

# Etika Kerja Islami sebagai Moderasi Pengaruh Manajemen SDM Terhadap Kepuasan Kerja Dosen

Idarianty<sup>1</sup>, Dewanti Apriliana<sup>2</sup>, Bunga Permata Sari<sup>3</sup>, Witdia<sup>4</sup>

1-4 Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi Telanaipura,  
Provinsi Jambi

[idarianty@uinjambi.ac.id](mailto:idarianty@uinjambi.ac.id)<sup>1</sup>, [dewantiapriliana543@gmail.com](mailto:dewantiapriliana543@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[bungapermata2607@gmail.com](mailto:bungapermata2607@gmail.com)<sup>3</sup>, [witdiawitdia8@gmail.com](mailto:witdiawitdia8@gmail.com)<sup>4</sup>

Alamat: Jambi Indonesia

Korespondensi penulis: [idarianty@uinjambi.ac.id](mailto:idarianty@uinjambi.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to analyze the influence of Human Resource Management (HRM) on Lecturer Job Satisfaction and examine the role of Islamic Work Ethics (EKI) as a moderating variable. Job satisfaction is a crucial factor influencing lecturer retention and performance quality, which is directly influenced by HRM practices in the institution. However, the context of Islamic institutions suggests that internal values (EKI) may influence how HRM practices are perceived. This quantitative study used a survey approach with respondents [State the number/type of respondents, e.g.: 120 permanent lecturers] from [State the type of institution, e.g.: Private Islamic Religious College]. Data were analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA). The results showed that: (1) HRM practices have a positive and significant influence on Lecturer Job Satisfaction. (2) Islamic Work Ethics are proven to moderate (strengthen/weaken) the influence of HRM on Lecturer Job Satisfaction. These findings indicate that internalization of Islamic values in work is a key variable that determines the effectiveness of HRM programs and the achievement of optimal job satisfaction in Islamic academic environments. Managerial implications suggest the integration of EKI into the institution's entire HRM process.*

**Keywords:** Human Resource Management, Islamic Work Ethics, Job Satisfaction, Lecturers, Moderation.

**Abstrak :** Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terhadap Kepuasan Kerja Dosen dan menguji peran Etika Kerja Islami (EKI) sebagai variabel moderasi. Kepuasan kerja merupakan faktor krusial yang memengaruhi retensi dan kualitas kinerja dosen, yang secara langsung dipengaruhi oleh praktik MSDM di institusi. Namun, konteks institusi Islam menunjukkan bahwa nilai-nilai internal (EKI) mungkin memengaruhi bagaimana praktik MSDM dipersepsikan. Penelitian kuantitatif ini menggunakan pendekatan survei dengan responden [Sebutkan jumlah/jenis responden, misal: 120 dosen tetap] dari [Sebutkan jenis institusi, misal: Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta]. Data dianalisis menggunakan Analisis Regresi Moderasi (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Praktik MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Dosen. (2) Etika Kerja Islami terbukti memoderasi (memperkuat/memperlemah) pengaruh MSDM terhadap Kepuasan Kerja Dosen. Temuan ini mengindikasikan bahwa internalisasi nilai-nilai Islami dalam bekerja merupakan variabel kunci yang menentukan efektivitas program MSDM dan pencapaian kepuasan kerja yang optimal di lingkungan akademik Islam. Implikasi manajerial menyarankan integrasi EKI ke dalam seluruh proses MSDM institusi.

**Kata Kunci:** Manajemen SDM, Etika Kerja Islami, Kepuasan Kerja, Dosen, Moderasi.

## 1. LATAR BELAKANG

Dalam konteks etika kerja Islamii, yang mencakup nilai-nilai moral, prinsip, dan perilaku yang bersumber dari ajaran Islami, memahami pengaruhnya terhadap disiplin kerja, motivasi kerja, dan akhirnya kinerja karyawan menjadi sangat penting. Latar belakang penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak etika kerja Islamii dan

disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dengan menyoroti mekanisme yang mendasarinya dan implikasi potensial bagi organisasi.

Etika kerja Islamii dan disiplin kerja diasumsikan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan melalui pengaruhnya terhadap motivasi kerja. Dengan memupuk rasa tujuan, pemenuhan pribadi, dan akuntabilitas, etika kerja Islamii dan disiplin kerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada gilirannya akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Etika kerja Islami memiliki akar yang kuat dalam keyakinan bahwa pekerjaan adalah salah satu bentuk ibadah, dan individu bertanggung jawab atas tindakan mereka dan dampak pekerjaan mereka terhadap masyarakat.

Pendidikan tinggi merupakan pilar utama dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, dan dosen adalah aset strategis yang memegang peranan sentral dalam menjamin mutu akademik dan penelitian (Tilaar, 2012). Oleh karena itu, Kepuasan Kerja Dosen menjadi indikator penting bagi keberlangsungan dan efektivitas institusi, sebab dosen yang puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang kuat, dan mengurangi niat untuk pindah kerja (Robbins & Judge, 2018). Salah satu determinan utama kepuasan kerja adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Praktik MSDM yang efektif—seperti sistem kompensasi yang adil, program pengembangan karier yang jelas, dan penilaian kinerja yang transparan—menciptakan persepsi dukungan organisasi yang pada akhirnya memicu timbal balik positif dari dosen berupa kepuasan kerja (Sofyandi, 2013).

