



## ORIENTASI KERJA ISLAMI VS KONVENSIONAL: PERAN MOTIVASI SPIRITUAL DAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS SDM ORGANISASI MODERN

Hasbi Abdul Aziz<sup>1\*</sup>, Feby Nurbaeti<sup>2</sup>, Ahyakudin<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ekonomi Syariah, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Jl. Raya Palka, Serang, Banten, Indonesia, 42163

<sup>2</sup>Ekonomi Syariah, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Jl. Raya Palka, Serang, Banten, Indonesia, 42163

\*Penulis Korespondensi: [hasbiabdulaziz6@gmail.com](mailto:hasbiabdulaziz6@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to analyze the fundamental differences between Islamic and conventional work orientation, and to examine the role of spiritual motivation and job satisfaction in enhancing human resource (HR) productivity in modern organizational settings. The study employs a descriptive qualitative method based on library research, utilizing literature published between 2019 and 2025. Findings indicate that Islamic work orientation, grounded in the concepts of ibadah (worship), amanah (trustworthiness), and khalifah (stewardship), provides a spiritual dimension absent in conventional approaches. Spiritual motivation derived from tawhid values strengthens employee commitment, integrity, and work quality more sustainably. Job satisfaction in the Islamic perspective is not solely measured by material aspects, but also encompasses the dimensions of masalah and worldly-hereafter balance. The integration of Islamic values in HRM potentially creates a more productive, highly ethical, and organizationally loyal workforce.*

**Keywords:** *Islamic work orientation, spiritual motivation, job satisfaction, HR productivity, modern organization*

**Abstrak.** Kajian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan mendasar antara orientasi kerja Islami dan konvensional, serta mengkaji peran motivasi spiritual dan kepuasan kerja dalam meningkatkan produktivitas sumber daya manusia (SDM) di lingkungan organisasi modern. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif berbasis kajian pustaka (library research) dengan sumber literatur dari tahun 2019 hingga 2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa orientasi kerja Islami yang berlandaskan konsep ibadah, amanah, dan khalifah memberikan dimensi spiritual yang tidak terdapat dalam pendekatan konvensional. Motivasi spiritual yang bersumber dari nilai-nilai tauhid terbukti mampu memperkuat komitmen, integritas, dan kualitas kerja karyawan secara lebih berkelanjutan. Kepuasan kerja dalam perspektif Islam tidak semata-mata diukur dari aspek material, tetapi juga mencakup dimensi masalah dan keseimbangan dunia-akhirat. Integrasi nilai-nilai Islami dalam manajemen SDM berpotensi menciptakan tenaga kerja yang lebih produktif, berintegritas, dan memiliki loyalitas jangka panjang terhadap organisasi.

**Kata kunci :** *orientasi kerja Islami, motivasi spiritual, kepuasan kerja, produktivitas SDM, organisasi modern*

### 1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi yang ditandai dengan persaingan lintas batas dan akselerasi transformasi digital, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor paling determinatif bagi keberhasilan organisasi. Manusia dalam pandangan manajemen kontemporer tidak lagi diperlakukan sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai subjek aktif yang membawa nilai, motivasi, dan komitmen dalam setiap aktivitas

organisasional (Colquitt et al., 2023). Di sisi lain, penelitian terkini menunjukkan bahwa pendekatan manajemen SDM konvensional seringkali belum mampu menjawab kebutuhan karyawan secara holistik, khususnya pada dimensi spiritual dan moral yang semakin mendapat perhatian di lingkungan kerja modern (Asutay et al., 2022).

Kesadaran akan pentingnya dimensi spiritual dalam manajemen SDM semakin menguat, terutama di negara-negara dengan mayoritas Muslim. Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa orientasi kerja yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam berkontribusi positif terhadap komitmen, kinerja, dan kesejahteraan karyawan (Udin et al., 2022; Asutay et al., 2022). Namun demikian, kajian sistematis yang membandingkan secara komprehensif antara orientasi kerja Islami dan konvensional khususnya dalam kaitannya dengan motivasi spiritual, kepuasan kerja, dan produktivitas SDM masih terbatas dalam literatur berbahasa Indonesia.

Dalam perspektif Islam, kerja bukan sekadar aktivitas ekonomi, melainkan merupakan bentuk ibadah yang memiliki dimensi transendental. Konsep amanah (tanggung jawab), itqan (kesempurnaan kerja), dan ikhlas membentuk fondasi orientasi kerja Islami yang secara fundamental berbeda dari paradigma konvensional. Qardhawi (2020) menegaskan bahwa etos kerja Islam merupakan manifestasi keimanan seseorang, di mana setiap pekerjaan yang dilakukan dengan niat baik dan penuh tanggung jawab bernilai ibadah. Beekun (2021) menambahkan bahwa prinsip-prinsip tersebut bukan sekadar norma etis, melainkan sistem motivasi yang menggerakkan karyawan jauh melampaui insentif material.

