi Muhammad SAW. Kepemimpinan Islami tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga membentuk moralitas, menumbuhkan ukhuwah, dan menjaga keadilan. Dengan demikian, kepemimpinan Islami menjadi variabel kunci yang memengaruhi motivasi dan etika kerja karyawan.

2. Motivasi Islami

MSDM modern menjelaskan motivasi melalui *Expectancy Theory* (Vroom, 1964), yang menekankan hubungan antara usaha, kinerja, dan penghargaan, serta *Hierarchy of Needs* (Maslow, 1954), yang menekankan kebutuhan manusia dari fisiologis hingga aktualisasi diri. Islam memperkaya teori tersebut dengan memasukkan motivasi intrinsik spiritual, berupa ikhlas, sabar, syukur, serta kesadaran *muraqabah*. Motivasi Islami mendorong karyawan untuk bekerja konsisten meski tanpa pengawasan manusia, karena mereka merasa selalu diawasi oleh Allah. Inilah yang membedakan motivasi Islami dengan motivasi sekuler yang cenderung berbasis insentif eksternal.

3. Kompensasi Islami

Dalam MSDM modern, kompensasi dipandang sebagai salah satu faktor paling berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja, dengan pendekatan *performance-based pay* (Milkovich &

Newman, 2016) yang menekankan keterkaitan antara kinerja dan penghargaan. Islam menambahkan nilai moral dan spiritual dalam kompensasi dengan menekankan prinsip *'adl (keadilan), halal*, dan ketepatan waktu pembayaran. Hal ini selaras dengan hadis Nabi SAW: *"Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering"* (HR. Ibnu Majah). Kompensasi Islami bukan hanya insentif material, tetapi juga sumber keberkahan yang meningkatkan loyalitas, kepuasan, dan dedikasi karyawan.

4. Etika Kerja Islami

Etika kerja Islami merupakan elemen sentral yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi dengan kinerja. Dalam literatur MSDM modern, teori **Organizational Citizenship Behavior (OCB)** menekankan pentingnya perilaku sukarela, kejujuran, dan integritas dalam meningkatkan kinerja organisasi (Organ, 1988). Islam menegaskan nilai-nilai **ikhlas, amanah, itqan, shidq, ihsan, dan maslahah** sebagai standar etika kerja. Dengan adanya etika kerja Islami, karyawan terdorong untuk bekerja tidak hanya demi target organisasi, tetapi juga demi keberkahan, kebermanfaatan sosial, dan ridha Allah.

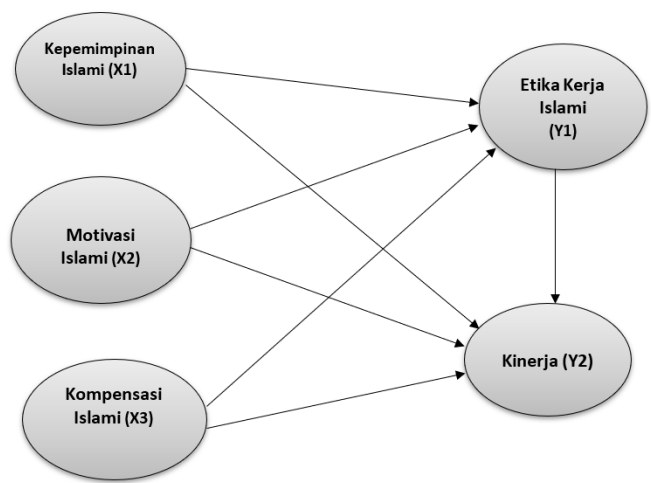
5. Kinerja SDM Islami

Kinerja dalam MSDM modern umumnya diukur dari kuantitas, kualitas, efektivitas, dan ketepatan waktu (Campbell, 1990; Mathis & Jackson, 2011). Dalam Islam, indikator ini diperluas dengan dimensi spiritual dan moral, di mana kinerja bukan hanya hasil kuantitatif, tetapi juga kualitas, kebermanfaatan, dan keberkahan. Al-Qur'an menegaskan: *"Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu..."* (QS. At-Taubah: 105). Dengan integrasi nilai-nilai Islami, kinerja menjadi aktivitas ibadah yang bernilai duniawi sekaligus ukhrawi.

C. Alur Model Mediasi MSDM Islami

Dalam pengembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Islami, peran variabel mediasi menjadi penting untuk menjelaskan bagaimana pengaruh faktor-faktor utama dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang berorientasi pada nilai-nilai syariah. Model mediasi ini dibangun untuk memahami keterkaitan antara faktor kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi Islami terhadap hasil akhir berupa kinerja sumber daya manusia Islami.

Etika kerja Islami ditempatkan sebagai variabel mediasi, karena ia diyakini menjadi jembatan penting yang menghubungkan dimensi input organisasi dengan output kinerja. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa nilai-nilai Islami seperti ikhlas, amanah, itqan, dan ihsan tidak hanya membentuk perilaku kerja yang etis, tetapi juga meningkatkan efektivitas, loyalitas, dan keberlanjutan kinerja. Dengan kata lain, etika kerja Islami berfungsi sebagai katalis yang memperkuat dampak kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi dalam menghasilkan kinerja yang unggul dan berorientasi pada keberkahan. Berikut diagram model hubungan mediasi dalam MSDM Islami:



Gambar 8.1 Diagram Model Mediasi MSDM Islami
Sumber: Diolah Penulis (2025)

Diagram model mediasi ini menggambarkan hubungan dinamis antara tiga variabel eksogen, yaitu kepemimpinan Islami (X1), motivasi Islami (X2), dan kompensasi Islami (X3), dengan dua variabel endogen, yaitu etika kerja Islami (Y1) dan kinerja SDM Islami (Y2). Kepemimpinan Islami (X1) berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai syariah. Seorang pemimpin yang amanah, adil, jujur, serta mampu menjadi teladan bukan hanya memberikan arah strategis bagi organisasi, tetapi juga menanamkan nilai spiritual yang menginspirasi perilaku etis karyawan dalam keseharian. Selanjutnya, motivasi Islami (X2) diposisikan sebagai pendorong internal yang lebih mendalam dibanding motivasi material semata. Dorongan kerja yang berlandaskan niat ibadah, keikhlasan, serta orientasi ukhrawi akan menumbuhkan kesungguhan, ketekunan, dan dedikasi karyawan dalam bekerja, sehingga keberlanjutan performa dapat terjamin.

Di sisi lain, kompensasi Islami (X3) dirancang untuk memperkuat ikatan emosional dan moral antara karyawan dengan organisasi. Sistem penghargaan yang adil, halal, dan transparan tidak hanya mencakup kompensasi material berupa gaji, tunjangan, dan bonus, tetapi juga kompensasi non-material seperti penghargaan moral, keberkahan, dan penghormatan sosial. Ketiga variabel eksogen ini kemudian dimediasi oleh etika kerja Islami (Y1), yang menjadi kunci penerjemah nilai ke dalam perilaku. Nilai-nilai utama seperti ikhlas, amanah, itqan, shidq, ihsan, dan maslahah berfungsi sebagai jembatan yang memastikan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi benar-benar diinternalisasi dalam sikap dan perilaku kerja sehari-hari.

Hasil akhirnya tercermin dalam kinerja SDM Islami (Y2), yaitu kinerja yang tidak hanya unggul pada aspek teknis seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen, tetapi juga sarat dengan dimensi moral dan spiritual. Dengan demikian, model ini menegaskan bahwa kontribusi faktor kepemimpinan, motivasi,

dan kompensasi akan mencapai hasil yang optimal apabila dijalankan melalui internalisasi etika kerja Islami. Inilah yang membedakan kinerja SDM Islami dari pendekatan MSDM konvensional, karena ia menekankan keseimbangan antara pencapaian profesional dan keberkahan spiritual.

D. Validasi Teoretis dan Empiris

Model integratif MSDM Islami memiliki validasi teoretis yang kuat karena berakar dari teori manajemen modern sekaligus prinsip-prinsip Islam. Dalam perspektif kepemimpinan, konsep *transformational leadership* (Bernard M. Bass, 1990a) dan *servant leadership* (Greenleaf, 1977) menekankan pentingnya keteladanan, visi, serta pelayanan kepada bawahan, yang selaras dengan nilai kepemimpinan Islami berdasarkan sifat Nabi Muhammad SAW: *siddiq*, *amanah*, *fathanah*, dan *tabligh*. Islam menegaskan bahwa kepemimpinan adalah amanah yang kelak dipertanggungjawabkan (HR. Bukhari, no. 893) dan Rasulullah SAW adalah teladan terbaik dalam memimpin (QS. Al-Ahzab: 21).

Dari sisi motivasi, teori Expectancy (Vroom, 1964) dan Self-Determination (Deci & Ryan, 1985) menjelaskan pentingnya harapan akan hasil serta dorongan intrinsik untuk meningkatkan kinerja. Islam menambahkan dimensi spiritual melalui niat ikhlas yang menjadi syarat diterimanya amal (HR. Bukhari, no. 1), serta kesadaran *muraqabah* bahwa Allah SWT selalu mengawasi (QS. Al-Mulk: 14). Hal ini menjadikan motivasi Islami bukan hanya instrumen psikologis, melainkan energi spiritual yang memperkuat konsistensi kerja.

Dalam hal kompensasi, *Equity Theory* (Adams, 1965) menyatakan bahwa keadilan dalam pemberian imbalan sangat menentukan kepuasan kerja. Prinsip ini sejalan dengan ajaran Islam tentang ‘adl (keadilan), sebagaimana firman Allah SWT: “Dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil” (QS. Al-

An'am: 152). Nabi SAW menegaskan: "*Berikanlah upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering*" (HR. Ibnu Majah, no. 2443), sehingga kompensasi Islami tidak hanya menekankan imbalan material, tetapi juga aspek halal, keadilan, dan keberkahan.

Selanjutnya, teori kinerja seperti *Goal-Setting Theory* (Locke & Latham, 1990) yang menekankan kejelasan dan tantangan dalam tujuan kerja, diperkaya dengan konsep itqan dan ihsan dalam Islam. Rasulullah SAW bersabda: "*Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (tepat dan sempurna)*" (HR. Baihaqi, no. 5315). Al-Qur'an juga menegaskan: "*Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu...*" (QS. At-Taubah: 105). Dengan demikian, kinerja Islami bukan hanya tentang pencapaian target, tetapi juga kualitas, kebermanfaatan, dan keberkahan.

Secara empiris, penelitian juga mendukung validitas model ini. Ali (2005) membuktikan bahwa Islamic Work Ethics (IWE) berpengaruh positif terhadap komitmen dan kepuasan kerja, sementara Beekun (1997) menegaskan bahwa penerapan etika Islami memperkuat integritas organisasi. Rokhman (2016) dalam penelitiannya di Indonesia menemukan bahwa IWE meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan kinerja. Khan et al. (2015) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami dan motivasi Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan etika kerja Islami sebagai mediator. Temuan serupa diperoleh dalam penelitian di lembaga pendidikan, perbankan syariah, dan BMT di Indonesia (Rahman, 2019; Fitriani, 2021), yang menegaskan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi Islami secara langsung maupun tidak langsung berdampak positif terhadap kinerja melalui etika kerja Islami.

Dengan demikian, model integratif MSDM Islami memiliki validasi yang kuat baik secara teoretis maupun empiris. Integrasi

antara teori modern dengan prinsip Islam menjadikan model ini tidak hanya menekankan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga mengedepankan nilai keadilan, keikhlasan, kebermanfaatan, dan keberkahan, sehingga kinerja yang dihasilkan bersifat holistik, berkelanjutan, serta bernilai ibadah.

E. Perbandingan Model MSDM Islami dan Konvensional

MSDM Islami berbeda dari model konvensional bukan karena “label”, melainkan karena arsitektur nilai-kebijakan-proses-metrik yang membentuk perilaku kerja. Keunggulannya muncul ketika nilai (*tauhid, adl, ihsan, amanah*) diinstitusionalisasikan dalam sistem SDM: rekrutmen, kompensasi, evaluasi, kepemimpinan, tata kelola, dan teknologi. Hasil yang diharapkan: kinerja tinggi yang berkelanjutan, risiko etika lebih rendah, serta kesejahteraan karyawan yang lebih utuh (*falah*). Perbandingan ini memetakan perbedaan paradigma, mekanisme, dan hasil antara MSDM Islami dan MSDM konvensional. Fokusnya bukan sekadar “nilai keagamaan”, tetapi bagaimana nilai tersebut diterjemahkan menjadi kebijakan, proses, dan metrik kinerja yang terukur—serta pada konteks apa pendekatan Islami cenderung unggul.

Tabel 8.1
Perbandingan MSDM Islami dan Konvensional

No	Dimensi	MSDM Konvensional	MSDM Islami
1	Landasan Nilai	Utilitarian/ ekonomistik; shareholder value, efisiensi	Tauhid, <i>maqāṣid al-sharī‘ah</i> (hifẓ al-dīn, nafs, ‘aql, nasl, māl), <i>adl & ihsan</i>
2	Tujuan Akhir	Profitabilitas & produktivitas	<i>Falah</i> (kesejahteraan holistik—materi & ruhani) + kinerja berkelanjutan

No	Dimensi	MSDM Konvensional	MSDM Islami
3	Asumsi ttg Manusia	Rasional-instrumental; motivasi utama material	<i>Insān kāmil</i> : amanah, fītrah kebaikan; motivasi intrinsik-spiritual kuat
4	Motivasi	Insentif finansial, kontrol ekstrinsik	Niat ibadah, makna kerja, <i>itqān</i> (profesionalisme), insentif materi yang adil & halal
5	Rekrutmen & Seleksi	Kompetensi, pengalaman, <i>fit</i> budaya umum	Kompetensi + akhlak (amanah, <i>ṣidq</i>), <i>fit</i> nilai (IWE)
6	Desain Kompensasi	<i>Pay for performance</i> , bonus, opsi saham	Keadilan upah, kepastian pembayaran, halal, <i>living wage</i> + dimensi “keberkahan”
7	Evaluasi Kinerja	KPI: output, efisiensi, kualitas	KPI + KSI (indikator spiritual & etika): disiplin, kejujuran, pelayanan, tanggung jawab
8	Kepemimpinan	Transaksional/transformasional	Kepemimpinan profetik (<i>ṣidq</i> , <i>amānah</i> , <i>faṭānah</i> , <i>tablīgh</i>); <i>role-modeling</i>
9	Pengawasan/Kontrol	Aturan & sanksi, audit	<i>Hisbah</i> , self-governance berbasis nilai, akuntabilitas kepada Allah & publik
10	Budaya Organisasi	Kompetitif, target-driven	Kolaboratif-kompetitif beradab; harmoni, kasih sayang, keadilan
11	Hubungan Industrial	Kontrak kerja formal	<i>Mītsāq</i> (perjanjian bermoral), kemitraan adil (<i>‘aqd</i>)
12	Keberlanjutan/ESG	Kepatuhan regulasi & reputasi	Integrasi <i>maqāṣid</i> (sosial-lingkungan), etika rantai pasok halal
13	Tata Kelola	<i>Compliance</i> hukum positif	<i>Sharia governance</i> + hukum positif; transparansi & anti-tadlis

No	Dimensi	MSDM Konvensional	MSDM Islami
14	Teknologi HR (Digital HRM)	Efisiensi, data-driven	Tambah batasan etika data (kehormatan/privasi), moderasi konten, halal-friendly
15	Risiko Tipikal	<i>Short-termism, burnout</i>	<i>Value washing</i> (simbolik), rigiditas jika miskin literasi manajerial

Dari perbandingan dalam berbagai aspek MSDM Islami memiliki sejumlah keunggulan yang membedakannya dari pendekatan konvensional. Diantara keunggulan utama MSDM Islami adalah kemampuannya dalam menurunkan biaya transaksi melalui internalisasi nilai. Penerapan *Islamic Work Ethics* (IWE) mendorong kepatuhan intrinsik sehingga mengurangi kebutuhan kontrol eksternal yang umumnya mahal, seperti monitoring ketat dan sistem sanksi yang kompleks. Ali (2005) menegaskan bahwa etika kerja Islami menumbuhkan kesadaran moral yang membuat pekerja berperilaku etis meskipun tanpa pengawasan langsung. Dengan demikian, MSDM Islami memberikan solusi yang lebih efisien dalam mengelola perilaku organisasi sekaligus menekan *transaction cost* (Williamson, 1996).