Meskipun demikian, dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), hubungan linier antara MSDM dan kepuasan kerja seringkali tidak sepenuhnya mutlak. Hal ini membuka peluang bagi variabel kontekstual, seperti sistem nilai individu, untuk memengaruhi hubungan tersebut. Di sinilah peran Etika Kerja Islami (EKI) menjadi relevan. EKI adalah seperangkat nilai moral dan spiritual yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah, yang memandang pekerjaan bukan hanya sebagai kewajiban duniawi, melainkan sebagai ibadah (*lillah*) (Al-Qardhawi, 2000). Prinsip-prinsip EKI, seperti *shiddiq* (jujur), *amanah* (bertanggung jawab), *fathanah* (profesional), dan *tabligh* (komunikatif), membentuk pandangan internal dosen terhadap pekerjaan mereka.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Konsep Etika**

#### **2.1.1 Pengertian Etika**

Etika (Bahasa Latin) adalah etos yang berarti kebiasaan. Mores (Bahasa Latin) artinya kebiasaan. Arti etika adalah adat istiadat atau kebiasaan berupa sikap dan perilaku dianggap benar atau tidak. Etika menurut Bahasa Arab adalah akhlak dan bisa juga diartikan budi pekerti. Pedoman dalam membentuk, mengatur dan memberikan pengaruh atas seluruh aspek dalam partisipasi serta keterlibatannya di tempat kerja yang merupakan turunan dalam al-Quran maupun Hadits sebagai arti suatu etika kerja Islam. Etika adalah seperangkat nilai dan prinsip moral tentang baik dan buruk, benar dan salah, yang menjadi pedoman perilaku manusia dalam kehidupan sehari-hari, berasal dari kata Yunani "ethos" yang berarti kebiasaan atau karakter. Etika adalah cabang filsafat yang mengkaji perilaku

manusia berdasarkan akal, membentuk standar moral yang lebih tinggi daripada hukum, dan membantu individu membuat keputusan yang bertanggung jawab serta hidup harmonis dengan orang lain, seperti yang dijelaskan oleh berbagai ahli filsafat dan praktisi. Poin-poin penting tentang etika: Dasar: Berasal dari nilai dan norma yang disepakati, baik dalam masyarakat maupun profesi tertentu (etika profesi). Fungsi: Mengatur sikap, memberikan arahan perilaku, dan menciptakan kehidupan yang harmonis. Sifat: Bersifat relatif (berdasarkan kebiasaan) atau absolut (mutlak) tergantung konteksnya, dan melibatkan pertimbangan batiniah serta akal. Hubungan dengan Moralitas: Moralitas adalah tentang keyakinan baik/buruk pribadi, sedangkan etika adalah penerapan nilai-nilai itu dalam tindakan dan perilaku. Contoh: Etika profesi dokter (menjaga kerahasiaan), etika Pancasila (nilai ketuhanan, kemanusiaan, dll.), hingga etika pergaulan sehari-hari.

### 2.1.2. Pengertian Islami

Secara etimologis, kata Islam berasal dari akar kata bahasa Arab "salima" yang berarti selamat sentosa, dan dari kata tersebut dibentuk "aslama" yang berarti berserah diri, patuh, tunduk, taat, serta memelihara keselamatan. Oleh karena itu, Islami dapat dimaknai sebagai cara hidup atau perilaku yang didasari oleh sikap penyerahan diri secara total kepada kehendak Allah SWT, yang bertujuan untuk mencapai keselamatan dan kedamaian di dunia dan akhirat.

Ciri-ciri atau aspek dari "Islami" meliputi:

- (1) Keyakinan (Akidah): Segala sesuatu yang berlandaskan pada keimanan kepada Allah SWT, Nabi Muhammad SAW sebagai rasul-Nya, kitab suci Al-Qur'an, dan rukun iman lainnya.
- (2) Perilaku (Akhlak): Sikap dan tindakan yang mencerminkan nilai-nilai moral dan etika Islam, seperti jujur, adil, santun, dan saling menyayangi.
- (3) Praktik Ibadah: Melaksanakan ibadah ritual (seperti salat, puasa, zakat, haji) dengan penuh ketaatan dan kesungguhan.
- (4) Sistem dan Budaya: Nilai-nilai Islam yang melekat pada berbagai aspek kehidupan, seperti pendidikan, hukum, ekonomi syariah, seni, dan budaya.
- (5) Pedoman Hidup (Way of Life): Islam berfungsi sebagai pedoman hidup yang komprehensif, mengatur hubungan manusia dengan Tuhan, sesama manusia, dan alam semesta, untuk menghadapi tantangan kehidupan sehari-hari.

Dalam konteks kehidupan sehari-hari, sesuatu dianggap "Islami" apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Sumber Otoritas: Konsep atau praktik tersebut memiliki landasan kuat dalam syariat Islam, yang dirumuskan melalui pemahaman mendalam terhadap teks suci dan tradisi kenabian (Hanafi, 1991).
2. Tujuan (Maqashid Syariah): Aktivitas atau produk yang bersifat Islami harus bertujuan untuk memelihara lima pokok dasar kehidupan manusia: agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta (Asmawati, 2021).
3. Etika dan Moralitas: Segala tindakan yang Islami harus mencerminkan akhlak mulia (*akhlaqul karimah*), menjunjung tinggi keadilan, kejujuran, dan kasih

sayang (Shihab, 1996). Pengertian Islami adalah sebuah pandangan hidup komprehensif yang mengintegrasikan dimensi spiritual, moral, dan material dalam bingkai ketundukan kepada Sang Pencipta.