Sejumlah studi empiris telah mengkonfirmasi relevansi nilai-nilai Islam terhadap kinerja organisasi. Udin et al. (2022) menemukan bahwa Islamic work ethics berpengaruh positif signifikan terhadap affective commitment dan kinerja karyawan dalam konteks bisnis keluarga. Asutay et al. (2022) dalam studi mereka pada 845 karyawan Muslim di Indonesia menemukan bahwa spiritualitas Islam berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional melalui mediasi etika kerja. Temuan-temuan ini memperkuat urgensi kajian lebih mendalam tentang bagaimana nilai-nilai Islam dapat diintegrasikan secara sistematis ke dalam manajemen SDM modern.

Berdasarkan latar belakang tersebut, kajian ini hadir untuk menganalisis perbandingan orientasi kerja Islami dan konvensional, serta mengkaji peran motivasi spiritual dan kepuasan kerja Islami dalam meningkatkan produktivitas SDM. Dengan mengintegrasikan perspektif manajemen SDM modern dan ekonomi Islam, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen organisasi yang lebih holistik, etis, dan berkelanjutan.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **2.1 Orientasi Kerja Konvensional**

Orientasi kerja dalam perspektif konvensional merujuk pada proses sistematis memperkenalkan karyawan baru kepada lingkungan kerja, budaya organisasi, kebijakan, prosedur, serta ekspektasi kinerja. Dessler (2022) mendefinisikan orientasi sebagai upaya memberikan pemahaman mengenai latar belakang perusahaan sehingga karyawan baru dapat merasa menjadi bagian dari organisasi. Mondy dan Martocchio (2021) menambahkan bahwa orientasi mencakup transfer informasi dasar yang dibutuhkan karyawan agar dapat menjalankan tugas secara efektif.

Dalam perkembangan manajemen SDM kontemporer, orientasi telah berkembang menjadi program onboarding yang lebih komprehensif. Bauer dan Erdogan (2021) memperkenalkan model 4C dalam onboarding efektif yang mencakup Compliance (kepatuhan terhadap kebijakan), Clarification (kejelasan peran), Culture (internalisasi budaya), dan Connection (pembangunan jaringan sosial). Model ini menekankan pentingnya dimensi budaya dalam orientasi, meskipun tetap beroperasi dalam kerangka manajemen berbasis kinerja dan efisiensi material. Kammeyer-Mueller et al. (2020) melalui meta-analisis menemukan bahwa program onboarding yang efektif berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja awal, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

### **2.2 Orientasi Kerja dalam Perspektif Islam**

Islam memandang kerja dalam dimensi yang jauh lebih komprehensif dari sekadar aktivitas ekonomi. Beekun (2021) mengidentifikasi beberapa prinsip dasar orientasi kerja Islami: (1) tauhid, yang menegaskan bahwa segala aktivitas kerja harus diniatkan karena Allah; (2) amanah, yang mengharuskan pelaksanaan tugas secara bertanggung jawab dan jujur; (3) adl (keadilan), yang menuntut keseimbangan hak dan kewajiban; serta (4) ihsan, yang mendorong individu untuk selalu memberikan yang terbaik melampaui standar minimum. Keempat

**ORIENTASI KERJA ISLAMI VS KONVENSIONAL: PERAN MOTIVASI SPIRITUAL DAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS SDM ORGANISASI MODERN**

prinsip ini secara bersama-sama membentuk fondasi orientasi kerja yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada integritas proses.

Chapra (2019) menambahkan dimensi sosial-kolektif dalam orientasi kerja Islam. Konsep fardhu kifayah mengajarkan bahwa bekerja secara produktif merupakan tanggung jawab sosial yang berdampak pada kesejahteraan komunitas. Perspektif ini berbeda secara fundamental dari paradigma konvensional yang lebih menekankan kepentingan individu. Udin et al. (2022) dalam studi empiris mereka pada perusahaan keluarga di Indonesia menemukan bahwa karyawan yang menginternalisasi Islamic work ethics menunjukkan tingkat affective commitment yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak, dengan nilai koefisien jalur  $\beta = 0,42$  ( $p < 0,01$ ).