Selain itu, MSDM Islami unggul karena keadilan dan makna kerja mampu meningkatkan komitmen dan kinerja. Keadilan—baik distributif, prosedural, maupun interaksional—jika dipadukan dengan kesadaran bahwa bekerja adalah bentuk ibadah, terbukti memperkuat komitmen afektif, keterlibatan kerja, dan perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Beekun (1997) menekankan bahwa konsep keadilan dalam Islam tidak hanya berkaitan dengan distribusi sumber daya, tetapi juga menyangkut penghormatan atas martabat manusia dalam proses organisasi. Hal ini selaras dengan temuan Robbins & Judge (2013)

bahwa persepsi keadilan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Di sisi lain, MSDM Islami mengandalkan kesesuaian nilai dan kepemimpinan profetik sebagai pendorong keberlanjutan. Keselarasan antara nilai personal karyawan dengan budaya Islami organisasi (*person–organization fit*) mampu menekan tekanan psikologis, menurunkan niat keluar, serta meningkatkan retensi talenta (Kristof, 1996). Kepemimpinan yang meneladani sifat profetik—*ṣidq, amānah, faṭānah*, dan *tabligh*—memperkuat proses pembelajaran sosial (*social learning*), sehingga menumbuhkan kepercayaan, kolaborasi, dan koordinasi yang lebih efektif (Northouse, 2019). Lebih jauh, orientasi maqāṣid al-sharī‘ah menjadikan MSDM Islami berfokus pada *falah* (kesejahteraan holistik) dan keberlanjutan jangka panjang, seperti pengembangan modal manusia, keselamatan kerja, dan etika rantai pasok (Chapra, 2008). Dengan demikian, organisasi tidak hanya memperoleh keunggulan kinerja, tetapi juga reputasi yang kokoh dan loyalitas pelanggan yang berkelanjutan.

F. Kerangka Empiris dan Implementatif MSDM Islami

Setelah membahas perbedaan mendasar antara MSDM Islami dan model konvensional, penting untuk menelaah lebih lanjut aspek empiris, metodologis, dan implementatif dari pendekatan ini. MSDM Islami bukan hanya menawarkan kerangka normatif yang berlandaskan nilai tauhid, keadilan, dan maqāṣid al-sharī‘ah, tetapi juga menunjukkan bukti empiris yang konsisten terkait dampaknya terhadap kinerja, perilaku, dan keberlanjutan organisasi. Selain itu, pendekatan ini menuntut rancangan penelitian yang kuat agar dapat dibandingkan secara objektif dengan model konvensional.

Lebih jauh, penerapan MSDM Islami menimbulkan implikasi praktis yang menyentuh seluruh siklus manajemen SDM, mulai dari rekrutmen, kompensasi, evaluasi kinerja, hingga tata kelola

berbasis syariah dan teknologi HR yang etis. Dalam konteks tertentu, khususnya pada sektor pendidikan, layanan publik, keuangan syariah, UMKM halal, maupun perusahaan dengan mandat sosial, model ini memiliki prospek yang lebih menjanjikan dibandingkan pendekatan konvensional.

1. Bukti dan Pola Empiris

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan Islamic Work Ethics (IWE) berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, perilaku ekstra peran (Organizational Citizenship Behavior/OCB), serta rasa saling percaya di lingkungan kerja. Sebaliknya, perilaku disfungsional seperti kecurangan (fraud) dan tingkat keluar-masuk karyawan (turnover) cenderung menurun ketika nilai-nilai Islami diinternalisasi. Di sisi lain, kompensasi Islami hanya memberikan dampak positif apabila dirancang dengan prinsip keadilan dan etika kerja, bukan sekadar mengusung label syariah secara simbolis. Kepemimpinan Islami juga terbukti menciptakan iklim etis yang kondusif serta meningkatkan psychological safety, yang pada akhirnya memperkuat kolaborasi dan komunikasi terbuka di tempat kerja. Dengan demikian, penguatan IWE dan prinsip keadilan menjadi pilar utama dalam kebijakan MSDM Islami.

2. Rancangan Penelitian

Untuk membuktikan keunggulan MSDM Islami secara empiris, diperlukan desain penelitian yang canggih. Pendekatan yang dapat digunakan antara lain SEM/PLS multi-group untuk membandingkan organisasi Islami dan konvensional, Difference-in-Differences (DiD) untuk menilai dampak adopsi kebijakan MSDM Islami sebelum dan sesudah implementasi, serta Propensity Score Matching (PSM) untuk menyamakan karakteristik antar organisasi agar bias seleksi dapat diminimalkan. Variabel utama yang dikaji mencakup

Islamic Work Ethics, keadilan organisasi, motivasi (intrinsik dan ekstrinsik), kinerja karyawan, serta perilaku organisasi seperti OCB. Analisis dapat dilakukan dengan menguji peran mediasi dan moderasi, serta menambahkan robustness check untuk mengurangi potensi bias metode umum. Hipotesis yang diajukan antara lain: kompensasi Islami dapat meningkatkan kinerja apabila dirasakan adil; IWE menjadi mediator hubungan kepemimpinan Islami dengan OCB; kesesuaian nilai memperkuat hubungan IWE dengan komitmen; serta tata kelola berbasis syariah mampu mengurangi pelanggaran etika dibandingkan model konvensional.

3. Implikasi Praktis

Penerapan MSDM Islami memiliki sejumlah implikasi praktis dalam kebijakan dan proses manajemen SDM. Pada tahap rekrutmen dan seleksi, perlu ditambahkan asesmen akhlak serta program onboarding nilai untuk memastikan kesesuaian budaya. Dalam hal kompensasi, organisasi perlu memastikan sistem yang adil, halal, transparan, serta ramah keluarga. Evaluasi kinerja sebaiknya mengintegrasikan Key Performance Indicators (KPI) dengan Key Spiritual Indicators (KSI), serta menggunakan pendekatan 360-degree feedback untuk menilai integritas. Pengembangan karier juga harus mempertimbangkan kontribusi etis, bukan hanya pencapaian output. Dari sisi tata kelola, organisasi perlu mengadopsi prinsip sharia governance yang disertai mekanisme audit etika dan sistem whistleblowing yang aman. Adapun dalam konteks teknologi HR, kebijakan privasi data dan penerapan nudging Islami dapat membantu menjaga integritas digital.

4. Area Prospektif

MSDM Islami paling prospektif diterapkan di sektor-sektor yang memiliki dimensi sosial dan moral yang kuat. Hal ini mencakup lembaga pendidikan, layanan publik, industri keuangan syariah,

UMKM halal, serta BUMN dengan mandat sosial. Model ini juga sangat relevan pada lingkungan dengan risiko tinggi terhadap perilaku menyimpang, seperti praktik rente dan fraud, karena nilai amanah dan sistem hisbah mampu menekan peluang terjadinya penyimpangan. Selain itu, MSDM Islami lebih efektif bagi tenaga kerja yang menghargai makna kerja dan memiliki orientasi spiritual, karena dapat meningkatkan loyalitas dan kualitas layanan.

5. Indikator Dampak (KPI + KSI)

Keberhasilan MSDM Islami dapat diukur melalui gabungan indikator kinerja material dan spiritual. Dari sisi kinerja, indikator yang digunakan antara lain produktivitas per karyawan, kualitas layanan (service level agreement), dan tingkat inovasi. Dimensi etika dan spiritual diukur melalui tingkat kejujuran, kepatuhan beribadah, perilaku OCB, serta rendahnya pelanggaran etika. Indikator SDM mencakup retensi, absensi, waktu pemenuhan posisi (time-to-fill), serta jam pelatihan. Sedangkan indikator keberlanjutan menekankan pada kepatuhan halal, praktik pengadaan yang etis, serta kontribusi sosial melalui zakat dan CSR.

6. Roadmap Implementasi (10 Langkah)

Untuk menginstitusionalisasikan MSDM Islami dalam organisasi, dapat diikuti peta jalan sepuluh langkah. Pertama, melakukan diagnosis nilai untuk mengidentifikasi budaya kerja yang ada. Kedua, merancang kebijakan berbasis maqāṣid al-sharī‘ah. Ketiga, memastikan komitmen kepemimpinan (leadership buy-in). Keempat, memperbaiki sistem rekrutmen agar memasukkan integritas dan akhlak sebagai kriteria utama. Kelima, mengintegrasikan KPI dengan KSI dalam evaluasi kinerja. Keenam, memastikan sistem kompensasi yang adil, halal, dan tepat waktu. Ketujuh, melaksanakan program orientasi nilai bagi karyawan baru. Kedelapan, membangun mekanisme hisbah

dan whistleblowing yang aman. Kesembilan, melaksanakan audit etika secara berkala. Kesepuluh, menjalankan perbaikan berkelanjutan agar MSDM Islami selalu relevan dengan dinamika zaman.

Untuk memudahkan pemahaman, bagian bukti empiris, rancangan penelitian, implikasi praktis, area prospektif, indikator dampak, dan roadmap implementasi MSDM Islami dapat diringkas dalam sebuah tabel komprehensif.

Tabel 8.2
Ringkasan dan Roadmap Implementasi MSDM Islami

Sub Pembahasan	Inti Pokok	Arah Implementasi
Bukti & Pola Empiris	- Islamic Work Ethics (IWE) meningkatkan kinerja, OCB, dan trust; menurunkan fraud & turnover. - Kompensasi Islami efektif bila adil & etis, bukan sekadar label. - Kepemimpinan Islami menciptakan iklim etis & rasa aman psikologis.	Perkuat IWE dan prinsip keadilan dalam kebijakan HR.
Rancangan Penelitian	- Desain: SEM/PLS multi-group, DiD, PSM. - Variabel: IWE, keadilan, motivasi, kinerja, OCB. - Analisis: mediasi, moderasi, robustness check. - Hipotesis: kompensasi Islami → keadilan → kinerja; IWE → OCB.	Gunakan metode kuantitatif canggih & multi-sumber untuk meningkatkan validitas.

Implikasi Praktis	• Rekrutmen: asesmen akhlak, onboarding nilai. • Kompensasi: adil, halal, ramah keluarga. • Evaluasi: KPI + KSI, 360° feedback. • Karier: berbasis kontribusi etis. • Tata Kelola: sharia governance, audit etika. • Teknologi HR: etika data, nudging Islami.	Integrasikan nilai Islami ke seluruh siklus HR (rekrutmen–kompensasi–evaluasi–governance).
Area Prospektif	• Pendidikan, layanan publik, keuangan syariah, UMKM halal, BUMN. • Konteks berisiko tinggi (fraud, rente). • Tenaga kerja berorientasi spiritual.	MSDM Islami unggul pada sektor sosial–publik & industri berintegritas tinggi.
Indikator Dampak (KPI + KSI)	• Kinerja: produktivitas, SLA, inovasi. • Etika/Spiritual: kejujuran, OCB, kepatuhan ibadah. • SDM: retensi, absensi, pelatihan. • Keberlanjutan: halal supply chain, CSR/zakat.	Ukur dampak kinerja material & spiritual secara seimbang.
Roadmap Implementasi (10 Langkah)	• Diagnostic nilai • Kebijakan maqāṣid • Leadership buy-in • Rekrutmen akhlak • Integrasi KPI+KSI • Kompensasi adil • Onboarding nilai • Hisbah & whistleblowing • Audit etika • Continuous improvement	Peta jalan praktis menuju institusionalisasi MSDM Islami di organisasi.

G. Strategi Implementasi Model dalam Konteks Organisasi

Implementasi model integratif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Islami membutuhkan pendekatan yang menyeluruh (holistik), tidak hanya pada tataran teknis, tetapi juga menyentuh dimensi nilai, spiritualitas, dan budaya organisasi. Strategi berikut dapat dijadikan pedoman:

1. Internalisasi Nilai Islami

Visi, misi, dan budaya organisasi seyogyanya memuat nilai inti Islami seperti *amanah* (tanggung jawab), *'adl* (keadilan), *ihsan* (kebaikan), dan *maslahah* (kemanfaatan). Internalisasi nilai dapat dilakukan melalui:

- a. *Vision sharing* secara berkala agar seluruh anggota memahami arah organisasi.
- b. Penguatan budaya kerja Islami melalui simbol, slogan, dan praktik nyata sehari-hari.
- c. Program orientasi karyawan baru yang menekankan makna bekerja sebagai ibadah (*work as worship*).

2. Pengembangan Kepemimpinan Islami

Pemimpin berperan sebagai *role model* etika, integritas, dan profesionalisme. Oleh karena itu, organisasi perlu:

- a. Mengadakan pelatihan kepemimpinan berbasis nilai kenabian (*prophetic leadership*).
- b. Mengintegrasikan kompetensi manajerial dengan akhlak mulia.
- c. Membangun sistem mentoring dan *coaching* Islami agar terjadi transfer nilai lintas generasi.

3. Desain Sistem Motivasi Islami

Sistem motivasi hendaknya tidak semata berbasis material, tetapi juga memperhatikan aspek spiritual. Upaya yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Memberikan ruang ibadah kolektif seperti shalat berjamaah, kajian rutin, dan program sosial.
 - b. Menekankan makna spiritual dalam setiap tugas, sehingga pekerjaan tidak hanya bernilai ekonomi tetapi juga ibadah.
 - c. Mendorong adanya *intrinsic motivation* melalui nilai ikhlas, syukur, dan tawakkal.
4. Kompensasi Berbasis Syariah

Sistem kompensasi harus adil, transparan, dan halal. Implementasinya dapat mencakup:

 - a. Pembayaran gaji tepat waktu sesuai sabda Nabi: “*Berikanlah upah sebelum keringatnya kering*” (HR. Ibnu Majah).
 - b. Pemberian bonus berbasis kinerja dan etika kerja Islami.
 - c. Penyediaan kompensasi non-material seperti penghargaan moral, penghormatan, dan peluang kontribusi sosial.
5. Etika Kerja sebagai Kode Perilaku

Organisasi perlu menetapkan kode etik Islami sebagai panduan perilaku kerja. Strategi implementasi:

 - a. Menyusun pedoman perilaku berbasis akhlak mulia (ikhlas, amanah, itqan, shidq, ihsan).
 - b. Membentuk komite etika dan kepatuhan syariah (sharia compliance board).
 - c. Mendorong budaya *hisbah* (pengawasan internal) dan *whistleblowing system* Islami.
6. Evaluasi Kinerja Syariah

Evaluasi kinerja bukan hanya berorientasi pada output kuantitatif, melainkan juga kualitas spiritual dan moral. Instrumennya dapat berupa:

 - a. Balanced Scorecard Islami, yang menambahkan perspektif ukhrawi selain keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran.