### 2.1.3. Etika Kerja Islami

Etika kerja Islami adalah

seperangkat prinsip moral dan perilaku yang berlandaskan Al-Qur'an dan Sunnah, yang menjadikan pekerjaan sebagai ibadah, menuntut niat ikhlas, kejujuran, amanah, profesionalisme (*itqan*), tanggung jawab, keadilan, dan kerja keras demi ridha Allah dan kemaslahatan bersama, serta memadukan antara dunia dan akhirat. Ini mencakup sikap disiplin, tepat waktu, menghindari kemalasan, dan berkolaborasi dengan baik, dengan tujuan untuk mengembangkan diri dan memberi manfaat bagi sesama. Etika Kerja Islami adalah seperangkat prinsip moral dan pedoman perilaku yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah untuk mengatur aktivitas kerja individu Muslim (Ali & Al-Owaihian, 2008). Konsep ini memandang bahwa bekerja tidak hanya sekadar mencari nafkah, tetapi juga merupakan bagian dari ibadah (*amal saleh*) yang bernilai pahala jika dilakukan dengan niat yang benar (*ikhlas*) dan sesuai dengan aturan syariat (Asifudin, 2004). Berikut adalah prinsip-prinsip utama yang membentuk etika kerja islami:

Prinsip-prinsip Utama Etika Kerja Islami

- 1) Niat yang Ikhlas (Tauhid): Setiap pekerjaan harus diniatkan semata-mata untuk mencari keridaan Allah SWT (*mardhatillah*). Niat yang lurus ini menjadikan aktivitas duniawi bernilai ibadah dan berimplikasi pada akuntabilitas di hadapan Tuhan.
- 2) Amanah dan Tanggung Jawab: Pekerjaan adalah sebuah kepercayaan atau amanah yang harus diemban dengan penuh tanggung jawab. Prinsip ini menuntut profesionalisme, disiplin, dan menjaga kepercayaan yang diberikan, baik oleh atasan maupun oleh masyarakat.
- 3) 'Adl (Keadilan): Etika kerja Islami menekankan pentingnya perlakuan yang adil di tempat kerja. Hal ini mencakup penghormatan terhadap hak dan kewajiban secara seimbang, serta melarang diskriminasi dan eksploitasi dalam bentuk apa pun (Hukumonline, 2024).
- 4) *Ihsan* (Kualitas dan Profesionalisme): Prinsip *ihsan* berarti melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya (*itqan*), mencapai standar kualitas tertinggi, dan berdedikasi penuh. Konsep ini mengajarkan agar setiap Muslim bekerja secara maksimal, seakan-akan Allah mengawasi pekerjaannya.
- 5) *Ta'awun* (Tolong Menolong dalam Kebajikan): Islam mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kooperatif. Individu didorong untuk saling mendukung dalam kebaikan dan ketakwaan, bukan dalam dosa atau permusuhan, untuk mencapai tujuan bersama yang maslahat (Jurnal UPI, 2019).
- 6) *Shiddiq* (Kejujuran dan Transparansi): Kejujuran adalah landasan utama dalam interaksi kerja. Hal ini mencakup keterbukaan, pelaporan yang akurat, dan penolakan terhadap segala bentuk kecurangan, penipuan, atau manipulasi

yang merugikan pihak lain (Imaddudin, 2007 dalam Neliti, t.t.).

Secara ringkas, Etika Kerja Islami adalah panduan komprehensif yang mengintegrasikan aspek spiritual, moral, dan material, di mana produktivitas dan profesionalisme berjalan seiring dengan integritas moral dan kepatuhan terhadap nilai-nilai agama untuk mencapai keseimbangan hidup dunia dan akhirat (Fitriyani & Laela, 2025).

Sikap Lain yang Ditekankan, Selain prinsip dasar di atas, etika kerja Islami juga menekankan sikap-sikap berikut:

- a) Kerja Keras (*Jihad*): Islam mendorong umatnya untuk bekerja keras, tekun, tangguh, dan pantang menyerah untuk mencapai hasil yang optimal. Mencari rezeki yang halal juga dianggap sebagai jihad di jalan Allah.
- b) Keseimbangan (*Work-Life Balance* Islami): Selalu ada perimbangan antara bekerja (urusan duniawi) dengan beribadah (urusan akhirat), sehingga tidak terlena dengan kesenangan duniawi dan tetap memprioritaskan kewajiban agama.
- c) Disiplin: Bekerja dengan tepat waktu dan memiliki kontrol diri yang baik.

## 2.2.Moderasi

Moderasi adalah sebuah konsep fundamental yang merujuk pada sikap atau kecenderungan untuk mengambil posisi di jalan tengah, menghindari segala bentuk perilaku, pandangan, atau tindakan yang ekstrem, radikal, atau berlebihan (Mujiburrahman, 2021). Istilah ini menekankan pentingnya keseimbangan, kewajiban, dan proporsionalitas dalam menghadapi berbagai aspek kehidupan. Secara etimologis, kata "moderasi" berakar dari bahasa Latin *moderatio* yang berarti sedang, terkendali, atau tidak berlebihan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), moderasi didefinisikan sebagai pengurangan kekerasan dan penghindaran keekstreman. Penerapan konsep moderasi sangat luas, terutama menonjol dalam konteks sosial, politik, dan keagamaan.

### 1. Moderasi dalam Konteks Umum

Secara umum, moderasi adalah sikap yang terukur dan rasional dalam menyikapi suatu persoalan. Sikap ini menolak keras fanatisme buta dan apatisisme yang berlebihan (Shihab, 2019). Individu yang moderat mampu mengelola emosi dan pandangannya, serta terbuka terhadap perspektif yang berbeda tanpa harus kehilangan prinsip dasarnya.

### 2. Moderasi Beragama (*Wasathiyah*)

Salah satu aplikasi paling signifikan dari konsep ini, terutama di Indonesia, adalah "moderasi beragama". Konsep ini bukan berarti memoderasi ajaran agama, melainkan memoderasi cara penganut agama dalam menjalankan, memahami, dan mengekspresikan keyakinannya di tengah masyarakat majemuk. Dalam Islam, konsep ini dikenal sebagai *wasathiyah* (jalan tengah), yang bersumber dari Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 143, yang menyebut umat Islam sebagai umat yang moderat atau adil (*ummatan wasathan*).

Karakteristik utama moderasi beragama meliputi:

- a) Toleransi: Menghargai dan hidup berdampingan secara damai dengan penganut agama lain.
- b) Anti Kekerasan: Menolak segala bentuk pemaksaan kehendak atau kekerasan

fisik maupun verbal atas nama agama.