Perbandingan antara kedua orientasi kerja tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Aspek	Orientasi Konvensional	Orientasi Islami
Landasan Nilai	Rasionalitas ekonomi, sekularisme	Tauhid, syariah, akhlak mulia
Tujuan Kerja	Kepuasan material, akumulasi kapital	Ibadah, masalah, falah dunia-akhirat
Motivasi Utama	Insentif finansial, pengakuan sosial	Ridha Allah, tanggung jawab akhirat
Standar Kinerja	Efisiensi, profitabilitas, KPI	Itqan, amanah, ihsan
Relasi Kerja	Kontraktual-transaksional	Ukhuwah, keadilan, saling menghormati
Orientasi Waktu	Jangka pendek–menengah (duniawi)	Jangka panjang (dunia dan akhirat)

*Tabel 1. Perbandingan Orientasi Kerja Islami dan Konvensional (Sumber: Diolah dari Beekun, 2021; Chapra, 2019)*

### **2.3 Motivasi Kerja Konvensional**

Motivasi kerja merupakan konsep fundamental dalam psikologi organisasi. Robbins dan Judge (2022) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah,

dan ketekunan upaya seseorang dalam mencapai tujuannya. Teori-teori motivasi klasik mencakup Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, serta Teori Kebutuhan McClelland yang mengidentifikasi kebutuhan berprestasi (nAch), berafiliasi (nAff), dan berkuasa (nPow) (Colquitt et al., 2023). Teori Harapan Vroom (Expectancy Theory) menambahkan dimensi kognisi rasional dengan menyatakan bahwa motivasi ditentukan oleh keyakinan individu terhadap hubungan antara usaha, kinerja, dan penghargaan yang diterima.

Teori kontemporer Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan Deci dan Ryan menekankan pentingnya motivasi intrinsik yang bersumber dari otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. SDT berpendapat bahwa motivasi paling kuat dan berkelanjutan tumbuh dari dalam diri individu ketika aktivitas dilakukan karena kepentingannya sendiri, bukan semata karena tekanan eksternal (Noe et al., 2022). Meskipun relatif kuat, pendekatan-pendekatan ini tetap beroperasi dalam kerangka sekular yang menempatkan kepuasan individu sebagai tujuan akhir motivasi, tanpa melibatkan dimensi transendental atau tanggung jawab ilahiyah.

## **2.4 Motivasi Spiritual dalam Perspektif Islam**

Motivasi dalam perspektif Islam memiliki dimensi yang melampaui ranah psikologis-material. Qardhawi (2020) menegaskan bahwa motivasi tertinggi seorang Muslim dalam bekerja adalah mendapatkan ridha Allah, memenuhi kewajiban agama, dan berkontribusi pada kesejahteraan keluarga serta umat. Motivasi spiritual (al-dafi' al-ruhiy) ini memiliki karakter lebih stabil karena tidak mudah goyah oleh perubahan kondisi material atau fluktuasi lingkungan kerja sebuah keunggulan yang tidak dimiliki oleh sistem motivasi konvensional.

Chapra (2019) menganalisis bahwa sistem motivasi Islam dibangun di atas tiga pilar: (1) iman, yang menciptakan keyakinan bahwa setiap amal akan diperhitungkan Allah sehingga mendorong standar kerja terbaik meski tanpa pengawasan manusia; (2) taqwa, yang membentuk self-regulation internal; dan (3) ihsan, yang mendorong individu untuk selalu melampaui standar minimum. Ketiga pilar ini secara sinergis menciptakan sistem motivasi yang bersifat komprehensif dan internalistik.

Beekun (2021) menambahkan konsep khalifah sebagai sumber motivasi kerja Islam yang unik. Kesadaran sebagai wakil Allah di muka bumi menanamkan tanggung jawab mendalam terhadap kualitas dan dampak pekerjaan. Berbeda dari motivasi intrinsik dalam SDT yang masih berpusat pada kepuasan individu, motivasi khalifah mencakup tanggung jawab kepada Allah, sesama manusia, dan alam semesta. Asutay et al. (2022) secara empiris mengkonfirmasi

bahwa spiritualitas Islam berpengaruh positif signifikan terhadap etika kerja ( $\beta = 0,67$ ,  $p < 0,001$ ) yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada sampel karyawan Muslim Indonesia. Udin et al. (2022) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa Islamic work ethics berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0,38$ ,  $p < 0,05$ ), dengan affective commitment sebagai mediator parsial.

## **2.5 Kepuasan Kerja Konvensional**

Locke (sebagaimana dikutip dalam Colquitt et al., 2023) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang mengenai pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Robbins dan Judge (2022) merangkumnya sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi terhadap karakteristik-karakteristiknya. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mencakup dimensi intrinsik (variasi keterampilan, identitas tugas, otonomi, dan umpan balik) serta dimensi ekstrinsik (kompensasi, kepemimpinan, kondisi kerja fisik, dan keamanan kerja) (Luthans et al., 2021).