- b. Indikator kinerja Islami seperti ikhlas, amanah, itqan, shidq, ihsan, dan kontribusi sosial.
 - c. Sistem penilaian berbasis 360 derajat yang menilai profesionalitas sekaligus etika.
7. Penguatan Retensi dan Karier Islami
- Retensi karyawan dalam MSDM Islami diarahkan pada keberlangsungan kontribusi moral dan sosial, bukan hanya pada loyalitas struktural. Implementasinya:
- a. Menyediakan jalur karier berbasis kompetensi moral dan spiritual, bukan sekadar jabatan.
 - b. Memberi ruang partisipasi dalam kegiatan sosial-kemanusiaan organisasi.
 - c. Menyusun program *succession planning* Islami agar regenerasi kepemimpinan selaras dengan nilai syariah.

Dengan strategi implementasi tersebut, organisasi tidak hanya membangun sistem MSDM yang efektif secara manajerial, tetapi juga berkah (barakah) secara spiritual. Pendekatan ini akan melahirkan tenaga kerja yang profesional, beretika, dan memiliki orientasi ukhrawi, sehingga organisasi mampu bersaing secara berkelanjutan tanpa kehilangan identitas moralnya.

BAB 9

APLIKASI MODEL DAN STUDI EMPIRIS

A. Konteks Implementasi dalam Dunia Kerja

Implementasi model MSDM Islami memiliki relevansi yang luas dalam berbagai konteks dunia kerja, baik di sektor pendidikan, bisnis, lembaga keuangan syariah, maupun sektor publik. Dalam praktik MSDM konvensional, fokus utama sering terletak pada peningkatan produktivitas, efisiensi biaya, dan pencapaian target jangka pendek. Namun, pendekatan ini cenderung mengabaikan dimensi etika, spiritualitas, dan keberlanjutan moral organisasi. Dengan penerapan model MSDM Islami, organisasi dapat menghadirkan pendekatan yang lebih komprehensif, di mana proses rekrutmen, pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, hingga pengembangan karier berlandaskan prinsip syariah dan nilai etika Islami. Konteks implementasi ini semakin mendesak di era globalisasi dan digitalisasi, ketika praktik bisnis dan manajemen sering dihadapkan pada persoalan moral, manipulasi data, eksploitasi SDM, serta praktik ketidakadilan. Melalui model MSDM Islami, organisasi tidak hanya meraih keberhasilan duniawi, tetapi juga membangun legitimasi moral dan sosial di tengah masyarakat.

B. Studi Kasus: Praktik Model MSDM Islami

Untuk memperkuat validasi empiris dari model MSDM Islami, bagian ini memaparkan hasil penelitian lapangan yang dilakukan pada lembaga pendidikan Islam sebagai konteks studi kasus. Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara kepemimpinan Islami, motivasi Islami, dan kompensasi Islami terhadap kinerja, dengan etika kerja Islami sebagai variabel mediasi. Hasil analisis menunjukkan adanya pola hubungan yang khas di antara variabel-variabel tersebut, yang memperkaya pemahaman mengenai

bagaimana model MSDM Islami dapat diimplementasikan dalam organisasi nyata.

Penelitian ini menganalisis pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi Islami, dan Kompensasi Islami terhadap Etika Kerja Islami serta dampaknya terhadap Kinerja Guru SMPIT di Kalimantan Timur dengan menggunakan SEM-PLS (WarpPLS 8.0). Berdasarkan hasil analisis model struktural menggunakan pendekatan SEM-PLS (WarpPLS 8.0), penelitian ini berhasil menguji hubungan antar variabel utama, yakni Kepemimpinan Islami, Motivasi Islami, Kompensasi Islami, Etika Kerja Islami, dan Kinerja Guru. Uji struktural ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen, serta menguji peran mediasi Etika Kerja Islami. Hasil pengujian memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana faktor-faktor Islami dalam manajemen sumber daya manusia berinteraksi dan membentuk kinerja guru SMPIT di Kalimantan Timur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi Islami dan kompensasi Islami berperan penting dalam membentuk etika kerja Islami guru. Guru yang memiliki dorongan kerja berbasis nilai-nilai keislaman, seperti keikhlasan, tanggung jawab, dan harapan akan keberkahan, cenderung menunjukkan perilaku kerja yang disiplin, profesional, dan bermanfaat. Kompensasi yang diberikan secara adil dan sesuai prinsip syariah, terutama dalam bentuk penghargaan spiritual, juga terbukti memperkuat sikap kerja yang selaras dengan etika Islam. Sebaliknya, kepemimpinan Islami tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap pembentukan etika kerja guru, yang mengindikasikan bahwa nilai-nilai etos kerja lebih banyak terbentuk dari kesadaran pribadi dan pembinaan spiritual secara internal.

Dari sisi kinerja, kepemimpinan Islami dan motivasi Islami berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru. Pemimpin yang mampu memberi teladan serta menciptakan lingkungan kerja

Islami yang kondusif dapat mendorong semangat dan loyalitas guru. Motivasi Islami menjadi pendorong utama kinerja, karena guru yang bekerja dengan orientasi ibadah dan nilai-nilai ukhrawi menunjukkan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas. Di sisi lain, kompensasi Islami tidak memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja guru, yang menunjukkan perlunya dukungan nilai-nilai internal untuk mengoptimalkan dampak kompensasi.

Etika kerja Islami terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru. Nilai-nilai seperti kerja keras, tanggung jawab, kejujuran, dan komitmen pada kualitas terbukti menjadi fondasi yang mendorong profesionalisme dan produktivitas guru. Selain itu etika Kerja Islami berperan sebagai mediator dengan kekuatan yang berbeda pada setiap jalur hubungan. Etika kerja Islami memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh Kompensasi Islami terhadap Kinerja Guru, yang berarti kompensasi hanya berdampak pada kinerja jika terlebih dahulu membentuk etika kerja yang kuat. Sedangkan terhadap Motivasi Islami berperan sebagai *partial mediation*, karena motivasi berpengaruh langsung dan juga melalui penguatan etika kerja Islami. Sebaliknya, pada jalur antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Guru, tidak berhasil sebagai mediator, karena tidak terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan dan etika kerja.

Dengan demikian, studi kasus ini menegaskan bahwa etika kerja Islami memainkan peran strategis sebagai jembatan yang menghubungkan sistem manajerial (seperti kompensasi dan motivasi) dengan hasil kinerja. Namun, berbeda dengan variabel lain, kepemimpinan Islami dapat berfungsi langsung dalam meningkatkan kinerja tanpa selalu dimediasi oleh etika kerja. Temuan ini memberikan gambaran bahwa peran etika kerja Islami dalam model MSDM tidak bersifat seragam, melainkan kontekstual sesuai dengan karakteristik variabel yang memengaruhinya.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru sangat dipengaruhi oleh kekuatan motivasi spiritual dan internalisasi etika kerja Islami. Penguatan kepemimpinan dan sistem kompensasi tetap penting, namun perlu diintegrasikan dalam kerangka manajemen sumber daya manusia Islami yang menekankan nilai-nilai spiritual, pembinaan karakter, dan budaya kerja etis. Pendekatan ini diyakini mampu menghasilkan kinerja guru yang tidak hanya unggul secara teknis, tetapi juga berkualitas secara moral dan berorientasi ibadah.

C. Refleksi Empiris terhadap Model MSDM Islami

Hasil penelitian empiris memberikan sejumlah refleksi penting yang memperkaya pemahaman tentang implementasi model MSDM Islami di dunia kerja. Pertama, motivasi spiritual terbukti lebih dominan dibanding faktor lainnya dalam membentuk etika kerja Islami. Motivasi Islami yang berakar pada nilai keikhlasan, tawakkal, syukur, dan orientasi ukhrawi mampu menumbuhkan perilaku kerja yang konsisten meskipun tanpa pengawasan langsung. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan internal yang bersifat spiritual lebih kuat pengaruhnya dalam membentuk perilaku etis dibandingkan sekadar insentif material. Dengan demikian, penguatan motivasi Islami menjadi prioritas strategis dalam menginternalisasi etika kerja di organisasi.

Kedua, kompensasi Islami tidak cukup untuk meningkatkan kinerja apabila tidak dibarengi dengan internalisasi etika kerja Islami. Hasil penelitian menunjukkan adanya mediasi penuh (full mediation) dalam hubungan kompensasi Islami terhadap kinerja, yang berarti kompensasi hanya berdampak signifikan pada kinerja apabila terlebih dahulu mendorong terbentuknya etika kerja Islami. Dengan kata lain, pemberian kompensasi yang adil, halal, dan tepat waktu akan meningkatkan kinerja hanya jika karyawan memiliki kesadaran etis dalam memaknainya. Hal ini mengajarkan bahwa

kompensasi Islami harus ditempatkan bukan semata sebagai instrumen finansial, tetapi juga sebagai sarana pembinaan moral dan spiritual karyawan.

Ketiga, kepemimpinan Islami memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja tanpa perlu dimediasi oleh etika kerja Islami. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin yang amanah, adil, komunikatif, dan fathanah mampu mendorong kinerja bawahan secara instan. Namun, di sisi lain, kepemimpinan Islami tidak berpengaruh signifikan terhadap etika kerja Islami. Hal ini memberi pembelajaran bahwa dimensi kepemimpinan Islami cenderung berdampak praktis pada pencapaian kinerja, tetapi tidak selalu cukup dalam membentuk kesadaran etis. Oleh karena itu, kepemimpinan Islami perlu dipadukan dengan program pembinaan etika secara sistematis agar dapat menumbuhkan perilaku kerja yang lebih mendalam dan berkelanjutan.

Keempat, etika kerja Islami berfungsi sebagai mediator kunci dalam model MSDM Islami. Hasil penelitian mendukung teori *social exchange* yang menjelaskan bahwa perlakuan adil dari organisasi akan dibalas dengan perilaku positif dari karyawan. Dalam konteks ini, etika kerja Islami menjadi saluran penting yang menjembatani pengaruh motivasi dan kompensasi Islami terhadap kinerja. Dengan adanya internalisasi etika Islami, karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi target organisasi, tetapi juga menjadikan pekerjaannya sebagai ibadah yang bernilai ukhrawi.

Secara keseluruhan, temuan ini merefleksikan bahwa implementasi model MSDM Islami memerlukan pendekatan yang integratif antara faktor manajerial dan nilai spiritual. Motivasi Islami terbukti sebagai faktor dominan yang harus diperkuat melalui pendidikan, pembinaan, dan budaya organisasi yang mendorong niat ikhlas serta kesadaran ukhrawi. Kompensasi Islami tidak boleh dipandang semata sebagai instrumen finansial, melainkan harus diintegrasikan dengan pembinaan etika agar dapat menumbuhkan

loyalitas, kepuasan, dan kinerja yang berkelanjutan. Kepemimpinan Islami memberikan dampak langsung terhadap kinerja, sehingga perlu diperkuat dengan keteladanan nyata, meskipun hasil penelitian juga menunjukkan perlunya dukungan tambahan berupa mekanisme pembinaan etika untuk memperdalam pengaruhnya pada perilaku kerja.

Implikasi praktis dari refleksi ini adalah bahwa organisasi perlu merancang program MSDM yang berbasis spiritual dan etika, misalnya dengan menyusun kurikulum pelatihan etika kerja Islami, program mentoring berbasis akhlak, serta sistem kompensasi yang transparan dan adil. Selain itu, pengembangan kepemimpinan Islami harus dilakukan secara konsisten agar pemimpin dapat menjadi teladan moral sekaligus penggerak kinerja. Dengan demikian, refleksi empiris ini menegaskan bahwa keberhasilan model MSDM Islami tidak hanya ditentukan oleh sistem formal organisasi, tetapi juga oleh sejauh mana nilai-nilai Islami dapat diinternalisasi dalam perilaku sehari-hari karyawan dan pimpinan.

D. Tantangan dan Solusi Pengembangan Model

Implementasi model integratif MSDM Islami, meskipun memiliki validitas teoretis dan empiris yang kuat, tidak terlepas dari sejumlah tantangan. Tantangan tersebut dapat dikategorikan dalam empat aspek utama: mindset, regulasi dan sistem, dinamika globalisasi, serta kapasitas SDM.

Pertama, tantangan mindset. Dalam praktiknya, masih banyak organisasi yang memandang penerapan nilai Islami hanya sebatas simbol atau jargon religius, bukan sebagai fondasi sistem manajemen yang menyeluruh. Hal ini menyebabkan nilai Islami tidak benar-benar diinternalisasi dalam budaya kerja, melainkan hanya tampak pada aspek formalitas seperti penggunaan istilah syariah atau ritual keagamaan. Tantangan ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami tidak selalu berpengaruh

signifikan terhadap etika kerja Islami, karena nilai yang disampaikan pemimpin belum sepenuhnya terinternalisasi ke dalam perilaku karyawan. Solusinya, organisasi perlu mengubah paradigma bahwa nilai Islami adalah energi penggerak yang melekat pada setiap proses manajemen. Hal ini dapat dilakukan dengan program *value internalization*, pembinaan akhlak, serta penekanan pada peran teladan (*uswah hasanah*) pimpinan.

Kedua, tantangan regulasi dan sistem. Belum semua organisasi memiliki standar operasional prosedur (SOP) yang berbasis syariah dalam pengelolaan SDM. Misalnya, aspek kompensasi Islami belum sepenuhnya diatur secara jelas dalam regulasi perusahaan, sehingga dalam praktiknya sering terjadi ketidakpastian atau ketidakadilan. Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi Islami hanya berdampak signifikan pada kinerja melalui etika kerja (full mediation) memperlihatkan bahwa sistem kompensasi harus terintegrasi dengan mekanisme pembinaan etika. Solusinya, organisasi perlu menyusun kebijakan MSDM Islami secara formal, seperti kode etik Islami, rubrik appraisal Islami, serta regulasi kompensasi yang menekankan keadilan (*'adl*), kehalalan, dan keberkahan.

Ketiga, tantangan globalisasi dan digitalisasi. Era industri 4.0 dan society 5.0 membawa peluang sekaligus dilema etis, seperti praktik eksploitasi data, *work overload*, serta budaya kerja instan yang berorientasi pada hasil tanpa mempertimbangkan proses. Kondisi ini dapat melemahkan nilai etika kerja Islami yang menekankan kejujuran (*shidq*), profesionalisme (*itqan*), dan kesadaran spiritual (*ihsan*). Solusinya, organisasi perlu memanfaatkan teknologi digital secara etis dengan mengembangkan *Islamic Human Resource Information System (I-HRIS)* yang tidak hanya mencatat kinerja teknis, tetapi juga indikator etika dan spiritual. Dengan cara ini, digitalisasi tetap mendukung prinsip akuntabilitas dan transparansi syariah.

Keempat, tantangan kapasitas SDM. Masih terdapat keterbatasan dalam pemahaman pimpinan dan karyawan mengenai bagaimana nilai Islami dapat diintegrasikan ke dalam praktik manajemen modern. Banyak pimpinan yang sudah memiliki karakter Islami, namun tidak dibekali dengan instrumen manajerial yang memadai untuk menginternalisasikan nilai tersebut ke dalam budaya organisasi. Solusinya, organisasi perlu mengembangkan program penguatan kapasitas berupa pelatihan kepemimpinan Islami, program mentoring berbasis akhlak, serta kurikulum pelatihan etika kerja Islami yang menyasar seluruh jenjang SDM.

Dari keseluruhan tantangan ini, dapat ditegaskan bahwa pengembangan model MSDM Islami memerlukan pendekatan yang bersifat integratif, adaptif, dan berkelanjutan. Integratif karena harus menyatukan nilai spiritual dengan sistem manajemen modern; adaptif karena perlu menyesuaikan dengan dinamika globalisasi dan perkembangan teknologi; serta berkelanjutan karena internalisasi nilai Islami tidak dapat dilakukan sekali waktu, melainkan melalui proses panjang yang konsisten. Dengan strategi tersebut, model MSDM Islami dapat diterapkan secara lebih efektif untuk menciptakan kinerja yang unggul, etis, dan penuh keberkahan.