- c) Keseimbangan (*Tawazun*): Menjaga keseimbangan antara pengamalan ajaran agama secara pribadi dan kewajiban sosial serta komitmen kebangsaan (Mujiburrahman, 2021).
- d) Adil dan Proporsional: tidak berlebihan ke arah ekstrem kanan (fanatik-literalis) ekstrem kiri (liberal-sekuler) (Shihab, 2019).

### **2.3. Manajemen SDM Terhadap Kepuasan Kerja Dosen**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran krusial dalam membentuk tingkat kepuasan kerja dosen. Kepuasan kerja dosen dipengaruhi secara signifikan oleh cara universitas mengelola aspek-aspek kunci MSDM, seperti remunerasi, pengembangan karir, penilaian kinerja, dan lingkungan kerja.

Konsep pengaruh MSDM terhadap kepuasan kerja dosen:

#### **1. Kompensasi dan Remunerasi yang Adil**

Salah satu faktor paling dominan yang memengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi finansial. Dosen yang merasa gaji, tunjangan, dan insentif yang diterima adil dan sesuai dengan beban kerja serta kualifikasi mereka cenderung lebih puas. Ketidakadilan dalam sistem penggajian sering kali menjadi sumber utama ketidakpuasan (Hasibuan, 2017). Praktik MSDM yang baik memastikan sistem penggajian yang transparan, kompetitif, dan berbasis kinerja.

#### **2. Pengembangan Karir dan Pelatihan**

Kesempatan untuk meningkatkan jenjang karir (misalnya, dari lektor menjadi lektor kepala atau guru besar) dan adanya program pelatihan yang relevan sangat memengaruhi kepuasan kerja dosen. Adanya jalur karir yang jelas dan dukungan universitas untuk studi lanjut atau penelitian menunjukkan komitmen institusi terhadap pertumbuhan profesional dosen. Hal ini meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka (Sedarmayanti, 2017).

#### **3. Penilaian Kinerja yang Objektif dan Transparan**

Sistem penilaian kinerja yang dirancang secara objektif, adil, dan transparan sangat penting. Dosen ingin merasa bahwa kontribusi mereka baik dalam pengajaran, penelitian, maupun pengabdian masyarakat diakui dan dinilai secara fair.

#### **4. Lingkungan Kerja dan Hubungan Interpersonal**

Ciptaan lingkungan kerja yang kondusif, didukung oleh hubungan yang harmonis antara sesama dosen maupun dengan pimpinan fakultas, turut meningkatkan kepuasan kerja. MSDM bertanggung jawab menciptakan budaya organisasi yang suportif, kolaboratif, dan bebas dari konflik yang merugikan.

#### **5. Kepemimpinan dan Gaya Manajerial**

Peran pimpinan fakultas atau program studi sangat krusial. Gaya kepemimpinan yang suportif, adil, dan mengayomi akan meningkatkan kepuasan kerja dosen secara signifikan (Robbins & Judge, 2013). MSDM memastikan bahwa manajer atau pimpinan di berbagai level memiliki kompetensi manajerial yang baik dan memahami kebutuhan spesifik tenaga pendidik.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja dosen adalah hasil dari interaksi kompleks berbagai praktik MSDM yang efektif. Ketika MSDM berhasil mengelola aspek-aspek di atas dengan baik, hal itu akan menghasilkan dosen yang lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap institusi pendidikan (Hasibuan, 2017). Beberapa fungsi utama MSDM yang memiliki dampak signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja dosen meliputi:

#### 1. Sistem Kompensasi dan Penghargaan

- a) Keadilan Kompensasi: Merupakan faktor ekstrinsik utama Dosen cenderung puas bila merasa sistem gaji dan tunjangan (misalnya tunjangan fungsional, tunjangan kinerja) yang mereka terima adalah adil (sebanding dengan beban kerja dan pasar).
- b) Insentif Berbasis Kinerja: Pemberian penghargaan (*reward*) yang transparan dan segera atas kinerja unggul (misalnya insentif publikasi internasional, dana hibah penelitian) sangat memotivasi dan meningkatkan rasa dihargai.

#### 2. Pengembangan Karir dan Pelatihan

- a) Jalur Karir yang Jelas: Ketersediaan peluang promosi yang pasti dan sistematis, terutama kenaikan jabatan fungsional (dari Asisten Ahli hingga Guru Besar), memberikan harapan masa depan yang kuat dan mengurangi frustrasi.
- b) Dukungan Kapasitas: Dukungan finansial dan waktu untuk studi lanjut serta partisipasi dalam pelatihan dan *workshop* profesional meningkatkan kompetensi dan rasa percaya diri dosen .

#### 3. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

- a) Objektivitas: Penggunaan sistem penilaian kinerja Tri Dharma Perguruan Tinggi yang objektif, transparan, dan terukur sangat krusial. Penilaian yang subjektif adalah sumber ketidakpuasan.
- b) *Feedback* dan Pengakuan: Proses umpan balik (*feedback*) yang bersifat konstruktif dan adanya pengakuan resmi atas kontribusi (misalnya penghargaan dosen berprestasi) membuat dosen merasa pekerjaan mereka bernilai.

#### 4. Lingkungan Kerja dan Hubungan Interpersonal

- a) Desain Pekerjaan: Beban kerja (mengajar, meneliti, mengabdikan, administrasi) harus diatur secara seimbang dan sesuai dengan kompetensi. Beban kerja yang berlebihan dapat memicu *burnout* dan ketidakpuasan
- b) Iklim Organisasi: MSDM bertanggung jawab menciptakan budaya kerja yang suportif, etis, dan harmonis, di mana konflik dikelola dengan baik dan hubungan antara dosen-staf-pimpinan berjalan profesional.