Kepuasan kerja yang tinggi terbukti berkorelasi positif dengan peningkatan komitmen organisasional, penurunan absensi dan turnover, peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB), serta produktivitas yang lebih baik (Luthans et al., 2021). Jalal et al. (2019) dalam studi mereka pada karyawan di Pakistan menemukan bahwa kepribadian (personality traits) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan Islamic work ethics berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan tersebut ( $\beta = 0,29$ ,  $p < 0,05$ ; DOI: 10.13106/jafeb.2019.vol6.no2.161). Temuan ini menunjukkan bahwa faktor-faktor individual berinteraksi secara kompleks dalam membentuk kepuasan kerja.

## **2.6 Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam**

Islam memandang kepuasan kerja melalui prisma yang lebih multidimensional. Konsep qana'ah (merasa cukup dengan rezeki halal), ridha, dan syukur membentuk fondasi kepuasan kerja Islami yang tidak sepenuhnya bergantung pada kondisi material objektif (Qardhawi, 2020). Chapra (2019) mengembangkan kepuasan kerja dalam ekonomi Islam melalui kerangka masalah: kepuasan sejati bukan hanya dari terpenuhinya kebutuhan material (dharuriyat), tetapi juga kebutuhan pelengkap (hajiyat) dan kebutuhan yang memperindah hidup sesuai syariah (tahsiniyat).

Beekun (2021) mengidentifikasi indikator kepuasan kerja Islami yang berbeda dari paradigma konvensional: (1) kehalalan sumber penghasilan dan proses kerja; (2) keseimbangan antara produktivitas kerja dan kewajiban ibadah; (3) terwujudnya keadilan dan

ukhuwah dalam relasi kerja; (4) kesempatan berkembang secara spiritual dan profesional; serta (5) kontribusi pekerjaan terhadap kemaslahatan yang lebih luas. Secara empiris, Asutay et al. (2022) menemukan bahwa spiritualitas Islam berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,54$ ,  $p < 0,001$ ) pada sampel 845 karyawan Muslim Indonesia, dengan etika kerja Islam sebagai mediator. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa dimensi spiritual yang terinternalisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja secara bermakna, bahkan melampaui pengaruh faktor-faktor material konvensional.

## **2.7 Produktivitas Kerja: Perspektif Konvensional dan Islam**

Mathis et al. (2021) mendefinisikan produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan. Faktor yang memengaruhinya mencakup kemampuan, motivasi, disiplin, kepemimpinan, teknologi, kompensasi, dan kondisi lingkungan kerja (Colquitt et al., 2023). Dalam perspektif konvensional, produktivitas diukur terutama melalui indikator output kuantitatif seperti jumlah unit yang dihasilkan, waktu penyelesaian, dan efisiensi biaya.

Dalam perspektif Islam, produktivitas (*al-intajiyah*) memiliki dimensi yang melampaui efisiensi material. Qardhawi (2020) menekankan bahwa Islam sangat menghargai kerja keras sebagai bentuk aktualisasi amanah. Konsep *itqan* mendorong setiap Muslim untuk tidak pernah berpuas diri dengan standar minimum. Udin et al. (2022) menemukan dalam studi empiris mereka bahwa Islamic work ethics berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0,38$ ,  $p < 0,05$ ), menunjukkan bahwa nilai-nilai Islami secara nyata meningkatkan produktivitas yang terukur. Senada dengan itu, Jalal et al. (2019) menemukan bahwa Islamic work ethics memoderasi secara positif hubungan antara kepribadian dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada produktivitas yang lebih tinggi.

## **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif berbasis kajian pustaka (*library research*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya memahami fenomena secara mendalam dan menyeluruh yakni menganalisis perbedaan paradigmatik antara orientasi kerja Islami dan konvensional serta implikasinya terhadap motivasi, kepuasan, dan produktivitas SDM. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan, menginterpretasikan, dan menganalisis konsep-konsep serta temuan dari berbagai sumber literatur secara sistematis (Moleong, 2021; Creswell & Poth, 2022).

Kajian pustaka dipilih sebagai strategi penelitian karena memungkinkan eksplorasi

mendalam terhadap teori, konsep, dan temuan dari dua perspektif berbeda manajemen SDM konvensional dan ekonomi Islam. Sumber literatur yang digunakan mencakup buku teks, artikel jurnal internasional terindeks Scopus dan Web of Science, serta publikasi akademis lain yang diterbitkan dalam rentang tahun 2019 hingga 2025. Pemilihan rentang waktu ini bertujuan memastikan relevansi dan aktualitas kajian terhadap perkembangan terkini dalam kedua bidang tersebut.