Tabel 9.1
Tantangan dan Solusi Pengembangan Model MSDM Islami

Aspek	Deskripsi Tantangan	Solusi yang Disarankan
Mindset Organisasi	Nilai Islami sering hanya dijadikan simbol atau jargon, belum dipandang sebagai landasan manajemen yang utuh.	Menumbuhkan kesadaran melalui program <i>value internalization</i> (internalisasi nilai Islami dalam budaya organisasi). Pembinaan akhlak dan <i>role modeling</i> pimpinan (<i>uswah hasanah</i>).

Regulasi dan Sistem	Belum ada regulasi, prosedur, atau instrumen yang secara konsisten berbasis syariah, terutama dalam kompensasi, evaluasi, dan pengembangan SDM.	• Penyusunan kode etik Islami dan rubrik appraisal Islami. • Kebijakan kompensasi yang menekankan prinsip <i>'adl</i>, kehalalan, dan keberkahan.
Globalisasi & Teknologi	Era industri 4.0 dan society 5.0 membawa dilema etis: manipulasi data, <i>work overload</i> , dan budaya instan yang melemahkan nilai <i>shidq</i> , <i>itqan</i> , dan <i>ihsan</i> .	• Pemanfaatan teknologi digital secara etis. • Pengembangan <i>Islamic HR Information System (I-HRIS)</i> untuk mengintegrasikan indikator kinerja teknis dengan etika Islami.
Kapasitas SDM	Keterbatasan pemahaman dan keterampilan dalam mengintegrasikan nilai Islami ke dalam praktik MSDM modern.	• Pelatihan kepemimpinan Islami. • Program mentoring berbasis akhlak. • Kurikulum pelatihan etika kerja Islami untuk seluruh jenjang SDM.

E. Best Practices Implementasi MSDM Islami di Berbagai Sektor

Implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) Islami menunjukkan variasi yang kaya di berbagai sektor, mulai dari pendidikan, keuangan syariah, UMKM halal, hingga BUMN dan layanan publik. Setiap sektor memiliki best practices yang menegaskan relevansi nilai-nilai Islam dalam meningkatkan kinerja, loyalitas, dan budaya kerja yang berorientasi pada keberkahan.

1. Sektor Pendidikan

Pada sektor pendidikan, praktik MSDM Islami terutama berfokus pada peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Prasetyo & Hidayati (2023) menunjukkan bahwa kompensasi

Islami di unit usaha pesantren mampu meningkatkan kinerja karyawan, dengan etos kerja Islami sebagai mediator. Arifin (2024) juga menegaskan bahwa kompensasi dan kompetensi merupakan faktor signifikan dalam mendorong kinerja guru sekolah dasar. Penelitian Siregar *et al.* (2023) menemukan bahwa kepemimpinan pesantren dan lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja guru. Di sisi konseptual, Suyatno (2021) menempatkan pendidikan Islam sebagai bagian integral dari sistem pendidikan nasional, menekankan pentingnya integrasi nilai spiritual ke dalam kebijakan pendidikan. Selanjutnya, Rahmah *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa etika kerja Islami berpengaruh positif terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Best practice di sektor pendidikan menunjukkan bahwa kinerja pendidik dapat ditingkatkan melalui kombinasi kepemimpinan Islami, kompensasi yang adil, kompetensi profesional, serta internalisasi etos kerja Islami.

2. Sektor Keuangan Syariah

Dalam sektor keuangan syariah, best practices lebih banyak menekankan peran kepemimpinan Islami, religiusitas, dan budaya organisasi Islami. Hamzah *et al.* (2021) membuktikan bahwa budaya organisasi Islami berperan sebagai mediator penting dalam meningkatkan kinerja karyawan bank syariah melalui kepemimpinan dan etika kerja Islami. Penelitian Gunawan *et al.* (2022) menemukan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi berkontribusi langsung pada kinerja pegawai. Sementara itu, Mahan & Bhatti (2019) menekankan peran nilai taqwa yang terbukti meningkatkan kebahagiaan karyawan sektor perbankan. Hassi *et al.* (2021) di Maroko menambahkan bukti bahwa spiritualitas, religiusitas intrinsik, dan etika kerja Islami secara bersama-sama memperkuat kinerja pegawai melalui motivasi intrinsik. Bahkan, Dusmezkalender *et*

al. (2021) menemukan bahwa etika kerja Islami berkontribusi dalam mengurangi perilaku menyimpang dengan meningkatkan kesesuaian nilai organisasi. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa sharia governance, religiusitas, dan budaya organisasi Islami menjadi best practices utama dalam mengelola SDM di lembaga keuangan syariah.

3. Sektor UMKM Halal

Pada sektor UMKM halal, best practices implementasi MSDM Islami menitikberatkan pada peran etos kerja Islami, kompetensi, dan motivasi sebagai kunci daya saing usaha. Bataineh (2020) menunjukkan bahwa etika kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SME internasional, memperlihatkan bahwa nilai etis berfungsi sebagai modal sosial dalam persaingan global. Namun, Rossadah & Adiba (2024) menemukan bahwa etos kerja Islami tidak selalu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja, sehingga perlu dipadukan dengan faktor lain seperti komitmen organisasi. Rahman (2020) dan Saban *et al.* (2020) memperkuat temuan bahwa etos kerja Islami, kompetensi, kompensasi, dan budaya kerja secara simultan berdampak signifikan pada kinerja UMKM. Selain itu, Akhmadi *et al.* (2023) membuktikan bahwa etika kerja Islami meningkatkan perilaku prososial karyawan melalui identifikasi organisasi, yang pada akhirnya memperkuat keberlanjutan usaha. Dari berbagai studi ini, praktik terbaik UMKM halal menekankan pentingnya internalisasi etos kerja Islami untuk membangun daya saing yang tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada keberlanjutan dan nilai keberkahan.

4. Sektor BUMN dan Layanan Publik

Dalam konteks BUMN dan layanan publik, best practices MSDM Islami tercermin dari peran kepemimpinan Islami, etos kerja, dan religiusitas dalam meningkatkan kinerja serta integritas pelayanan. Abdelwahed *et al.* (2024) menunjukkan

bahwa kepemimpinan Islami dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan budaya organisasi dan motivasi. Astuti *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator antara kepemimpinan Islami dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Abun *et al.* (2023) memberikan catatan bahwa kepemimpinan etis tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap etos kerja, menunjukkan perlunya adaptasi konteks kelembagaan. Ridlo *et al.* (2022) menekankan bahwa etika kerja Islami mampu memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja, meskipun tidak efektif pada variabel kompensasi. Sementara itu, Gani & Yusuf (2022) menunjukkan bahwa kualitas SDM dan religiusitas memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai faktor penguat. Praktik-praktik ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami yang berlandaskan nilai religiusitas dapat menjadi instrumen efektif dalam memperkuat integritas, akuntabilitas, dan kualitas layanan publik di sektor BUMN.

Secara keseluruhan, *best practices* implementasi MSDM Islami di berbagai sektor; pendidikan, keuangan syariah, UMKM halal, hingga BUMN dan layanan publik, menunjukkan konsistensi bahwa nilai-nilai Islami seperti kepemimpinan beretika, kompensasi yang adil, etos kerja Islami, serta religiusitas memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja, loyalitas, dan integritas organisasi. Meskipun setiap sektor memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri, pola umum yang muncul menegaskan bahwa pengelolaan SDM berbasis prinsip syariah mampu menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada keberkahan, keberlanjutan, dan akuntabilitas. Dengan demikian, MSDM Islami tidak hanya relevan sebagai pendekatan normatif, tetapi juga efektif secara praktis dalam menjawab kebutuhan organisasi modern di berbagai bidang, sekaligus memberikan diferensiasi strategis melalui integrasi nilai spiritual dalam tata kelola sumber daya manusia.

BAB 10

PENUTUP

A. Implikasi Teoretis untuk Pengembangan Ilmu MSDM Islami

Kajian mengenai model Manajemen Sumber Daya Manusia Islami (MSDM Islami) ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengayaan khazanah teori manajemen sumber daya manusia. Secara konseptual, MSDM Islami memperluas batasan teori manajemen modern yang selama ini cenderung didominasi oleh paradigma rasional-instrumental dengan orientasi efisiensi dan profit semata. Pendekatan konvensional sering kali menitikberatkan pada produktivitas material, sehingga dimensi moral dan spiritual kurang mendapat ruang yang memadai. MSDM Islami hadir untuk menantang keterbatasan tersebut dengan memasukkan dimensi tauhid, *maqāṣid al-sharī‘ah*, dan etika Islam sebagai fondasi utama. Melalui kerangka ini, kinerja SDM dipahami bukan hanya sebagai capaian kuantitatif, tetapi juga sebagai manifestasi moralitas, spiritualitas, dan kontribusi sosial yang lebih luas.

Implikasi teoretis berikutnya adalah penguatan peran Etika Kerja Islami sebagai variabel mediasi yang krusial dalam menjelaskan hubungan antar faktor manajerial. Teori perilaku organisasi (Stephen P. Robbins & Judge, 2016) dan model kinerja Campbell (1990) menekankan bahwa perilaku kerja ditentukan oleh interaksi faktor internal (motivasi, nilai personal) dan faktor eksternal (lingkungan kerja, sistem penghargaan). Dalam konteks penelitian ini, etika kerja Islami terbukti berperan sebagai penghubung antara motivasi Islami dan kompensasi Islami dengan kinerja guru. Temuan ini mempertegas bahwa perilaku etis bukan sekadar konsekuensi dari sistem manajemen, melainkan merupakan determinan penting yang menentukan kualitas kinerja. Dengan demikian, MSDM

Islami memperkaya theory building dalam manajemen dengan menghadirkan model integratif berbasis spiritualitas yang mampu melengkapi teori motivasi harapan (Vroom, 1964), teori penetapan tujuan (E. A. Locke & Latham, 1990), serta teori kepemimpinan transformasional (Bernard M. Bass, 1990b).

Selain itu, kontribusi teoretis penting lainnya adalah penguatan konsep Key Spiritual Indicator (KSI) sebagai instrumen pelengkap dari Key Performance Indicator (KPI). Selama ini, pengukuran kinerja dalam paradigma konvensional lebih banyak bergantung pada indikator kuantitatif seperti produktivitas, efisiensi biaya, dan capaian target finansial. Pendekatan semacam ini cenderung reduktif karena mengabaikan dimensi non-material yang justru berpengaruh terhadap keberlanjutan kinerja. Melalui gagasan KSI, MSDM Islami menawarkan indikator yang menilai dimensi spiritualitas, integritas, ibadah, keadilan, dan kebermanfaatan sosial sebagai bagian tak terpisahkan dari penilaian kinerja. Hal ini menjadi kontribusi teoretis penting karena menantang paradigma lama yang materialistik, sekaligus mengusulkan model evaluasi kinerja yang lebih holistik, seimbang, dan sesuai dengan *maqāṣid al-sharī'ah*.

Dengan demikian, secara keseluruhan, implikasi teoretis penelitian ini menegaskan bahwa MSDM Islami bukan hanya varian dari pendekatan MSDM modern, melainkan sebuah paradigma alternatif yang mampu mengintegrasikan aspek material, moral, dan spiritual. Model ini membuka jalan bagi pengembangan teori manajemen yang lebih komprehensif, relevan dengan kebutuhan global kontemporer, sekaligus berakar pada nilai-nilai universal Islam yang menekankan keadilan, amanah, dan keberkahan.

B. Kontribusi Praktis bagi Pengelolaan SDM di Berbagai Sektor

Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi nyata bagi pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor, baik

pendidikan, bisnis dan UMKM, maupun lembaga publik. Setiap sektor memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda, namun prinsip MSDM Islami terbukti adaptif serta mampu memberikan solusi yang relevan dengan konteks masing-masing.

Pada sektor pendidikan, kajian ini dapat menjadi pedoman dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja guru dan tenaga pendidik melalui penguatan kepemimpinan Islami, sistem kompensasi yang adil, serta internalisasi etika kerja Islami. Secara teoritis, hal ini selaras dengan konsep educational leadership yang menekankan peran kepala sekolah sebagai agen perubahan (Northouse, 2016), namun dalam kerangka Islami diperkuat dengan dimensi amanah, shiddiq, tabligh, dan fathanah. Dengan implementasi yang tepat, lembaga pendidikan tidak hanya menghasilkan kinerja akademik yang lebih baik, tetapi juga membentuk karakter pendidik yang konsisten dengan nilai moral dan spiritual. Hal ini sejalan dengan gagasan pendidikan holistik yang mengintegrasikan aspek kognitif, afektif, dan spiritual. Dalam konteks jangka panjang, penerapan MSDM Islami di dunia pendidikan berkontribusi pada lahirnya generasi yang unggul secara intelektual sekaligus berakhlak mulia.

Pada sektor bisnis dan UMKM, Temuan penelitian ini menegaskan bahwa penerapan prinsip MSDM Islami dapat meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Teori motivasi dua faktor Herzberg (1959) menyebutkan bahwa kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang etis dapat mengurangi ketidakpuasan kerja, sementara nilai-nilai Islami memperkuat motivasi intrinsik yang bersumber dari keikhlasan dan orientasi ukhrawi. Kepemimpinan Islami yang menekankan teladan moral, keadilan, dan amanah akan membangun budaya organisasi yang sehat dan inklusif. Pada saat yang sama, sistem kompensasi yang transparan, halal, dan tepat waktu akan memperkuat kepercayaan serta motivasi karyawan.

Praktik ini tidak hanya meningkatkan kinerja individual, tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlanjutan usaha. Dalam konteks UMKM halal, misalnya, penerapan prinsip MSDM Islami dapat membangun citra bisnis yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga memiliki legitimasi etis dan spiritual di mata konsumen Muslim global. Hal ini sejalan dengan literatur mengenai Islamic marketing ethics yang menegaskan pentingnya nilai-nilai moral dalam membangun keunggulan kompetitif jangka panjang (Alserhan, 2011). Dengan demikian, MSDM Islami dapat menjadi strategi unggul dalam menghadapi kompetisi pasar yang semakin ketat sekaligus menjaga reputasi bisnis.

Pada sektor publik dan birokrasi, kontribusi ini terletak pada upaya membangun tata kelola birokrasi yang berintegritas, profesional, dan berorientasi pelayanan. Internalisasi etika kerja Islami dalam birokrasi berpotensi mengurangi praktik-praktik menyimpang seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme, yang selama ini menjadi persoalan klasik dalam administrasi publik di banyak negara berkembang. Hal ini selaras dengan gagasan good governance yang menekankan akuntabilitas, transparansi, dan integritas (WorldBank, 1992).

Dengan nilai-nilai Islam seperti amanah, adil, dan ihsan yang diimplementasikan dalam manajemen SDM, aparatur pemerintah dapat dibentuk menjadi pribadi yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga berkarakter mulia. Kontribusi praktis lainnya adalah penguatan akuntabilitas pelayanan publik, di mana orientasi birokrasi tidak hanya pada pemenuhan target administratif, tetapi juga pada kebermanfaatan sosial yang lebih luas. Dalam konteks maqāṣid al-sharī‘ah, hal ini berarti pengelolaan SDM di sektor publik diarahkan untuk menjaga keadilan, kesejahteraan masyarakat, serta keberlanjutan pembangunan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi praktis dalam mewujudkan tata kelola SDM lintas sektor yang profesional

sekaligus bernilai spiritual. MSDM Islami dapat berfungsi sebagai instrumen manajerial sekaligus moral, yang menjembatani kepentingan produktivitas organisasi dengan kebutuhan menjaga integritas, keadilan, dan keberkahan dalam bekerja. Dengan penerapannya, setiap sektor tidak hanya berorientasi pada hasil duniawi, tetapi juga pada pencapaian nilai-nilai ukhrawi yang berkelanjutan.