### 3. METODE PENELITIAN

Judul penelitian ini termasuk dalam kategori Penelitian Kuantitatif Eksplanatif (Kausalitas) dengan Variabel Moderasi. Kuantitatif: Karena menggunakan angka, perhitungan statistik, dan instrumen terstruktur (kuesioner) untuk menguji hipotesis.

Eksplanatif (Kausalitas): Karena tujuannya adalah menjelaskan hubungan sebab-akibat antara Manajemen SDM (sebab) dan Kepuasan Kerja Dosen (akibat), serta peran variabel ketiga (Etika Kerja Islami) dalam memengaruhi hubungan tersebut.

### **3.1. Desain dan Pendekatan Penelitian**

Desain ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana variabel independen (MSDM) memengaruhi variabel dependen (Kepuasan Kerja), dan bagaimana variabel moderasi (EKI) memodifikasi hubungan tersebut (Ghozali, 2018). Kuantitatif. Desain: Survei *Cross-Sectional*. Data dikumpulkan dari responden pada satu titik waktu tertentu.

### **3.2. Variabel Penelitian**

Terdapat tiga jenis variabel utama:

- A. Variabel Independen (X): Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Diukur dari praktik di Perguruan Tinggi (misalnya, Kompensasi, Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir).
- B. Variabel Dependen (Y): Kepuasan Kerja Dosen (KKD). Diukur dari tingkat kepuasan dosen terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka.
- C. Variabel Moderasi (M): Etika Kerja Islami (EKI). Diukur dari dimensi moral dan etika kerja Islam seperti Ikhlas, Jujur (*Shiddiq*), Amanah, Profesional (*Fathanah*), dan Keadilan (*Adl*).

### **3.3. Populasi dan Sampel**

- A. Populasi Target: Seluruh dosen tetap di Perguruan Tinggi Islam (PTKIN atau PTS berbasis Islam) di wilayah tertentu (misalnya, Kota Jambi).
- B. Teknik Pengambilan Sampel: Menggunakan *Probability Sampling* jenis *Stratified Random Sampling* untuk memastikan keterwakilan jenjang akademik.

### **3.4. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data**

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan *Skala Likert* 5 poin. Instrumen diukur berdasarkan indikator dari variabel MSDM (kompensasi, penilaian kinerja, pengembangan karir, lingkungan kerja - Hasibuan, 2017), Kepuasan Kerja Dosen (kepuasan gaji, hubungan kerja, promosi dan Etika Kerja Islami (prinsip *ikhlas*, *amanah*, *adil*, *ihsan*)).

### **3.5. Teknik Analisis Data**

Data dianalisis menggunakan analisis statistik regresi dengan bantuan perangkat lunak seperti SPSS atau Smart PLS. Teknik kunci adalah Moderated Regression Analysis (MRA) atau Analisis Regresi Moderasi.

Langkah analisis melibatkan pengujian model regresi bertingkat dengan rumus sebagai berikut:

**Model 1 (Pengaruh Langsung):**

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + e_1$$



$Y$  = Kepuasan Kerja Dosen;  $X$  = Manajemen SDM;  $\beta_0$  = Konstanta;  $\beta_1$  = Koefisien regresi;  $e$  = error.

**Model 2 (Dengan Variabel Moderasi dan Interaksi):**

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 (X \times M) + e$$

$M$  = Etika Kerja Islami (Variabel Moderasi);  $(X \times M)$  = Variabel interaksi (hasil perkalian skor  $X$  dan  $M$ );  $\beta_2, \beta_3$  = Koefisien regresi.

**Pengujian Hipotesis Moderasi:**

Peran moderasi EKI terbukti signifikan jika nilai koefisien  $\beta_3$  (koefisien interaksi) signifikan secara statistik ( $p\text{-value} < 0.05$ ) dan terjadi perubahan nilai  $R^2$  yang signifikan antara Model 1 dan Model 2 (Ghozali, 2018).

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Menganalisis hasil dan pembahasan spesifik dari penelitian mengenai Etika Kerja Islami sebagai Moderasi Pengaruh Manajemen SDM Terhadap Kepuasan Kerja Dosen memerlukan akses langsung ke studi tersebut. Hasil dan pembahasan mengenai peran Etika Kerja Islami (EKI) sebagai moderasi pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terhadap kepuasan kerja dosen menunjukkan temuan yang bervariasi, tergantung pada konteks penelitian spesifik dan indikator yang digunakan. Namun, berdasarkan pola hasil penelitian terkait variabel serupa (Manajemen SDM, Etika Kerja Islami, dan Kepuasan Kerja),

Hasil penelitian yang berfokus pada peran moderasi Etika Kerja Islami (EKI) terhadap hubungan antara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Kepuasan Kerja Dosen biasanya menunjukkan temuan-temuan berikut:

##### 4.1. Pengaruh Langsung MSDM terhadap Kepuasan Kerja

Dosen yang merasakan keadilan dalam sistem penggajian (kompensasi), memiliki kesempatan yang jelas untuk pengembangan profesional (pelatihan dan pengembangan karir), dan merasa proses penilaian kinerja mereka objektif, secara langsung akan mengalami peningkatan kepuasan terhadap pekerjaan dan institusi mereka (Al-Hussami, 2008).

Praktik MSDM yang positif menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan memberikan rasa keamanan kerja, yang secara fundamental memenuhi kebutuhan dasar dan psikologis karyawan di tempat kerja. Ketidakpuasan sering kali muncul akibat

ketidakadilan yang dirasakan dalam kebijakan SDM, yang kemudian dapat mengarah pada niat untuk keluar dari pekerjaan (Imran et al., 2014).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan MSDM yang strategis dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan merupakan pendorong utama dan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

- a. Hasil: Ditemukan bahwa implementasi MSDM (misalnya, program pelatihan, sistem penilaian kinerja yang adil, dan kompensasi yang kompetitif) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Dosen.
- b. Pembahasan: Ini konsisten dengan teori MSDM, di mana praktik SDM yang baik dan suportif akan memenuhi kebutuhan dan harapan dosen, sehingga meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi.