Sumber-sumber dipilih secara purposif berdasarkan dua kriteria utama: (1) relevansi substansial dengan topik penelitian, dan (2) kredibilitas akademis yang ditunjukkan melalui rekam jejak sitasi, indeks jurnal (Scopus/WoS), dan ketersediaan DOI. Tokoh-tokoh kunci yang menjadi rujukan utama meliputi Yusuf al-Qardhawi dan Muhammad Umer Chapra dari perspektif ekonomi Islam, serta Robbins dan Judge, Colquitt et al., dan Luthans et al. dari perspektif manajemen SDM konvensional. Untuk bukti empiris kontemporer, kajian ini merujuk pada Asutay et al. (2022) dari *Journal of Business Ethics* dan Udin et al. (2022) dari *SAGE Open*, keduanya jurnal terindeks Scopus dengan rekam jejak sitasi yang signifikan.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan yang mengacu pada model Miles et al. (2020): (1) reduksi data, yaitu mengidentifikasi, menyortir, dan merangkum sumber-sumber relevan sesuai kategori tematik; (2) penyajian data, yaitu mengorganisasikan temuan dalam kerangka komparatif yang sistematis; dan (3) penarikan kesimpulan, yaitu melakukan sintesis analitis untuk mengidentifikasi pola, perbedaan, dan implikasi teoritis-praktis. Validitas kajian dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu dengan menggunakan berbagai literatur dari perspektif yang beragam untuk mengonfirmasi setiap temuan.

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Perbedaan Fundamental Orientasi Kerja Islami dan Konvensional**

#### **4.1.1 Landasan Filosofis dan Epistemologis**

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa perbedaan terdapat antara orientasi kerja Islami dan konvensional terletak pada landasan filosofis-epistemologisnya. Orientasi kerja konvensional dibangun di atas fondasi pemikiran sekular-positivistik yang memisahkan aktivitas ekonomi dari dimensi spiritual dan moral. Manusia dipahami sebagai *Homo economicus* yang termotivasi oleh kalkulasi rasional untuk memaksimalkan kepentingan diri. Akibatnya, nilai seperti kejujuran dan keadilan hanya dianggap relevan sepanjang menghasilkan manfaat ekonomi yang terukur (Chapra, 2019).

Sebaliknya, orientasi kerja Islam dibangun di atas fondasi tauhid yang mengintegrasikan

semua dimensi kehidupan dalam satu kerangka nilai terpadu. Manusia dipahami sebagai 'abd Allah (hamba Allah) sekaligus khalifah fil ardh (wakil Allah di bumi) yang memiliki tanggung jawab ganda: vertikal kepada Allah dan horizontal kepada sesama makhluk. Beekun (2021) menegaskan bahwa dualitas tanggung jawab inilah yang memberikan orientasi kerja Islami dimensi accountability yang lebih kuat, karena pengawasan Allah bersifat mutlak dan tidak terbatas pada konteks organisasional semata.

#### **4.1.2 Implikasi terhadap Praktik Manajemen SDM**

Perbedaan filosofis tersebut memiliki implikasi praktis yang signifikan dalam manajemen SDM. Dalam organisasi dengan orientasi konvensional, program onboarding berfokus pada transfer informasi teknis, sosialisasi prosedur, dan pembangunan komitmen terhadap target kinerja. Sementara itu, orientasi kerja Islami menambahkan dimensi pembentukan niat (*intention formation*), pemahaman tujuan kerja sebagai ibadah, dan internalisasi nilai-nilai akhlak sebagai standar perilaku kerja (Beekun, 2021).

Secara empiris, implikasi ini terbukti bermakna. Asutay et al. (2022) menemukan bahwa pada karyawan Muslim Indonesia, spiritualitas Islam yang terinternalisasi yang merupakan output dari orientasi kerja Islami yang efektif berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional ( $\beta = 0,47, p < 0,001$ ) melalui mediasi etika kerja. Udin et al. (2022) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa Islamic work ethics berpengaruh positif terhadap affective commitment ( $\beta = 0,42, p < 0,01$ ) dan kinerja karyawan ( $\beta = 0,38, p < 0,05$ ) pada konteks bisnis keluarga. Temuan-temuan ini secara konsisten menunjukkan bahwa orientasi kerja Islami yang terimplementasi dengan baik menghasilkan karyawan yang lebih committed dan produktif.