C. Rekomendasi Manajerial dan Akademik

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat sejumlah rekomendasi yang ditujukan kepada dua kelompok utama, yaitu praktisi manajemen (manajerial) dan kalangan akademisi (akademik). Rekomendasi ini disusun agar temuan penelitian tidak hanya berhenti pada tataran konseptual, tetapi juga dapat diimplementasikan secara nyata dalam praktik organisasi, sekaligus menjadi pijakan bagi penelitian dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia Islami di masa depan.

Rekomendasi manajerial berfokus pada upaya mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam kebijakan dan praktik pengelolaan SDM di berbagai sektor. Pertama, organisasi perlu menyadari bahwa kebijakan SDM tidak cukup berbasis insentif material, melainkan juga harus memperhatikan dimensi spiritual. Hal ini dapat diwujudkan melalui program pembinaan karyawan berbasis nilai Islami, seperti kajian etika kerja, pelatihan motivasi Islami, dan pembiasaan budaya kerja berorientasi ibadah. Dengan adanya integrasi ini, motivasi intrinsik karyawan akan lebih kuat dan berkelanjutan. Kedua, pimpinan organisasi dianjurkan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan Islami yang menekankan keteladanan, keadilan, dan amanah. Pemimpin yang konsisten menampilkan perilaku sesuai nilai Islam akan lebih mudah memperoleh kepercayaan dan loyalitas bawahan, sehingga tercipta budaya organisasi yang sehat dan berintegritas.

Selain itu, perancangan sistem kompensasi juga perlu memperhatikan prinsip keadilan, keterbukaan, dan kepastian pembayaran sebagaimana ditegaskan dalam syariah. Kompensasi yang adil dan transparan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mencegah ketidakpuasan yang dapat merugikan organisasi. Terakhir, pembinaan etika kerja Islami harus dilakukan secara berkelanjutan, bukan sekadar formalitas. Organisasi dapat menyusun kode etik Islami yang dipraktikkan sehari-hari, menyelenggarakan pelatihan integritas, serta memberikan penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan perilaku etis. Dengan langkah tersebut, etika kerja Islami dapat melekat sebagai budaya organisasi yang hidup dan berkesinambungan.

Rekomendasi akademik lebih diarahkan pada pengembangan literatur dan penguatan landasan ilmiah MSDM Islami. Pertama, penelitian ini menegaskan perlunya pengembangan model teoretis MSDM Islami yang lebih komprehensif. Model tersebut sebaiknya memadukan konsep manajemen modern dengan prinsip syariah, sehingga literatur MSDM Islami tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga mampu bersaing dengan teori manajemen konvensional yang mapan. Kedua, integrasi MSDM Islami dalam kurikulum pendidikan tinggi menjadi penting. Program studi ekonomi Islam maupun manajemen dapat memasukkan mata kuliah atau modul khusus mengenai MSDM Islami, sehingga mahasiswa tidak hanya memahami teori manajemen konvensional, tetapi juga memiliki alternatif paradigma yang berbasis syariah. Langkah ini diharapkan dapat melahirkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik sekaligus kepekaan moral dan spiritual.

Selain itu, pemanfaatan instrumen penelitian yang telah tervalidasi juga sangat disarankan. Instrumen indikator Islami yang dikembangkan dalam penelitian ini telah teruji validitas dan reliabilitasnya, sehingga layak digunakan untuk penelitian selanjutnya agar hasilnya lebih terukur, komparatif, dan konsisten secara metodologis. Namun demikian, pengembangan instrumen

baru tetap diperlukan untuk memperluas cakupan pengukuran, khususnya pada aspek MSDM Islami yang belum banyak diteliti, seperti manajemen talenta Islami, kesejahteraan spiritual karyawan, atau indikator keberkahan dalam organisasi.

Dengan demikian, rekomendasi manajerial dan akademik ini diharapkan dapat memperkuat sinergi antara dunia praktik dan dunia akademis. Praktisi memperoleh panduan dalam merancang kebijakan SDM yang lebih adil, etis, dan berorientasi keberkahan, sementara akademisi mendapatkan pijakan untuk mengembangkan penelitian yang lebih kaya dan relevan dengan kebutuhan kontemporer.

Tabel 10.1

**Ringkasan Rekomendasi Manajerial dan Akademik MSDM
Islami**

Kategori	Rekomendasi	Arah Implementasi
Manajerial (Praktis)	Integrasi dimensi spiritual dalam kebijakan SDM	Program pembinaan berbasis nilai Islami (kajian etika kerja, pelatihan motivasi Islami, budaya kerja berorientasi ibadah).
	Internalisasi kepemimpinan Islami	Pemimpin menerapkan keteladanan, keadilan, amanah → membangun kepercayaan & loyalitas bawahan.
	Sistem kompensasi adil & transparan	Menjamin keadilan, keterbukaan, dan kepastian pembayaran sesuai prinsip syariah.
	Pembinaan etika kerja Islami berkelanjutan	Penyusunan kode etik Islami, pelatihan integritas, reward bagi karyawan beretika tinggi.
Akademik (Teoritis)	Pengembangan model teoretis MSDM Islami	Memadukan teori manajemen modern dengan prinsip syariah untuk memperkaya literatur.
	Integrasi dalam kurikulum pendidikan tinggi	Memasukkan mata kuliah/modul MSDM Islami pada prodi manajemen & ekonomi Islam.
	Pemanfaatan instrumen penelitian tervalidasi	Menggunakan indikator Islami yang sudah teruji; mengembangkan instrumen baru untuk aspek yang belum banyak diteliti.

D. Arah Penelitian Lanjutan

Setiap penelitian tentu memiliki keterbatasan metodologis maupun kontekstual yang pada gilirannya membuka ruang untuk pengembangan studi-studi berikutnya. Keterbatasan tersebut bukanlah kelemahan, melainkan peluang bagi pengembangan ilmu dan praktik MSDM Islami agar semakin relevan dengan dinamika global dan kebutuhan lokal. Dalam konteks ini, arah penelitian lanjutan dapat diarahkan pada beberapa fokus penting berikut.

1. Perluasan konteks penelitian

Arah penelitian ke depan perlu memperluas kajian MSDM Islami ke sektor-sektor strategis dan relevan dengan isu kontemporer. Di antaranya adalah perbankan syariah yang semakin kompleks dengan tuntutan sharia compliance dan digitalisasi layanan keuangan. Selain itu, industri halal global yang tengah berkembang pesat memerlukan pengelolaan SDM Islami yang mampu menjamin kehalalan, kualitas, serta daya saing produk di pasar internasional.

Sektor rumah sakit Islami juga menjadi area penting, terutama dalam menghadapi isu global terkait pelayanan kesehatan yang etis, humanis, dan spiritual, serta integrasi teknologi kesehatan digital. Birokrasi pemerintahan dapat menjadi ladang penelitian dengan fokus pada akuntabilitas, transparansi, dan upaya mengurangi praktik korupsi melalui internalisasi etika kerja Islami dalam tata kelola aparatur negara.

Selain itu, UMKM berbasis syariah merupakan sektor yang potensial dikaji dalam kaitannya dengan keadilan upah, kesejahteraan pekerja, serta keberlanjutan usaha. UMKM saat ini juga menghadapi tantangan transformasi digital, adaptasi dengan *gig economy* (tenaga kerja lepas dan fleksibel), serta integrasi dengan ekosistem e-commerce halal.

Lebih jauh, MSDM Islami juga dapat diperluas ke tema-tema hangat seperti sustainable HRM (pengelolaan SDM yang berorientasi pada keberlanjutan sosial dan lingkungan), green HRM (praktik HR yang mendukung pelestarian lingkungan), serta digital HRM (pemanfaatan AI, big data, dan HR analytics dalam rekrutmen, evaluasi, dan pelatihan). Dengan memperluas konteks penelitian ke sektor-sektor dan tema-tema tersebut, kajian MSDM Islami tidak hanya menguji fleksibilitas dan keuniversalan model, tetapi juga memastikan relevansinya dalam menghadapi dinamika global, transformasi teknologi, dan tuntutan keberlanjutan di era industri 5.0.

2. Pendekatan Komparatif

Studi mendatang penting diarahkan pada penelitian komparatif lintas negara untuk melihat variasi penerapan MSDM Islami dalam berbagai konteks budaya, struktur organisasi, dan lingkungan sosial-ekonomi. Perbandingan praktik MSDM Islami di Indonesia dengan negara-negara lain seperti Malaysia, Brunei Darussalam, Turki, maupun kawasan Timur Tengah akan membuka pemahaman yang lebih luas tentang sejauh mana model MSDM Islami memiliki fleksibilitas sekaligus kekhasan.

Setiap negara memiliki karakteristik unik yang memengaruhi penerapan MSDM Islami. Malaysia, misalnya, secara sistematis mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam kebijakan pengembangan SDM nasional melalui agenda Islamization of Human Resource Development. Integrasi ini memperlihatkan bagaimana intervensi kebijakan publik dapat mempercepat pelembagaan MSDM Islami dalam organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Brunei Darussalam, dengan visinya sebagai halal hub internasional, mendorong praktik MSDM Islami dalam pengelolaan industri halal, termasuk dalam standar sertifikasi, etos kerja, dan tata kelola usaha kecil menengah.

Sementara itu, Turki memiliki dinamika berbeda. Sebagai negara dengan sejarah panjang integrasi nilai Islam dalam pemerintahan dan perekonomian, praktik MSDM Islami sering kali diwujudkan melalui model participation banks dan lembaga filantropi Islam. Hal ini memperlihatkan pengaruh tradisi waqf dan hisbah dalam membentuk sistem pengelolaan SDM yang berorientasi sosial dan spiritual. Di negara-negara Timur Tengah, penerapan MSDM Islami juga terkait erat dengan nilai-nilai tradisional, budaya kerja yang paternalistik, serta pengaruh hukum syariah dalam regulasi ketenagakerjaan.

Pendekatan komparatif ini tidak hanya memperkaya teori melalui identifikasi kesamaan, perbedaan, maupun pola konvergensi, tetapi juga meningkatkan relevansi MSDM Islami dalam forum internasional. Dengan membandingkan konteks Asia Tenggara, Timur Tengah, hingga negara Muslim minoritas, penelitian dapat menjawab apakah MSDM Islami bersifat universal atau lebih sebagai model kontekstual yang perlu diadaptasi sesuai kondisi sosial-ekonomi dan budaya setempat.

Lebih jauh, studi lintas negara berpotensi menempatkan MSDM Islami sebagai model manajemen alternatif di tingkat global. Dalam dunia yang tengah menghadapi krisis etika, eksploitasi tenaga kerja, dan disrupsi teknologi, MSDM Islami dapat tampil sebagai paradigma yang lebih berkeadilan, humanistik, dan spiritual. Oleh karena itu, penelitian komparatif tidak hanya penting bagi pengembangan teori, tetapi juga memiliki nilai strategis dalam memperluas legitimasi MSDM Islami sebagai bagian dari wacana manajemen internasional.

3. Pendekatan Longitudinal

Penelitian ini menggunakan desain potong lintang (cross-sectional) yang hanya mampu menangkap fenomena pada satu titik waktu. Meskipun desain tersebut memberikan gambaran awal mengenai hubungan antarvariabel, ia tidak dapat menjelaskan

dinamika perubahan maupun konsistensi pengaruh variabel dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, penelitian di masa depan sangat dianjurkan untuk menggunakan pendekatan longitudinal yang memungkinkan peneliti mengamati perkembangan, kesinambungan, serta perubahan variabel MSDM Islami dalam rentang waktu yang lebih panjang.

Melalui desain longitudinal, peneliti dapat mengukur bagaimana nilai-nilai Islami seperti amanah, keadilan, dan etika kerja Islami bertahan atau bahkan mengalami pergeseran seiring dengan perjalanan organisasi dan individu. Misalnya, karyawan yang baru memasuki organisasi mungkin memiliki tingkat motivasi spiritual yang tinggi, namun bagaimana tingkat motivasi tersebut berkembang setelah lima atau sepuluh tahun bekerja? Apakah tetap stabil, meningkat, atau justru menurun akibat tantangan lingkungan kerja? Pertanyaan-pertanyaan semacam ini hanya dapat dijawab melalui penelitian jangka panjang.

Selain itu, pendekatan longitudinal juga relevan untuk menilai dampak berkelanjutan MSDM Islami terhadap kinerja organisasi. Dampak suatu kebijakan, misalnya sistem kompensasi Islami atau program pelatihan berbasis etika, sering kali tidak langsung terlihat dalam jangka pendek. Dengan penelitian longitudinal, dapat diukur apakah kebijakan tersebut memiliki efek kumulatif yang signifikan terhadap produktivitas, loyalitas, maupun kepuasan kerja karyawan.

Pendekatan ini juga penting dalam menilai ketahanan etika kerja Islami menghadapi perubahan internal maupun disrupsi eksternal. Perubahan internal organisasi seperti restrukturisasi, perubahan kepemimpinan, atau pergeseran strategi dapat menguji sejauh mana nilai-nilai Islami tetap terinternalisasi dalam budaya kerja. Demikian pula, disrupsi eksternal seperti krisis ekonomi global, digitalisasi masif, atau pandemi berpotensi

mengguncang sistem nilai yang ada. Penelitian longitudinal memungkinkan peneliti menilai apakah etika kerja Islami mampu menjadi “penyangga moral” yang menjaga stabilitas perilaku kerja, atau justru mengalami erosi ketika menghadapi tekanan eksternal.

Lebih jauh lagi, desain longitudinal dapat mengungkap pola transformasi budaya organisasi Islami. Apakah budaya Islami dalam organisasi semakin menguat seiring waktu, atau mengalami adaptasi tertentu agar relevan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar? Dengan demikian, penelitian jangka panjang tidak hanya akan memperkaya teori tentang stabilitas nilai Islami, tetapi juga memberikan bukti empiris tentang bagaimana organisasi Islami mampu beradaptasi dalam lanskap global yang terus berubah.

Dengan kata lain, penggunaan desain longitudinal dalam kajian MSDM Islami akan memberikan kontribusi yang lebih komprehensif bagi theory building maupun praktik organisasi. Hasilnya tidak hanya menjelaskan hubungan kausal sesaat, tetapi juga memperlihatkan narasi perkembangan nilai, perilaku, dan kinerja dalam perjalanan organisasi. Hal ini sangat krusial untuk menempatkan MSDM Islami bukan sekadar sebagai konsep normatif, melainkan sebagai model manajemen yang tahan uji terhadap perubahan zaman dan tantangan global.

4. Integrasi Dengan Konsep Kontemporer

Untuk menjaga relevansi dan daya saing, MSDM Islami di masa depan perlu diintegrasikan dengan berbagai konsep kontemporer yang saat ini banyak dibahas dalam literatur manajemen global. Integrasi ini akan menegaskan bahwa MSDM Islami bukanlah paradigma statis, tetapi model yang dinamis, adaptif, dan mampu menjawab tuntutan zaman.