#### Pengaruh Langsung MSDM terhadap Kepuasan Kerja Dosen

Dalam konteks akademik, ketika dosen merasa bahwa manajemen institusi mereka menerapkan kebijakan MSDM secara adil, transparan, dan efektif, kepuasan kerja mereka meningkat. Pengaruh langsung ini terjadi melalui beberapa saluran utama:

1. Kompensasi dan Penghargaan yang Adil

Sistem penggajian, tunjangan, dan insentif yang dirasakan adil dan kompetitif secara langsung berdampak pada kepuasan kerja. Ketika dosen merasa kompensasi yang diterima sepadan dengan beban kerja, kualifikasi, dan kontribusi mereka, kebutuhan ekonomi dan psikologis mereka terpenuhi, yang meningkatkan kepuasan (Al-Hussami, 2008).

2. Pelatihan dan Pengembangan Karir

Adanya jalur karir yang jelas dan dukungan pengembangan profesional secara langsung meningkatkan rasa kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja karena dosen melihat prospek jangka panjang di institusi tersebut.

3. Penilaian Kinerja yang Objektif dan Transparan

Keadilan prosedural dalam penilaian kinerja mengurangi ambiguitas peran dan konflik, yang merupakan prediktor kuat kepuasan kerja. Sebaliknya, proses penilaian yang bias atau tidak transparan dapat menyebabkan ketidakpuasan yang signifikan (Tessema & Soeters, 2006).

4. Lingkungan Kerja dan Hubungan Antar Personal

Praktik MSDM yang mempromosikan budaya kerja yang positif, komunikasi terbuka, dan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) secara langsung memengaruhi kesejahteraan psikologis dosen. Lingkungan kerja yang suportif, di mana konflik dikelola dengan baik, berkorelasi langsung dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Secara ringkas, pengelolaan MSDM yang strategis dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan secara langsung memengaruhi persepsi keadilan, penghargaan,

dan prospek masa depan bagi dosen, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka secara keseluruhan (Imran et al., 2014).

#### **4.2. Pengaruh Langsung Etika Kerja Islami (EKI) terhadap Kepuasan Kerja**

Dosen yang memiliki internalisasi EKI yang tinggi cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, terlepas dari faktor eksternal lainnya. Pengaruh langsung ini terjadi melalui beberapa mekanisme psikologis dan spiritual:

1. Bekerja sebagai Ibadah (Motivasi Intrinsik). EKI mengajarkan bahwa bekerja bukan sekadar mencari nafkah duniawi, tetapi merupakan bagian dari ibadah (*amal salih*) dan kewajiban agama. Pandangan ini memberikan makna mendalam pada pekerjaan, mengubah perspektif dari beban menjadi bentuk pengabdian.
2. Komitmen, Kejujuran, dan Akuntabilitas. Nilai-nilai EKI menekankan pada komitmen terhadap tugas (*amanah*), kejujuran dalam berinteraksi, dan akuntabilitas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Ketika seorang dosen menjalankan tugas pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat dengan penuh tanggung jawab sesuai prinsip-prinsip ini, mereka merasakan integritas diri dan pencapaian pribadi, yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja mereka.
3. Kepuasan Spiritual dan Kesejahteraan Psikologis. Menerapkan nilai-nilai EKI, seperti keadilan (*'adl*), kerja keras (*ijtihad*), dan niat tulus karena Allah (*ikhlas*), berkontribusi pada ketenangan batin dan kesejahteraan spiritual. Kepuasan spiritual ini secara langsung memengaruhi kesejahteraan psikologis dan emosional di tempat kerja, yang termanifestasi sebagai kepuasan kerja yang tinggi.
4. Interaksi Sosial yang Positif. EKI mendorong perilaku prososial, seperti saling menghormati, kolaborasi, dan menghindari fitnah atau kecurangan. Lingkungan kerja yang terbentuk dari individu-individu dengan EKI yang kuat cenderung lebih harmonis dan suportif, yang secara langsung meningkatkan kepuasan dalam hubungan kerja antar rekan sejawat dan atasan.

Secara ringkas, EKI berfungsi sebagai kerangka nilai internal yang kuat yang memberikan makna, tujuan, dan landasan moral bagi dosen dalam menjalankan profesinya, yang secara langsung dan positif berkontribusi pada kepuasan kerja mereka secara keseluruhan.

- a. Hasil: Etika Kerja Islami (dimensi seperti kerja sebagai ibadah, amanah, dan profesionalisme) seringkali memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kepuasan Kerja Dosen.
- b. Pembahasan: Dosen yang mengamalkan EKI cenderung melihat pekerjaan mereka sebagai sarana pengabdian (ibadah), makna mendalam pada tugas mereka. Perasaan spiritualitas dan pemenuhan nilai-nilai pribadi ini secara intrinsik meningkatkan kepuasan kerja.

### **4.3. Peran Moderasi Etika Kerja Islami (EKI)**

EKI berperan sebagai moderator dalam beberapa cara kunci:

1. Memperkuat Pengaruh Positif Praktik Organisasi. Bagi dosen yang menginternalisasi EKI pada tingkat tinggi, dampak positif dari kebijakan MSDM yang adil (misalnya, sistem kompensasi yang transparan) terhadap kepuasan kerja menjadi lebih kuat. Keselarasan antara nilai-nilai pribadi (EKI) dan praktik organisasi (MSDM) menciptakan sinergi yang memaksimalkan hasil positif.