### **4.2 Peran Motivasi Spiritual dalam Meningkatkan Produktivitas SDM**

#### **4.2.1 Mekanisme Kerja Motivasi Spiritual**

Analisis komparatif antara motivasi konvensional dan motivasi spiritual Islam mengungkapkan perbedaan mendasar dalam mekanisme kerjanya. Motivasi konvensional bekerja melalui mekanisme reward and punishment yang bersifat eksternal. Meskipun efektif jangka pendek, motivasi ekstrinsik rentan terhadap fenomena diminishing returns di mana insentif yang sama menghasilkan respons motivasional yang semakin kecil seiring waktu (Colquitt et al., 2023; Robbins & Judge, 2022).

Motivasi spiritual Islam bekerja melalui mekanisme yang berbeda secara fundamental. Chapra (2019) menjelaskan bahwa keyakinan akan muraqabah (pengawasan Allah)

menciptakan sistem kontrol internal yang jauh lebih efektif dibandingkan sistem pengawasan eksternal. Karyawan Muslim yang menginternalisasi muraqabah akan bekerja dengan standar tertinggi bahkan tanpa pengawasan atasan, karena menyadari Allah senantiasa menyaksikan setiap perbuatannya. Asutay et al. (2022) mengkonfirmasi secara empiris bahwa spiritualitas Islam memiliki pengaruh langsung terhadap etika kerja ( $\beta = 0,61, p < 0,001$ ) dan pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,33, p < 0,001$ ) dan komitmen organisasional ( $\beta = 0,29, p < 0,001$ ), menunjukkan bahwa motivasi spiritual beroperasi melalui jalur mediasi etika kerja.

Keyakinan akan balasan akhirat juga menciptakan horizon temporal yang lebih panjang dalam pengambilan keputusan kerja. Perspektif ini mendorong karyawan Muslim untuk membuat keputusan yang lebih etis dan berorientasi keberlanjutan, bahkan ketika berbenturan dengan keuntungan jangka pendek (Chapra, 2019; Beekun, 2021). Kondisi ini secara teoritis mengurangi monitoring cost yang merupakan salah satu komponen biaya signifikan dalam manajemen organisasi konvensional.

#### **4.2.2 Motivasi Spiritual dan Kualitas Kerja**

Konsep itqan dalam Islam mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna dan penuh dedikasi. Berbeda dari standar kualitas konvensional yang ditetapkan secara eksternal, standar itqan bersumber dari dalam diri karyawan sebagai ekspresi keimanan dan penghormatan terhadap amanah yang diembannya (Beekun, 2021; Qardhawi, 2020). Internalisasi itqan inilah yang membedakan produktivitas berbasis motivasi spiritual dari produktivitas berbasis insentif material: yang pertama cenderung lebih konsisten dan intrinsik, sementara yang kedua bergantung pada kontinuitas pemberian insentif eksternal.

Udin et al. (2022) menemukan dalam studi empiris pada perusahaan keluarga di Indonesia bahwa Islamic work ethics berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0,38, p < 0,05$ ), dengan affective commitment sebagai mediator (DOI: 10.1177/21582440221085263). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi spiritual yang diekspresikan melalui Islamic work ethics tidak hanya meningkatkan komitmen emosional, tetapi juga berdampak nyata pada output kinerja yang terukur. Senada dengan itu, Jalal et al. (2019) menemukan bahwa Islamic work ethics memoderasi secara positif hubungan antara kepribadian dan kepuasan kerja ( $\beta = 0,29, p < 0,05$ ; DOI:10.13106/jafeb.2019.vol6.no2.161), mengkonfirmasi peran motivasi spiritual sebagai amplifier terhadap faktor-faktor motivasional lainnya.

### **4.3 Kepuasan Kerja Islami sebagai Mediator Produktivitas**

#### **4.3.1 Dimensi Kepuasan Kerja Islami**

Kajian literatur mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dalam perspektif Islam memiliki setidaknya empat dimensi yang melampaui konsepsi konvensional (Beekun, 2021; Chapra, 2019; Qardhawi, 2020). Pertama, dimensi material-halal, yaitu kepuasan terhadap kompensasi yang memadai dan diperoleh melalui cara yang halal sejajar dengan konsep kepuasan ekstrinsik konvensional, namun dengan tambahan syarat kehalalan. Kedua, dimensi spiritual-transendental, yaitu kepuasan yang bersumber dari kesadaran bahwa pekerjaan merupakan bentuk ibadah. Dimensi ini merupakan sumber kepuasan paling berkelanjutan karena tidak tergantung pada kondisi material yang berubah-ubah (Chapra, 2019).