Pertama, integrasi dengan Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM). Sustainable HRM menekankan pentingnya pengelolaan SDM yang tidak hanya berorientasi pada produktivitas jangka pendek, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan sosial, kesejahteraan karyawan, dan dampak lingkungan (Ehnert, 2014). Dalam perspektif Islam, gagasan ini sejalan dengan prinsip *maqāṣid al-sharī'ah* yang menekankan pemeliharaan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Dengan demikian, penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi bagaimana MSDM Islami berkontribusi pada tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs), seperti pekerjaan layak (*decent work*), kesetaraan gender, dan keadilan sosial.

Kedua, integrasi dengan Digital HRM. Perkembangan teknologi digital, kecerdasan buatan (AI), big data analytics, dan platform HR digital telah mengubah wajah pengelolaan SDM. Rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja kini banyak dilakukan secara digital. Namun, digitalisasi juga menghadirkan tantangan etika seperti bias algoritma, privasi data, dan dehumanisasi interaksi kerja. MSDM Islami dapat menawarkan perspektif etis dengan menekankan nilai keadilan, transparansi, dan penghormatan terhadap martabat manusia. Penelitian ke depan dapat menggali bagaimana prinsip syariah dapat diterapkan dalam Islamic HR Analytics, sehingga digitalisasi SDM tetap sejalan dengan nilai moral dan spiritual.

Ketiga, integrasi dengan Green HRM. Isu lingkungan menjadi perhatian utama dalam era industri 5.0, dan organisasi dituntut untuk berperan aktif dalam menjaga keberlanjutan bumi. Green HRM menekankan praktik-praktik HR yang mendukung pelestarian lingkungan, seperti kebijakan ramah lingkungan, pengelolaan energi, dan kesadaran ekologis karyawan. Dalam Islam, konsep ini sejalan dengan prinsip *khalifah fil-ardh* (manusia sebagai pemakmur bumi) dan larangan melakukan

kerusakan (*fasād*). Penelitian selanjutnya dapat menguji bagaimana MSDM Islami dapat menginternalisasi nilai amanah ekologis dalam budaya kerja, misalnya melalui kebijakan hijau di tempat kerja atau pengembangan green leadership berbasis nilai Islami.

Integrasi MSDM Islami dengan konsep kontemporer tersebut tidak hanya akan memperkaya teori, tetapi juga memperluas ruang lingkup aplikasi. Model MSDM Islami yang terhubung dengan agenda keberlanjutan, digitalisasi, dan kelestarian lingkungan akan lebih relevan di mata komunitas global. Dengan demikian, penelitian masa depan dapat menjadikan MSDM Islami sebagai model manajemen hibrid: berakar kuat pada nilai spiritual Islam, namun responsif terhadap isu-isu modern yang menjadi perhatian dunia internasional.

5. Pendekatan Mixed Methods

Penelitian mengenai MSDM Islami selama ini umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen survei dan analisis statistik, seperti SEM-PLS atau regresi multivariat. Pendekatan tersebut memang bermanfaat untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel secara terukur, namun memiliki keterbatasan dalam menangkap kedalaman makna, narasi, dan interpretasi subjektif para pelaku di lapangan. Oleh karena itu, penelitian di masa depan disarankan untuk mengadopsi pendekatan mixed methods, yaitu kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Melalui pendekatan kuantitatif, peneliti dapat menguji model MSDM Islami secara empiris, mengukur validitas dan reliabilitas instrumen, serta menilai signifikansi pengaruh antar variabel. Sementara itu, pendekatan kualitatif—misalnya melalui wawancara mendalam, *focus group discussion* (FGD), observasi partisipatif, atau studi kasus—dapat menggali pengalaman

nyata, persepsi, dan penghayatan karyawan terhadap nilai-nilai Islami dalam pekerjaan sehari-hari. Kombinasi keduanya akan menghasilkan data yang lebih kaya, triangulatif, dan holistik.

Pendekatan mixed methods juga dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat “how” dan “why”, bukan sekadar “what” dan “how much”. Misalnya, tidak hanya mengukur seberapa besar pengaruh motivasi Islami terhadap kinerja, tetapi juga memahami bagaimana karyawan menafsirkan motivasi Islami dalam konteks kehidupan mereka, atau mengapa nilai etika kerja Islami mampu bertahan dalam situasi penuh tekanan. Dengan demikian, penelitian tidak hanya menghasilkan angka, tetapi juga narasi yang memberi kedalaman makna.

Lebih jauh, pendekatan mixed methods sangat relevan untuk menjawab kompleksitas isu kontemporer dalam MSDM Islami, seperti digitalisasi SDM, praktik *green HRM*, dan transformasi organisasi Islami di era global. Metode kuantitatif dapat memotret pola besar di banyak organisasi, sementara metode kualitatif dapat menangkap praktik-praktik unik, inovasi lokal, atau resistensi yang muncul.

Dengan menggabungkan kekuatan kedua metode tersebut, penelitian MSDM Islami di masa depan akan lebih komprehensif, valid, dan relevan. Hasilnya tidak hanya memperkuat *theory building* dalam literatur akademik, tetapi juga menyediakan rekomendasi praktis yang lebih tajam dan aplikatif bagi manajer, pendidik, maupun pembuat kebijakan.

6. Perluasan variabel dan model penelitian.

Selain variabel-variabel utama yang selama ini banyak diteliti dalam kajian MSDM Islami—seperti kepemimpinan Islami, motivasi Islami, kompensasi Islami, etika kerja Islami, dan kinerja—penelitian ke depan perlu memperluas cakupan variabel agar memberikan pemahaman yang lebih komprehensif.

Salah satu variabel yang penting adalah kepuasan kerja Islami, yaitu sejauh mana karyawan merasakan kepuasan yang tidak hanya bersifat material, tetapi juga spiritual. Kepuasan kerja Islami melibatkan dimensi kebermaknaan, keikhlasan, dan rasa tenang karena pekerjaan dianggap sebagai ibadah.

Selain itu, kesejahteraan spiritual juga merupakan variabel potensial yang patut diteliti lebih lanjut. Dalam literatur manajemen modern, kesejahteraan karyawan sering kali diukur dari aspek psikologis dan sosial. Namun, dalam perspektif Islam, kesejahteraan spiritual—yang ditandai dengan kedekatan dengan Allah, rasa syukur, dan orientasi ukhrawi—dapat menjadi faktor penentu motivasi, loyalitas, dan ketahanan menghadapi tekanan kerja.

Variabel lain yang juga relevan adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB) Islami, yaitu perilaku ekstra peran yang ditunjukkan karyawan berdasarkan nilai-nilai Islami, seperti tolong-menolong, kesabaran, kejujuran, dan kepedulian sosial. OCB Islami penting diteliti karena perilaku ini memperkuat kohesi organisasi, meningkatkan kolaborasi, dan mendukung produktivitas tanpa harus selalu didorong oleh imbalan material.

Selanjutnya, komitmen organisasi Islami juga dapat menjadi fokus penelitian. Komitmen ini tidak hanya mencakup keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, tetapi juga dilandasi oleh kesadaran moral dan spiritual bahwa bekerja dalam organisasi merupakan bagian dari tanggung jawab keagamaan. Dengan memasukkan variabel-variabel ini, penelitian akan mampu memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang faktor-faktor yang mendukung efektivitas MSDM Islami.

Selain memperluas variabel, penelitian ke depan juga dapat mengembangkan model analisis yang lebih kompleks, misalnya dengan menguji mediasi ganda (multiple mediation) atau moderasi berlapis (multi-level moderation). Contohnya, peran budaya organisasi Islami dapat diuji sebagai moderator dalam hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan. Budaya organisasi Islami yang kuat diyakini mampu memperkuat pengaruh positif kepemimpinan Islami terhadap perilaku kerja, sedangkan budaya yang lemah mungkin justru melemahkan pengaruh tersebut.

Model penelitian juga dapat diperluas dengan memasukkan analisis multi-level, di mana variabel diteliti tidak hanya pada tingkat individu (misalnya motivasi, etika kerja), tetapi juga pada tingkat kelompok atau organisasi (misalnya budaya Islami, sharia governance). Pendekatan ini penting karena praktik MSDM Islami sering kali bersifat sistemik dan kolektif, bukan hanya bergantung pada individu semata.

Dengan demikian, perluasan variabel dan pengembangan model penelitian yang lebih kompleks akan memperkaya teori MSDM Islami sekaligus meningkatkan relevansi aplikasinya. Upaya ini akan memastikan bahwa MSDM Islami tidak hanya dipahami sebagai alternatif dalam literatur manajemen, tetapi dapat berkembang menjadi paradigma utama yang memadukan produktivitas, etika, spiritualitas, dan keberlanjutan, serta mampu menjawab tantangan global maupun kebutuhan lokal masyarakat.

E. Kesimpulan

Pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Islami memiliki implikasi yang luas, baik dalam tataran teoretis maupun praktis. Secara teoretis, MSDM Islami memperkaya khazanah manajemen modern dengan menawarkan paradigma

alternatif yang berakar pada maqāṣid al-sharī‘ah, etika kerja Islami, serta integrasi nilai spiritual dan moral dalam teori organisasi. Pendekatan ini tidak hanya menekankan pada pencapaian efisiensi dan efektivitas kerja, tetapi juga pada dimensi falah, keberkahan, dan keberlanjutan. Dengan demikian, MSDM Islami mampu menjadi model konseptual yang lebih holistik dalam menjelaskan hubungan antara manusia, organisasi, dan tujuan hidup yang bermakna.

Dari sisi kontribusi praktis, MSDM Islami memberikan arah baru dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor. Praktik rekrutmen, kompensasi, penilaian kinerja, dan pengembangan karier berbasis nilai Islami terbukti mampu meningkatkan loyalitas, motivasi, serta integritas pekerja. Hal ini semakin relevan pada era globalisasi dan digitalisasi, ketika banyak organisasi menghadapi tantangan etika, krisis integritas, serta tuntutan untuk lebih berorientasi pada keberlanjutan. Dengan menempatkan nilai-nilai Islami sebagai fondasi, MSDM Islami dapat mendorong terciptanya tata kelola SDM yang adil, transparan, dan berorientasi pada keberkahan, baik di sektor pendidikan, perbankan syariah, UMKM halal, maupun BUMN dan layanan publik.

Rekomendasi yang muncul dari pembahasan ini mengarah pada pentingnya penguatan kapasitas manajerial dan akademik dalam mengembangkan serta mengimplementasikan MSDM Islami secara konsisten. Bagi praktisi, hal ini berarti perlunya perumusan kebijakan SDM yang berbasis maqāṣid, akuntabilitas, dan prinsip keberlanjutan. Bagi akademisi, penelitian selanjutnya perlu memperluas kajian MSDM Islami dengan pendekatan lintas disiplin, termasuk integrasi dengan konsep kontemporer seperti digital HRM, green economy, dan sustainable HRM. Dengan cara ini, MSDM Islami tidak hanya menjadi wacana normatif, tetapi juga solusi solutif dan aplikatif dalam menjawab tantangan manajemen global sekaligus menjaga nilai moral dan spiritual Islam dalam setiap praktiknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwahed, N. A. A., Al-Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2024). Unleashing Potential: Islamic Leadership's Influence on Employee Performance Via Islamic Organizational Values, Organizational Culture and Work Motivation. *International Journal of Law and Management*, 1–20.
- Abdurrahman, Z. (2020). Teori Maqasid Al-Syatibi Dan Kaitannya Dengan Kebutuhan Dasar Manusia Menurut Abraham Maslow. *Al-Fikr*, 22(1), 52–70.
- Abu Dawud, S. I. al-A. as-S. (2005). *Sunan Abi Dawud* (Terjemahan). Pustaka Al-Kautsar.
- Abun, D., Encarnacion, M. J., Quinto, E. A., Julian, F. P., & Magallanes, T. (2023). The Effect of Ethical Leadership on the Employees' Work Ethics. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 2(4), 539–551.
- Adams, J. S. (1965a). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adams, J. S. (1965b). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267–299). Academic Press.
- Aflah, K. N., Suharnomo, Mas'ud, F., & Mursid, A. (2021). Islamic Work Ethics and Employee Performance: The Role of Islamic Motivation, Affective Commitment, and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 997–1007.
- Ahmed, F., Shahzad, K., Aslam, H., Bajwa, S. U., & Bahoo, R. (2016). The Role of Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Creativity among Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(2), 335–358. <https://www.researchgate.net/publication/348779020>
- Aini, Q. (2020). Analysis of the Effect of Islamic Leadership on Islamic Motivation and Performance of Employees Both

- Directly or Indirectly Through Islamic Work Ethics. *Journal of Political Science and Leadership Research*, 6(1), 1–14.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2). [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Akhmadi, A., Hendryadi, Suryani, Sumail, L. O., & Pujiwati, A. (2023). Islamic work ethics and employees' prosocial voice behavior: The multi-role of organizational identification. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 1–13.
- Al-Attas, S. M. N., & Daud, W. M. N. W. (2014). *The ICLIF Leadership Competency Model (LCM): An Islamic Alternative*. IBFIM.
- Al-Baihaqi, A. B. A. bin H. (2015). *Syu'ab al-Iman* (M. S. B. (Tahqiq) (ed.)). Dar al-Nawadir.
- Al-Bukhari, M. bin I. (2020). *Sahih Bukhari* (Terjemahan). Pustaka Al-Kautsar.
- Al-Faruqi, I. R. (1982). *Islamization of knowledge: General principles and work plan*. International Institute of Islamic Thought (IIIT).
- Al-Ghazali, A. H. (2008). *Mutiara Ihya Ulumuddin* (I. Kurniawan (ed.)). PT Mizan Pustaka.
- Al-Ghazali, A. H. (2021). *At-Tibru Al-Masbuk Fi Nasihati Al-Muluk* (*Kitab Leadership*) (Aminullah Furqan (ed.); 4th ed.). Keira.
- Al-Hibri, A. (2015). *The Islamic Worldview, Islamic Jurisprudence: An American Muslim Perspective*. American Bar Association.
- Al-Mawardi, I. (2020). *Al-Ahkam As-Sulthaniyyah* (*Hukum-Hukum Penyelenggaraan Negara dalam Syariat Islam*) (Fadhli Bahri (ed.)). Darul Falah.
- Al-Shamali, A., Irani, Z., Haffar, M., Al-Shamali, S., & Al-Shamali, F. (2021). The Influence of Islamic Work Ethic on Employees' Responses to Change in Kuwaiti Islamic Banks. *International Business Review*, 30(5), 1–11.
- Al-Subaie, F. S. M. (2024). , Semantic Study Of The Arabic Text The Quran Verses: Educational Implications Regarding Individual Responsibility And Its Application. *Ijaz Arabi: Journal of*

- Arabic Learning*, 7(3), 1161–1172. doi: 10.18860 /ijazarabi.V7i3.29429
- Al-Syatibi, A. I. I. ibn M. (1969). *Al-Muwafaqat fi Usul al-Shari'ah*. Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Alam, M. A., & Talib, N. (2016). Islamic Work Ethics and Individualism in Managing a Globalized Workplace: Does Religiosity and Nationality Matter? *Journal of Management & Organization*, 22(4), 566–582.
- Aldulaimi, S. H. (2016). Fundamental Islamic Perspective of Work Ethics. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 7(1), 59–76. permanhttp://dx.doi.org/10.1108/JIABR-02-2014-0006
- Alhafiza, R. G., Hanum, S., & Funun, F. (2022). Tawakkul in the Qur'an as Coping Mechanism for IIUM Student Mastery in Coping with the Covid-19 Challenges. *Mashdar: Jurnal Studi Al-Quran Dan Hadis*, 4(2), 205–2017.
- Ali, A. J. (2005). *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Edward Elgar Publishing.
- Ali, Abbas J. (2005). *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Edward Elgar.
- Ali, M., Talpur, A. R., & Ahmed, J. (2022). Concept of Gender Equity: An Islamic Perspective. *Al-Qamar*, 5(3), 177–186. <https://doi.org/https://doi.org/10.53762/alqamar.05.03.e11>
- Alidrus, N. D., Syahrina, I. A., & Mariana, R. (2022). Dukungan Sosial dan Religiusitas dengan Psychological Well-Beingpada Warga Binaan Perempuan di Lembaga Pemasyarakatan. *Psyche 165 Journal*, 15(2), 105–112.
- Alqahtani, F. I. A. (2024). Concept of Work in Islam and the Polytechnic Theory. *International Journal of Contemporary Humanities and Educational Science*, 3, 254–288.
- Alserhan, B. A. (2011). *The Principles of Islamic Marketing*. Gower Publishing Limited.
- Ansory, I. (2019). *Fiqh Niat*. Rumah Fiqih Publishing.
- Antonio, M. S. (2013). *Ensiklopedia PROLM (prophetic leadership & management wisdom)* (N. M. Ali (ed.)). Tazkia Publishing.