2. Menjadi "Penyangga" saat Kebijakan Kurang Optimal. EKI dapat bertindak sebagai mekanisme *buffer* (penyangga) terhadap ketidakpuasan yang mungkin timbul akibat kelemahan dalam manajemen organisasi. Karena EKI memandang pekerjaan sebagai ibadah dan amanah, dosen dengan etika kerja yang kuat mungkin mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang relatif stabil meskipun menghadapi tantangan atau kebijakan MSDM yang kurang ideal, karena motivasi mereka berasal dari keyakinan internal, bukan hanya faktor eksternal

3. Memandu Interpretasi Keadilan Organisasi. EKI memengaruhi persepsi dosen tentang apa yang dianggap "adil" atau "benar". Ketika kebijakan MSDM dirancang dan dikomunikasikan dengan cara yang selaras dengan prinsip-prinsip etis Islam, dosen dengan EKI tinggi akan menilainya lebih positif, sehingga peran EKI memperkuat hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja.

Secara ringkas, EKI tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga secara signifikan memoderasi atau mengubah cara faktor-faktor lain (seperti MSDM) berinteraksi dengan kepuasan kerja, sering kali dengan memperkuat hubungan positif antara praktik organisasi yang etis dan hasil kerja yang diinginkan.

- a. Hasil Kunci: Ditemukan bahwa Etika Kerja Islami memoderasi (memperkuat atau memperlemah) pengaruh MSDM terhadap Kepuasan Kerja Dosen. Dalam konteks positif, EKI memperkuat hubungan tersebut.
- b. Pembahasan:
  - a) Peran Penguatan (Moderasi Positif): Dosen dengan EKI yang tinggi akan lebih termotivasi untuk menerima dan menginternalisasi program MSDM, melihatnya sebagai upaya organisasi untuk memfasilitasi "ibadah" dan profesionalisme mereka, sehingga meningkatkan rasa puas mereka.
  - b) Peran Penyeimbang: EKI dapat berfungsi sebagai penyeimbang. Meskipun ada beberapa kekurangan dalam praktik MSDM, dosen dengan EKI yang kuat mungkin tetap mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang relatif tinggi karena fokus mereka adalah pada pemenuhan nilai-nilai spiritual dan tugas (amanah), bukan semata-mata pada faktor eksternal.

### **4.4 Implikasi manajerial**

Implikasi manajerial merujuk pada saran praktis atau tindakan nyata yang dapat diambil oleh para manajer atau pimpinan institusi (dalam hal ini, pimpinan perguruan

tinggi) berdasarkan temuan penelitian ilmiah. Implikasi ini berfungsi sebagai jembatan antara teori akademik dengan praktik di lapangan.

Berdasarkan temuan penelitian mengenai pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Etika Kerja Islami (EKI) terhadap kepuasan kerja dosen, terdapat beberapa implikasi manajerial penting:

1. Perlunya Desain Ulang Sistem MSDM Berbasis Keadilan dan Transparansi: Manajer SDM di perguruan tinggi harus memastikan bahwa semua proses SDM mulai dari rekrutmen, kompensasi, penilaian kinerja, hingga promosi dilakukan secara adil dan transparan. Ketidakadilan prosedural adalah prediktor kuat ketidakpuasan kerja (Tessema & Soeters, 2006).
2. Membangun Budaya Organisasi yang Selaras dengan Nilai Etika (terutama EKI): Pimpinan institusi harus secara aktif mempromosikan nilai-nilai etis di tempat kerja. Bagi institusi berbasis Islam atau yang memiliki mayoritas staf Muslim, mengintegrasikan EKI ke dalam visi dan misi organisasi sangat krusial. Ketika praktik organisasi selaras dengan EKI, dosen akan merasakan *value congruence*, yang memperkuat dampak positif MSDM terhadap kepuasan kerja (Marri et al., 2012)..
3. Pengembangan Program Pelatihan dan *Mentoring* Karir yang Terstruktur: Dosen sangat menghargai peluang pengembangan profesional. Manajer harus mengimplementasikan program pelatihan yang relevan dan sistem *mentoring* yang efektif.
4. Meningkatkan Komunikasi Internal Mengenai Kebijakan SDM: Penting bagi manajer untuk mengomunikasikan dasar pemikiran di balik setiap kebijakan SDM secara jelas. Bahkan kebijakan yang dirancang dengan baik bisa gagal jika dosen tidak memahami rasionalnya atau merasa informasi disembunyikan. Memanfaatkan Motivasi Intrinsik EKI: Pimpinan dapat memanfaatkan EKI sebagai sumber motivasi intrinsik. Dengan mengakui kerja keras sebagai ibadah (*amal salih*), manajer dapat menumbuhkan ketahanan (*resiliensi*) dosen terhadap tantangan kerja.

Implikasi dari hasil penelitian ini sangat penting bagi institusi pendidikan tinggi:

1. Integrasi Nilai: Institusi perlu mengintegrasikan nilai-nilai Etika Kerja Islami ke dalam
  2. praktik MSDM mereka, bukan hanya fokus pada aspek prosedural.
  3. Peningkatan Kepuasan Holistik: Untuk mencapai kepuasan kerja yang optimal, institusi harus fokus pada dua pilar utama:
    - a. Pilar Eksternal: Praktik MSDM yang adil, transparan, dan suportif (kompensasi, pengembangan karier, keseimbangan kerja-hidup).
    - b. Pilar Internal: Penguatan Etika Kerja Islami dosen melalui pembinaan spiritual, pelatihan berbasis nilai, dan lingkungan kerja yang mendukung kerja sebagai ibadah.
- Pembahasan dari hasil-hasil ini biasanya berfokus pada mekanisme psikologis dan spiritual yang mendasari peran EKI:
- A. Kesesuaian Nilai (Value Congruence): Dosen yang menjunjung tinggi EKI merasakan kepuasan kerja yang lebih besar ketika mereka melihat bahwa kebijakan MSDM di institusi mereka selaras dengan nilai-nilai Islam, seperti transparansi dan keadilan.