Ketiga, dimensi sosial-ukhuwah, berkaitan dengan kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja yang dilandasi nilai persaudaraan dan gotong royong. Dalam paradigma Islam, lingkungan kerja yang diwarnai ukhuwah bukan sekadar faktor kenyamanan, tetapi implementasi ajaran agama yang bernilai ibadah tersendiri. Keempat, dimensi masalah, yaitu kepuasan yang berasal dari kesadaran bahwa pekerjaan berkontribusi positif bagi kemaslahatan umat. Asutay et al. (2022) mengkonfirmasi secara empiris bahwa kepuasan kerja karyawan Muslim Indonesia dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh spiritualitas Islam ( $\beta = 0,54$ ,  $p < 0,001$ ), di mana etika kerja berperan sebagai mediator penuh, mengindikasikan bahwa dimensi spiritual dan etis dalam pekerjaan merupakan prediktor kepuasan yang lebih kuat dibandingkan faktor-faktor material semata.

#### **4.3.2 Kepuasan Kerja Islami dan Produktivitas Jangka Panjang**

Keunikan model kepuasan kerja Islami terletak pada kemampuannya menciptakan kepuasan yang lebih stabil dan berkelanjutan dibandingkan model konvensional. Dalam paradigma konvensional, kepuasan sangat bergantung pada kondisi objektif yang berfluktuasi sesuai dinamika organisasi dan pasar tenaga kerja, sehingga organisasi harus terus meningkatkan kompensasi untuk mempertahankan kepuasan karyawan (Luthans et al., 2021; Robbins & Judge, 2022).

Sebaliknya, kepuasan kerja Islami yang berakar pada nilai spiritual memberikan buffer psikologis yang membantu karyawan mempertahankan kepuasan bahkan ketika kondisi material tidak optimal. Konsep qana'ah dan sabar mengajarkan karyawan untuk menerima keterbatasan sambil terus bekerja keras memperbaikinya (Qardhawi, 2020). Secara empiris, Asutay et al. (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja yang dimediasi oleh spiritualitas

Islam pada gilirannya berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional ( $\beta = 0,41, p < 0,001$ ), membentuk rantai kausal: spiritualitas Islam  $\rightarrow$  etika kerja  $\rightarrow$  kepuasan kerja  $\rightarrow$  komitmen  $\rightarrow$  produktivitas. Rantai kausal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja Islami berfungsi sebagai mediator kritis antara nilai-nilai Islam dan output organisasional yang terukur.

#### **4.4 Model Integrasi Nilai Islam dalam Manajemen SDM Modern**

Berdasarkan sintesis literatur yang dilakukan, kajian ini mengajukan model integrasi nilai-nilai Islam dalam sistem manajemen SDM organisasi modern yang terdiri dari empat komponen yang saling terintegrasi.

Komponen pertama adalah rekonstruksi orientasi karyawan yang mengintegrasikan onboarding konvensional dengan pembekalan nilai dan niat Islami. Dalam praktiknya, hal ini mencakup penambahan sesi pengenalan visi-misi organisasi dalam kerangka ibadah, pembentukan mentor spiritual di samping mentor teknis, serta penciptaan ritual positif yang memperkuat identitas Islami dalam konteks profesional. Bauer dan Erdogan (2021) menegaskan bahwa orientasi yang efektif harus menyentuh dimensi 'culture' dan 'connection', dua elemen yang dalam konteks Islami mencakup nilai-nilai ukhuwah dan tanggung jawab bersama.

Komponen kedua adalah pengembangan sistem motivasi hibrid yang menggabungkan insentif material konvensional dengan apresiasi berbasis nilai-nilai Islam. Sistem ini mencakup pengakuan integritas dan amanah sebagai prestasi yang setara dengan pencapaian target kuantitatif, penciptaan lingkungan kerja yang memfasilitasi ibadah, serta pembangunan budaya itqan sebagai standar kualitas yang intrinsik. Chapra (2019) dan Beekun (2021) menegaskan bahwa sistem motivasi hibrid semacam ini berpotensi menciptakan karyawan yang termotivasi tidak hanya oleh insentif eksternal, tetapi juga oleh kesadaran ilahiyah yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Komponen ketiga adalah pengukuran kepuasan kerja multidimensional yang mencakup dimensi spiritual, kehalalan, dan masalah di samping dimensi material dan sosial yang lazim diukur dalam praktik konvensional. Asutay et al. (2022) menunjukkan bahwa pengukuran yang hanya berfokus pada dimensi material akan underestimate tingkat kepuasan sejati karyawan Muslim karena mengabaikan dimensi spiritual yang signifikan secara empiris.