- Anwar, A., Yasin, A., Yusra, N., & Mujtahid, Iqbal Miftakhul Hardilas, D. (2023). Tawhid: As a Basis for Science Development. *Journal of Natural Science and Integration*, 6(2), 196–208.
- Arifin, Z. (2024). Examining the Impact of Compensation and Competency on Elementary School Teacher Performance. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 2440–2453. doi: 10.35445/alishlah.v16i2.5207
- Aristotle. (2000). *Nicomachean Ethics* (R. Crisp (ed.)). Cambridge University Press.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward* (4th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, Michael. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide To Action* (4th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, Michael. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance* (5th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, Michael, & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Ash-Shadr, M. B. (2008). *Buku Induk Ekonomi Islam Iqtishaduna* (Yudi (ed.)). Zahra Publishing House.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Ashton, M. C. (2018). Religion and Politics. In *Individual Differences and Personality* (3rd ed., pp. 303–326). Academic Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809845-5.00012-3>
- Asi, V. R. (2021). Compensation System: Influence on Employee Retention. In *Emerging Trends In Finance, Marketing and Human Resource Management* (p. 46). Academic Province Publication.
- Astuti, S. D., Shodikin, A., & Ud Din, M. (2020). Islamic Leadership, Islamic Work Culture, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction.

- Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 1059–1068. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059
- Attahiru, M. S. (2021). Justice and Islamic Work Ethics A Framework For Leaders of Public and Private Organizations. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 9(11), 214–226. doi: 10.29121/granthaalayah.v9.i11.2021.4397
- Auda, J. (2015). *Membumikan Hukum Islam Melalui Maqasid Syariah* (Rosidin & A. A. El-Mun'im (eds.); 1st ed.). PT Mizan Pustaka.
- Aydin, H. (2010). Concepts of the Self in Islamic Tradition and Western Psychology. *Studies in Islam and the Middle East*, 7(1), 1–30.
- Azimi, Z. (2024). Motivasi dalam Islam. *Jurnal Tahqiqat*, 18(1), 61–69.
- Baciu, L. E., Mortan, M., & Veres, V. A. (2022). Empirical Evidence of Expectancy Theory: Insights from Belgian and Romanian Local Public Administration. *Proceedings of The 16th International Management Conference "Management and Resilience Strategies for a Post-Pandemic Future,"* 3–4, 713–726.
- Bagis, F., Pratama, B. C., Darmawan, A., & Ikhsani, M. M. (2020). Effect Of Compensation On Employee Performance Through Spirit of Work As a Variabel Of Mediation Case Study in Employees Of Education Institution. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(2), 259–262.
- Bagus, L. (2000). *Kamus Filsafat*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Bamberger, P. A., & Belogolovsky, E. (2010). The Impact of Pay Transparency on Individual Pay Performance Judgments and Perceptions of Justice. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1111–1138. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533222>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Barghouti, Z., Guinot, J., & Chiva, R. (2022). Compassion and Altruism in Organizations: A Path for Firm Survival. *International Journal of Manpower*, 44(9), 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJM-05-2021-0266>

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- Bass, Bernard M. (1990a). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, Elsevier.
- Bass, Bernard M. (1990b). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics, Winter Issue (Elsevier). [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bataineh, M. T. (2020). The Effect of Work Ethics on Job Performance in International SMEs in Al-Hassan Industrial Estate. *International Review of Management and Marketing*, 10(5), 154–158.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1993). *uman capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. The University of Chicago Press.
- Beekun, R. I., & Badawi, J. (1999). *Leadership: An Islamic Perspective*. Amana Publishers.
- Beekun, R. I., & Badawi, J. (2005). Balancing ethical responsibility among multiple organizational stakeholders: The Islamic perspective. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 131–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-8204-5>
- Beekun, Rafik Issa. (1997). *Islamic Business Ethics*. International Institute of Islamic Thought (IIIT).
- Beekun, Rafik Issa. (2012). Character centered leadership: Muhammad (p) as an ethical role model for CEOs. *Proceedings of the 8th International Conference on Islamic Economics and Finance*, 1–19.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *The Academy of Management Review*, 7(4), 560–569. <http://www.jstor.org/stable/257222>

- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Boset, S. A. A., Abedalaziz, N., & Asmawi, A. (2018). A Conceptual Analysis of the Factors Affecting EFL Teachers' Professional Performance. *International Journal of Language Education and Applied Linguistics (IJLEAL)*, 7, 65–75.
- Bouzenita, A. I., & Boulanouar, A. W. (2016). Maslow's Hierarchy of Needs: An Islamic Critique. *Intellectual Discourse*, 24(1), 59–81.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Butera, F., Swiatkowski, W., & Dompnier, B. (2021). Competition in Education. In S. M. Garcia, A. Tor, & A. J. Elliot (Eds.), *The Oxford Handbook of the Psychology of Competition* (pp. 569–597). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190060800.013.24>
- Cader, A. A. (2016). Towards an Islamic Model of Work Motivation. *Intellectual Discourse*, 24(1), 83–109.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. In W. C. B. E. Schmitt & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). Jossey-Bass.
- Campbell, John P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial*

- and organizational psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, John P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Chan-Malik, S. (2018). *Being Muslim: A Cultural History of Women of Color in American Islam*. New York University Press.
- Chapra, M. U. (1992). *Islam and the Economic Challenge*. The Islamic Foundation.
- Chapra, M. U. (2008). *The Islamic Vision of Development in the Light of Maqāṣid al-Sharī'ah*. Islamic Research and Training Institute (IRTI), Islamic Development Bank.
- Chupradit, S., Jasiyah, R., Alazzawi, F. J. I., Zaroni, A. N., Norvadewi, Mahmudiono, T., Sabit, S. H., Suksatan, W., & Bykanova, O. (2022). The impact of Islamic work ethics on organisational culture among Muslim staff. *HTS Theological Studies*, 78(4), 1–6. <https://doi.org/10.4102/hts.v78i4.7332>
- Collins. (n.d.). *Performance*. Collins English Dictionary. Retrieved November 3, 2024, from <https://www.collinsdictionary.com/>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2013). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research (Revised & Updated). In *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 147–176). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212007>
- Conger, J. A. (1998). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches* (pp. 145–198). JAI Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

- Dananier, N. (2020). Kajian Nafs dalam Al-Quran Serta Implementasinya dalam Konsep Bimbingan dan Konseling Islam. *Al-Mabsut*, 14(2), 112–120.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science+Business Media. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deloitte. (2020). *Global human capital trends: The social enterprise at work – Paradox as a path forward*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
- Deming, W. E. (1986). *Out of The Crisis*. MIT Press.
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management* (3rd ed.). Pearson Education Limited.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (6th ed.). Pearson.
- Dowding, K. (2013). Collective Action Problem. In *Encyclopedia Britannica*. Accessed 29 October 2024. <https://www.britannica.com/topic/collective-action-problem-1917157>
- Dubnick, M. J. (2014). Accountability as a Cultural Keyword. In M. Bovens, R. E. Goodin, & T. Schillemans (Eds.), *Accountability and Social Responsibility: International Perspectives* (pp. 23–38). Springer. https://doi.org/10.1057/9781137316612_2
- Dusmezkalender, E., Secilmis, C., & Yilmaz, V. (2021). The effect of Islamic Work Ethic on Person Organization Fit and Workplace Deviance in Hotels. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(1), 164–182.
- Ehnert, I. (2014). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Elliot, A. J. (2020). Competition And Achievement Outcomes: A Hierarchical Motivational Analysis. *Motivation Science*, 6(1), 3–11. <https://doi.org/10.1037/mot0000164>

- Ercanbrack, J. G. (2024). The Role of Intent (Niyya): Islamic Contract Law. *Oxford Academic*, 85–106. <https://doi.org/10.1093/law/9780192893796.003.0005>
- Estes, B., & Polnick, B. (2012). Examining Motivation Theory in Higher Education: An Expectancy Theory Analysis of Tenured Faculty Productivity. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1–7).
- Freeman, R. E. (1984a). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc.
- Freeman, R. E. (1984b). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gani, N., & Yusuf, N. A. (2022). The Effect of Human Resources Quality and Religiosity on Employee Performance and Motivational Moderating Variables. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*, 1(1), 299–306.
- Garcia, S. M., Tor, A., & Elliot, A. J. (2021). 'What is the Psychology of Competition? In S. M. Garcia, A. Tor, & A. J. Elliot (Eds.), *The Oxford Handbook of the Psychology of Competition* (pp. 3–8). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190060800.013.1>
- Ghozali, M., Syamsuri, Daniar, Purwana, A. E., & Cahyanti, L. D. (2019). Professionalism Concept of Work Ethic in Islamic Perspective. *Proceedings of the 1st International Conference on Business, Law And Pedagogy (ICBLP)*, 1–7. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.13-2-2019.2286200>
- Gibson, L. J., Ivancevich, M. J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Goleman, D. (2000). 'Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, March-April, 79–90.

- Green, F. (2021). Decent Work and the Quality of Work and Employment. In *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics* (pp. 1–39). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57365-6_218-1
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In *The handbook of work and family* (pp. 165–183). SAGE Publications.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). Cengage Learning.
- Gunawan, A., Tubastuvi, N., Santoso, S. B., & Hariyanto, E. (2022). The Effect of Islamic Leadership, Work Stress, Compensation, Promotion And Motivation on Employee Performance. *3rd International Conference of Business, Accounting, and Economics ICBAE*. doi: 10.4108/eai.10-8-2022.2320779
- Gutierrez, C., Obloj, T., & Zenger, T. (2025). Pay Transparency and Productivity. *Strategic Management Journal*, 46(8), 1831–1860.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. SAGE Publications.
- Hamdan, H. Bin. (2021). The Role of Patience and Tawakkal In Achieving The Sustainable Development Goals (SDGs). In Dzuljastri Abdul et al (Ed.), *Reflections on Humanizing Education For Economics And Management Sciences* (p. 100). IIUM.
- Hamzah, Z., Basri, Y. Z., & . Z. (2021). The Influence Of Islamic Leadership And Islamic Work Ethics On Employee Performance Of Islamic Banks In Riau Province Mediated By Islamic Organizational Culture. *International Journal of Islamic Business & Management*, 5(1). <https://doi.org/10.46281/ijibm.v5i1.1136>
- Hanbal, A. ibn. (1995). *Musnad Ahmad* (Vol. 6). Dar al-Fikr, Hadis no. 23489.

- Hartwell, J. D. (2024). *Perceived Degree Value Amongst Two-Year Technical School Graduates, and Regional Employers: A Hermeneutic Phenomenological Study*. Doctoral Dissertations and Projects.
- Harvey, L. (2024). Extended Editorial: Defining Quality Thirty Years on: Quality, Standards, Assurance, Culture and Epistemology. *Quality in Higher Education*, 30(2), 145–184. <https://doi.org/10.1080/13538322.2024.2355026>
- Hasibuan, H. (2020). Konsep Ganjaran (Tsawāb) Sebagai Alat Pendidikan Menurut Al-Qur'an. *Darul 'Ilmi*, 8(1), 63–78.
- Hassi, A., Balambo, M. A., & Aboramadan, M. (2021). Impacts of Spirituality, Intrinsic Religiosity and Islamic Work Ethics on Employee Performance in Morocco: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(3), 439–456. <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2020-0131>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hughes, A. W. (2020). The Caliphate of Man: Popular Sovereignty in Modern Islamic Thought. By Andrew F. March. *Journal of the American Academy of Religion*, 88(1), 269–272. <https://doi.org/10.1093/jaarel/lfz089>
- Husin, W. N. W. (2012). Work ethics from the Islamic perspective in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 29(1), 51–60.
- Ibrahim, Ahmad. (2018). *Kepemimpinan dalam perspektif Islam*. Prenadamedia Group.
- Ibrahim, Azharsyah. (2018). Islamic Work Ethics and Economic Development in Islamic Countries: Bridging Between Theory and Reality. *Proceeding of 2nd International Conference on Empowering Moslem Society in Digital Era*, 2, 43–50.
- Ibrahim, Azharsyah, & Kamri, N. 'Azzah. (2016). The Commitment to Islamic Work Ethics Among Islamic Banking Employees In Aceh. *Shariah Journal*, 24(1), 93–114.

- Ibrahim, S. (2023). Islam and Good Governance A Political Philosophy of Ihsan (by M. A. Muqtedar Khan). *American Journal of Islam and Society*, 40, 174–178. <https://doi.org/10.35632/ajis.v40i3-4.3158>.
- Imai, M. (1986). *aizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.
- Irajpour, A., Ghaljaei, F., & Alavi, M. (2015). Concept of Collaboration from the Islamic Perspective: The View Points for Health Providers. *Journal of Religion and Health*, 54(5), 1800–1809. <https://doi.org/doi: 10.1007/s10943-014-9942-z>.
- Ismail, A. F., Shuriye, A. O., & Adam, I. A. H. (2020). The Concept of Itqan and Culture In Muslim Professional Life. In *Ethics of engineering education* (pp. 99–105). IIUM Press. <http://irep.iium.edu.my/id/eprint/1250>
- Jamil, M., Abbas, S. Z., Al-Salami, A. A. A., Al-Khafaji, F. A. H., Saenko, N. R., & Coronel, A. A. R. (2023). Islamic teachings and religious brotherhood in the Islamic society. *HTS Theological Studies*, 79(1). <https://doi.org/10.4102/hts.v79i1.8369>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jeong, Y. H., Healy, L. C., & McEwan, D. (2023). The Application of Goal Setting Theory to Goal Setting Interventions in Sport: a Systematic Review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 16(1), 474–499. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2021.1901298>
- Joshi, M. (2015). *Human Resource Management*. bookboon eBook Company.
- Kakar, S. H., Zaenal, M. H., & Jalil, F. Y. (2022). Islamic Social Welfare and The Role of Zakat and Islamic Charity in the Family-Resilience: The Theoretical Review. *6th Indonesian Conference of Zakat Proceedings*, 82–98. <https://doi.org/https://doi.org/10.37706/iconz.2022.449>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Khadijah, A. M. S., Kamaluddin, N., & Salin, A. S. A. P. (2015). Islamic Work Ethics (IWE) Practice among Employees of Banking Sectors. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(5), 924–931. <https://doi.org/DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2015.23.05.22173>
- Khaldun, I. (2000). *Muqaddimah* (A. Thoha (ed.)). Pustaka Firdaus.
- Khalifaoui, M. (2015). Work ethics from an Islamic Perspective. *Religions: A Scholarly Journal*, 16(1), 58–65. <https://doi.org/10.5339/rels.2015.work.16>
- Khalifaoui, M. (2022). Work between Obligation and Right in Muslim Culture: Is There a Paradigm Shift? *Journal of Islamic Ethics*, 6(2), 151–172. <https://doi.org/10.1163/24685542-12340064>
- Khaliq, J. M., & Ogunsola, O. K. (2014). A Proposed Model of Islamic Leadership. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 22(2), 1–26.
- Khan, K., Abbas, M., Gul, A., & Raja, U. (2015). Organizational justice and job outcomes: Moderating role of Islamic Work Ethic. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 235–246. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1937-2>
- Khan, M. A. M. (2019). *Islam and Good Governance A Political Philosophy of Ihsan*. Palgrave Macmillan.
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kurniawan, A., & Hudafi, H. (2021). Konsep Maqashid Syariah Imam Asy-Syatibi Dalam Kitab Al-Muwafaqat. *AL- Mabsut*, 15(1), 29–38.