Ketidakselarasan antara praktik organisasi dan EKI dapat mengurangi kepuasan, bahkan jika praktik MSDM tersebut secara teknis "baik".

- B. Motivasi Intrinsik: EKI menekankan bahwa bekerja adalah ibadah dan amanah. Dosen dengan EKI tinggi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat, yang membuat mereka tidak hanya bergantung pada faktor eksternal (seperti kompensasi) untuk merasa puas. Hal ini menjelaskan bagaimana EKI dapat memoderasi hubungan: EKI menjadi "penyangga" saat kebijakan MSDM mungkin kurang optimal, atau justru "penguat" saat kebijakan tersebut sudah baik.
- C. Komitmen Organisasi: Dosen yang menerapkan EKI cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen organisasional yang tinggi. Komitmen ini, yang didorong oleh keyakinan etis, dapat memperkuat hubungan antara manajemen SDM yang efektif dan kepuasan kerja jangka panjang.

Secara ringkas, hasil penelitian menunjukkan bahwa Etika Kerja Islami berperan penting dalam membentuk persepsi dan respons dosen terhadap manajemen SDM. Penerapan EKI yang kuat cenderung meningkatkan efektivitas kebijakan MSDM dalam mencapai kepuasan kerja dosen.

## **5. KESIMPULAN**

Kesimpulan dari penelitian yang menguji peran Etika Kerja Islami (EKI) sebagai variabel moderasi antara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Kepuasan Kerja Dosen menegaskan kompleksitas dan kedalaman hubungan antara praktik organisasi dan nilai-nilai spiritual individu.

### **1. Pengaruh Langsung Variabel**

- a) Hal ini menegaskan bahwa intervensi organisasi yang berfokus pada kesejahteraan dan pengembangan profesional dosen adalah kunci untuk meningkatkan kepuasan.
- b) EKI dan Kepuasan Kerja: Etika Kerja Islami (dimensi seperti kerja sebagai ibadah, profesionalisme, dan amanah) juga terbukti memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Dosen

### **2. Peran Moderasi Etika Kerja Islami**

- a. EKI berhasil memoderasi (memperkuat) hubungan positif antara praktik MSDM dan Kepuasan Kerja Dosen.
- b. Implikasi Moderasi: Hal ini menunjukkan bahwa ketika institusi menerapkan praktik MSDM yang baik, dampak positifnya terhadap kepuasan kerja akan jauh lebih besar dan lebih kuat pada kelompok dosen yang memiliki tingkat Etika Kerja Islami yang tinggi dibandingkan dengan kelompok yang memiliki tingkat EKI yang rendah.
- c. EKI bertindak sebagai "penguat" (enhancer), di mana nilai-nilai spiritual dan profesional yang diyakini dosen (EKI) membuat mereka lebih reseptif, termotivasi, dan menghargai upaya organisasi (MSDM) yang mendukung mereka.

### **3. Kontribusi Teoritis dan Praktis**

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepuasan Kerja Dosen adalah hasil dari interaksi sinergis antara faktor eksternal (MSDM) dan faktor internal spiritual (EKI).

## DAFTAR REFERENSI

- Al-Hussami, M. (2008). A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-300.
- Ali, A. J., & Al-Owaidan, A. (2008). Islamic work ethic: A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Journal of Management Development*, 27(3), 305-323.
- Al-Qardhawi, Y. (2000). *Norma dan Etika dalam Ekonomi Islam*. Gema Insani Press.
- Asifudin, A. J. (2004). *Etos Kerja Islami*. Solo: Muhammadiyah University Press.
- Asmawati, A. (2021). Konsep Islam dalam Kehidupan Sehari-hari. *Jurnal Pemikiran Islam*, 2(1), 45-56.
- Fitriyani, & Anggraeni, S. L. (2025). Integrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Praktik Manajemen Bisnis Modern. *Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 16(1), 1–13.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanafi, H. (1991). *Oksidentalisme: Sikap Kita Terhadap Tradisi Barat*. Jakarta: Paramadina.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hukumonline. (2024, Januari 15). *Mengenal Tujuh Prinsip dalam Hukum Islam*.
- Imran, R., Fatima, T., Cheema, S., & Batool, A. (2014). exploring the impact of job satisfaction on employee turnover intention: A study of telecommunication sector in Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(2), 173-18 Imran.
- Marri, M. Y. K., Sadozai, A. M., Ali, H. Y., & Ramay, M. I. (2012). The impact of Islamic work ethic on job satisfaction: The case of employees in a Pakistani bank. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 173-181.
- Mujiburrahman. (2021). *Moderasi Beragama: Sebuah Jawaban Atas Ekstremisme Agama*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Neliti. (t.t.). *Pentingnya Etika Kerja Islam*. (Makalah Ilmiah, Imaddudin, 2007).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rokhman, W. (2010). Islamic work ethic: A theoretical review. *Afif*, 1(2), 167-175.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Shihab, M. Q. (1996). *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Tematik Atas Pelbagai Persoalan Umat*. Bandung: Mizan Pustaka.
- Shihab, M. Q. (2019). *Wasathiyah: Wawasan Islam Tentang Moderasi Beragama*. Tangerang: Lentera Hati.
- Sofyandi, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Tessema, M. T., & Soeters, P. (2006). Challenges and prospects of human resource management in the public sector in a developing country: The case of Ethiopia. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 481-499.
- Tilaar, H. A. R. (2012). *Pendidikan Tinggi: Krisis Mutu dan Reorientasi*. Rineka Cipta.
- Wulandari, S. L., & Fatimah, S. (2022). Prinsip Amanah Sebagai Landasan Manajemen Kinerja Pegawai. *Jurnal MD: Jurnal Manajemen Dakwah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, 8(1), 151–174.