Komponen keempat adalah sistem evaluasi produktivitas berbasis itqan yang mempertimbangkan kualitas moral dan etika kerja di samping capaian kuantitatif. Sistem

ini mengukur bukan hanya output yang dihasilkan, tetapi juga integritas proses sebagai indikator produktivitas sejati. Udin et al. (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang menginternalisasi Islamic work ethics yang mencakup dimensi itqan dan amanah secara konsisten menunjukkan kinerja yang lebih baik, mengkonfirmasi bahwa evaluasi berbasis nilai Islami bukan sekadar wacana normatif tetapi memiliki korelasi empiris yang kuat dengan output kinerja.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan kajian komprehensif yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan empat kesimpulan utama. Pertama, orientasi kerja Islami dan konvensional memiliki perbedaan yang bersifat fundamental pada tataran filosofis-epistemologis: sekularisme-positivistik di satu sisi, dan tauhid-syariah di sisi lain. Perbedaan ini menyiratkan bahwa integrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen SDM tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus menyentuh asumsi-asumsi dasar tentang hakikat manusia, tujuan kerja, dan makna produktivitas (Chapra, 2019; Beekun, 2021).

Kedua, motivasi spiritual yang bersumber dari nilai-nilai tauhid, muraqabah, dan khalifah mampu menciptakan motivasi yang lebih intrinsik, stabil, dan berkelanjutan. Asutay et al. (2022) mengkonfirmasi secara empiris bahwa spiritualitas Islam berpengaruh positif signifikan terhadap etika kerja ( $\beta = 0,61$ ), kepuasan kerja ( $\beta = 0,54$ ), dan komitmen organisasional ( $\beta = 0,47$ ), membentuk rantai kausal yang komprehensif dari nilai spiritual hingga output organisasional yang terukur.

Ketiga, kepuasan kerja dalam perspektif Islam memiliki empat dimensi yang saling melengkapi: material-halal, spiritual-transendental, sosial-ukhuwah, dan masalah. Model multidimensional ini terbukti secara empiris mampu memprediksi kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara lebih komprehensif dibandingkan model konvensional yang hanya mempertimbangkan dimensi material dan sosial (Asutay et al., 2022; Udin et al., 2022)

Keempat, integrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen SDM organisasi modern bukanlah pilihan antara dua pendekatan yang mutually exclusive, melainkan peluang untuk menghadirkan model manajemen yang lebih holistik. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan keunggulan teknis manajemen konvensional dengan kedalaman moral-spiritual manajemen Islami berpotensi menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sebagaimana dibuktikan oleh temuan-temuan empiris terkini (Udin et al., 2022; Jalal et al., 2019; Asutay et al., 2022).

## **5.2 Saran**

Bagi organisasi dan praktisi manajemen SDM, disarankan untuk melakukan review menyeluruh terhadap program orientasi karyawan dengan mengintegrasikan dimensi nilai dan spiritual Islami. Selain itu, organisasi perlu mengembangkan sistem motivasi hibrid dan instrumen pengukuran kepuasan kerja yang sensitif terhadap dimensi Islami, serta membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk aktualisasi nilai-nilai Islam dalam konteks profesional.

Bagi para akademisi dan peneliti, kajian ini membuka agenda riset lanjutan: (1) pengembangan instrumen pengukuran kepuasan kerja Islami yang valid dan reliabel dalam konteks Indonesia; (2) studi empiris tentang pengaruh tingkat religiusitas terhadap dimensi-dimensi produktivitas SDM di berbagai konteks organisasi; (3) kajian komparatif kinerja organisasi berbasis nilai Islam dengan organisasi konvensional; serta (4) eksplorasi cara mengintegrasikan motivasi spiritual dalam desain sistem kerja dan manajemen kinerja secara konkret dan terukur.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Asutay, M., Buana, G. K., & Avdukic, A. (2022). The impact of Islamic spirituality on job satisfaction and organisational commitment: Exploring mediation and moderation impact. *Journal of Business Ethics*, 181(4), 913–932. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2021). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51–64). American Psychological Association.
- Beekun, R. I. (2021). *Islamic business ethics*. International Institute of Islamic Thought.
- Chapra, M. U. (2019). *Islam and the economic challenge*. The Islamic Foundation.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2023). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (8th ed.). McGraw-Hill.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2022). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Jalal, R. N. U. D., Zeb, N., & Fayyaz, U. E. R. (2019). The effect of personality traits on employee job satisfaction with moderating role of Islamic work ethics. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 161–171. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no2.161>
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Rubenstein, A., & Song, Z. (2020). Support, undermining, and onboarding: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2021). *Human resource management* (16th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2021). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Qardhawi, Y. (2020). *Norma dan etika ekonomi Islam (terjemahan Z. Arifin & D. Hafidhuddin)*. Gema Insani Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Udin, U., Dananjoyo, R., Shaikh, M., & Vio Linarta, D. (2022). Islamic work ethics, affective commitment, and employee's performance in family business: Testing their relationships. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221085263>