- Lahoti, A. (2019). Applying The Expectancy Theory To Explain The Motivation Of Users Of Personal Care Products With Special Reference To Hair Oil. *International Journal of Advance and Innovative Research*, 6(1), 129–131.
- Landes, A. Q. (2015). Islamic Constitutionalism: Not Secular. Not Theocratic. Not Impossible. *Rutgers Journal of Law and Religion*, 16, 553–578.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Springer.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall.
- Locke, Edwin A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Locke, Edwin A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268. doi: 10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x
- Lussier, R. N. (2017). *Human Relations In Organizations: Applications and Skill Building* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- MacIntyre, A. (1984). *After virtue: A study in moral theory*. University of Notre Dame Press.
- Macmillan. (n.d.). *Performance*. Macmillan Dictionary. Retrieved November 3, 2024, from <https://www.macmillandictionary.com/>

- Mahan, R., & Bhatti, O. K. (2019). Impact of Taqwa (Islamic Piety) on Employee Happiness: A study of Pakistan's Banking Sector. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1678554>
- Mallak, L. A. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance with the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Front. Psychol.*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>, 1–13.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Masri, R., Arokiasamy, L., & Arumugam, V. (2017). Islamic Approach of Maslow's Theory In Fulfilling Physiological Needs For Organizational Performances: A Perspective Of Imam Al-Ghāzalī. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication TOJDAC, Special Ed*, 518–534.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management* (12th ed.). Thomson South-Western.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.
- Merriam-Webster. (n.d.-a). *Benefit*. Merriam-Webster.Com Dictionary. Retrieved November 3, 2024, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/benefit>
- Merriam-Webster, I. (n.d.-b). *Performance*. Merriam-Webster.Com Dictionary. Retrieved November 3, 2024, from <https://www.merriam-webster.com/>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>

- Min, H., Tan, P. X., & Kamioka, E. (2020). Enhancement of Study Motivation Model by Introducing Expectancy Theory. *International Journal of Learning and Teaching*, 6(1).
- Miner, J. B. (2015). *Essential Theories of Motivation and Leadership*. Routledge.
- Miskawaih, I. (1985). *Tahdzib al-Akhlak fi at-Tarbiyah*. Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.
- Mohidem, N. A., & Hashim, Z. (2023). Integrating Environment with Health: An Islamic Perspective. *MDPI Journal Social Sciences*, 12(6), 321. <https://doi.org/10.3390/socsci12060321>
- Mondy, R. W. (2016). *Human resource management (14th ed.)*. Pearson Education Limited.
- Murdani, R., Al-Amin, Subeno, H., & Sulaiman, F. (2024). Maslow and Al-Ghazali's Hierarchy of Needs Theory is an Implementation of Sharia Maqashid to the Perspective of Islamic Economics. *Sulaiman, Maslow and Al-Ghazali's Hierarchy of Needs Theory Is An Implementation of Sharia Maqashid to the Perspective of Islamic Economics, Proceeding of The International Conference on Business and Economics*, 2(1), 127–142.
- Nabila, N., & Riza, F. (2024). The Values of Tawhid In The Peusijek Tradition In Acehese Society (A Study in Gintong Village, Grong-Grong Subdistrict, Pidie Regency, Aceh Province). *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 8(2), 329–332.
- Naldi, A., Cahaya, & Demanik, M. Z. (2023). Konsep Tawakal Dalam Kajian Akhlak Tasawuf Berdasarkan Dalil Pada Al Qur'an. *Atthiflah: Journal of Early Childhood Islamic Education*, 10(2), 320–329.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. Jossey-Bass.
- Nasr, S. H. (2004). *The heart of Islam: Enduring values for humanity*. HarperSanFrancisco.
- Nasution, F. N., & Rafiki, A. (2020). Islamic work ethics, organizational commitment and job satisfaction of Islamic banks in Indonesia. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 195–2020.

- Nathan, P. E. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation and Self Determination Theory*, (M. Gagne (ed.)). Oxford University Press.
- Nimer, M. A. (2015). A Framework for Nonviolence and Peacebuilding in Islam. *Journal of Law and Religion*, 15, 2017–2265. doi:10.2307/1051519, 2015
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill/Irwin.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Fundamentals Of Human Resource Management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noltemeyer, A, James, A. G., Bush, K., Bergen, D., Barrios, V., & Patton, J. (2020). The Relationship between Deficiency Needs and Growth Needs: The Continuing Investigation of Maslow's Theory. *Child & Youth Services*, 42(1), 24–42. <https://doi.org/10.1080/0145935X.2020.1818558>
- Noltemeyer, Amity, James, A. G., Bush, K., Bergen, D., Barrios, V., & Patton, J. (2020). The Relationship between Deficiency Needs and Growth Needs: The Continuing Investigation of Maslow's Theory. *Child & Youth Services*, 1–19.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Sage Publications, Inc.
- Nwankwoa, T. C., Oshiesteb, E. E., Okoyec, C. C., C. Tobenna, S., & Udokwud. (2023). , Effect of Financial Motivation As A Tool For Increasing Employee Efficiency: A Study Of Larfage Cement Company Ewekoro. *Corporate Sustainable Management Journal (CSMJ)*, 1(2), 75–85.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- PewResearchCenter. (2023). *The future of the global Muslim population*. <https://www.pewresearch.org/religion/2023/04/27/the-future-of-the-global-muslim-population>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.

- Prasetyo, A., & Hidayati, N. (2023). The Effect of Islamic Compensation on Employee Performance Through Islamic Work Ethics In Islamic Boarding School Business In Gerbangkertasusila. *IMMERSIVE: International Management Conference and Progressive Paper*, 51–71.
- Prasetyo, Ari, & Hidayati, N. (2023). The Effect of Islamic Compensation on Employee Performance Through Islamic Work Ethics In Islamic Boarding School Business In Gerbangkertasusila. *IMMERSIVE: International Management Conference and Progressive Paper*, 54–71.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 309–327). Berrett-Koehler.
- PricewaterhouseCoopers. (2018). *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*. <https://www.pwc.com/workforceofthefuture>
- Qardhawi, Y. (1995). *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam* (D. Hafidhuddin (ed.); Terjemahan). Robbani Press.
- Qibtiyah, A. (2018). Mapping of Muslims' Understandings On Gender Issues In Islam At Six Universities In Yogyakarta, Indonesia. *Al-Jāmi'ah: Journal of Islamic Studies*, 56(2), 305–340. <https://doi.org/doi: 10.14421/ajis.2018.562.305-340>
- Rahim, A. B. A. (2013). Understanding Islamic Ethics and Its Significance on the Character Building. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(6), 508–513.
- Rahmah, M., Sudiro, A., Noermijati, & Rahayu, M. (2020). The Effect of Islamic Work Ethic Towards Teacher Performance With Work Motivation as an Intervening Variable at Sabilillah Islamic Boarding School in Sampang. *Proceedings of the Brawijaya International Conference on Multidisciplinary Sciences and Technology (BICMST 2020)*, 29–32.
- Rahman, Z. (2020). Impact of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture on Job Satisfaction and Employee Performance: The Case of Four Star Hotels. *European Journal of Business and Management Research*, 5(1), 1–8. <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view...>

- Ratna. K, Haddade, H., & Mahfudz, M. (2024). Al-Qur'an Insights on Work Ethics. *Tafasir*, 2(1), 44–68. <https://doi.org/DOI> <https://doi.org/10.62376/tafasir.v2i1>
- Rehman, S. A., Sehar, S., & Afzal, M. (2019). Performance Appraisal; Application of Victor Vroom Expectancy Theory. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*, 2(12), 431–434.
- Ridlo, M., Rozaq, M. A., Saputra, Y., & Mochlasin, M. (2022). Moderation of Islamic Work Ethic Variables on the Influence of Work Environment, Work Motivation, Work Culture and Compensation on Employee Performance. *Management Analysis Journal*, 11(1), 95–102.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2016). *Management*. Pearson.
- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Rokhman, W. (2016). Islamic Work Ethic as an Antecedent of Work Outcomes: A Study of Islamic Microfinance in Central Java, Indonesia. *QIJS (Qudus International Journal of Islamic Studies)*, 2(1), 82–97.
- Rosalin, S. E., & Suhud, H. (2022). The Conceptual Model of In-Role Performance Predictor Factors. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(9), 283–296. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i9.3915>
- Rossadah, F., & Adiba, E. M. (2024). Uji Peran Etos Kerja Islami Sebagai Variabel Mediasi Penentu Prestasi Kerja Karyawan Bank Syariah. *Adz DzahabJurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 9(2), 172–191.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

- Russell, A. M., Yu, B., G, C., Thompson, Sussman, S. Y., & Barry, A. E. (2020). Assessing The Relationship Between Youth Religiosity and Their Alcohol Use: A Meta-Analysis From 2008 to 2018. *Addictive Behaviors*, 106, 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2020.106361>
- Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. (2020). Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels. *EJBMR, European Journal of Business and Management Research*, 5(1), 1–8. <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.1.181>
- Sabbagha, M. D. S., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting Staff Retention from Employee Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136–140.
- Safriadi. (2021). *Maqashid al-Syariah dan Mashlahah*. Sefa Bumi Persada.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Senyucel, Z. (2014). *Managing the Human Resource in the 21st Century* (1st ed.). bookboon eBook Company.
- Sharaf, Z., Ghaffari, A., & Rostami, H. M. (2016). The Role of Intention in Spirituality in Terms of Islamic Texts and Positive-oriented Psychology. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3), 15–26.
- Sherkat, D. E. (2015). Religiosity. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., pp. 377–380). Oxford: Elsevier. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.84020-9>
- Shihab, M. Q. (2002). *Tafsir al-Mishbah*. Lentera Hati.
- Shihab, M. Q. (2006). *Menabur Pesan Ilahi: Al-Qur'an dan Dinamika Kehidupan Masyarakat*. Lentera Hati.
- Siregar, Z. A. B., Akmal, S., Mohzana, M., Rahman, K., & Putra, F. T. (2023). Islamic Boarding School Leadership and Work Environment on Teacher Performance. *Nazhruna*, 6(3), 420–435. doi: <https://doi.org/10.31538/nzh.v6i3.4065>

- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Macmillan.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag. (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3–25). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Stern, P. C. (2000). Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407–424. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00175>
- Suryadi, B., & Hayat, B. (2021). *Religiusitas: Konsep, Pengukuran, dan Implementasi di Indonesia*. Bibliosmia.
- Suyatno. (2021). Dikonstruksi Pendidikan Islam Sebagai Subsistem Pendidikan Nasional. *Jurnal Pendidikan Islam*, 1(maret), 151–162. <http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/JPI/article/view/1117/1013>
- Taibah, S. A., Hawadi, L. F., & Al-Asyhar, T. (2023). Tadayyun: Development of Religiosity Scale in Islamic Perspectiv. *Journal Of Middle East and Islamic Studies*., 10(2), 1–17.
- Taufiq, I. (2015). Transparency And Accountability In The Qur'an And Its Role In Building Good Governance. *International Journal of Business, Economics and Law*, 6(4), 73–81.
- Tenhiälä, A., Chung, D. J., & Park, T.-Y. (2024). Procedural Pay Transparency, Motivational Climate, and Employee Outcomes. *Compensation & Benefits Review*, 56(2), 83–102.
- Thabrani, S. bin A. (2005). *Al-Mu'jam Al-Awsath* (Jilid 6). Dar al-Haramain.
- Thwe, T. T. P., & Fernando, M. S. C. L. (2023). Determining Employee Engagement Factors to Enhance Employee Performance: A Case Study of Fine Dining Restaurant in Yangon. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 11(1), 196–212.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management* (9th ed.). Pearson Education Limited.
- Vassilev, I., Band, R., Kennedy, A., James, E., & Rogers, A. (2019). The role of Collective Efficacy in Long-Term Condition Management: A Metasynthesis. *Health Soc Care Community*, 27(5), 588–603. <https://doi.org/doi: 10.1111/hsc.12779>

- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Wahb, Y. (2021). Fard Kifayah: The Principle of Communal Responsibility in Islam. *Yaqeen Institute for Islamic Research*, 1–19.
- Walt, F. van der. (2016). Work ethics of different generational cohorts in South Africa. *African Journal of Business Ethics*, 10(1), 52–66.
- Westerink, H. (2021). *A Dark Trace Sigmund Freud on the Sense of Guilt*. Leuven University Press.
- Wijiharta, & Wening, N. (2022). Exploring Islamic Work Ethics through Dimensional Analysis in Socially Nuanced Economic Institutions. *International Journal of Indonesian Business Review*, 1(1), 47–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.54099/ijibr.v1i1.229>
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.
- WorldBank. (1992). *Governance and Development*.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Wu, K., & Talhelm, T. (2023). Hide a Dagger Behind a Smile: A Review of How Collectivistic Cultures Compete More Than Individualistic Cultures. In S. M. Garcia, A. Tor, & Elliot (Eds.), *The Oxford Handbook of the Psychology of Competition* (pp. 611–642). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190060800.013.26>
- Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic – A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30(2), 152–169. <https://doi.org/10.1108/00483480110380325>

- Yusuf, M. (2022). Work Motivation in Islam. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(1), 4355–4363. doi: <https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.4142>
- Zafran, M. (2022). Framework of Islamic Consumer Behavior: Exploring The Foundation of Islamic Consumer Behavior And Motivation. *Journal of Business Administration and Management Sciences*, 4(2), 8–30.
- Zahrah, N., Jan, A., & Salleh, M. C. M. (2021). Aligning Islamic social finance with sustainable development goals (SDGs) and environmental, social, and governance (ESG) factors: Opportunities for integration. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(5), 707–725. <https://doi.org/10.1108/JIABR-12-2020-0384>
- Zaim, H., Erzurum, E., Zaum, S., Ujuyol, B., & Secgin, G. (2023). The Influence of Islamic Leadership on Work Performance in Service Industry: an Empirical Analysis. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(1).
- Zakaria, W. F. A. W. (2015). Qadar in Classical and Modern Islamic Discourses: Commending a Futuristic Perspective. *International Journal of Islamic Thought*, 7, 39–48.
- Zakariyah, L. (2015). *Legal Maxim of Intention and Action: “Matters Shall Be Judged by Their Objectives” (al-Umūr bi-Maqāṣidihā) in Legal Maxims in Islamic Criminal Law: Theory and Applications*. Brill.
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees’ Workplace Environment on Employees’ Performance: A Multi-Mediation Model. *Front Public Health*, 10, 1–13. doi: 10.3389/fpubh.2022.890400. PMID: 35646787; PMCID: PMC9136218.