

## BAB II KAJIAN TEORITIS

### A. Kajian Teoritis

Dalam mengelola sebuah organisasi, aspek dari manusia yang ada didalamnya selalu menjadi pertimbangan utama. Pengelolaan individu yang efektif dalam organisasi menjadi krusial bagi organisasi dalam membangun daya saing. Kualifikasi dan kompetensi pegawai serta perasaan yang muncul dan dirasakan oleh seseorang dari interaksi yang adil, komitmen individu atas organisasi, kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan serta pengalaman dalam berkontribusi efek yang positif pada produktivitas organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia bukan hanya bersifat *mandatory* semata pada sebuah organisasi, tetapi juga bagaimana hal ini dapat memberikan nilai tambah serta daya saing bagi organisasi.

Perilaku kerja mengacu pada aktivitas yang dilakukan karyawan untuk memenuhi tanggung jawab dan tujuan dari peran mereka. Contohnya termasuk berkolaborasi dengan staf departemen lain untuk menyelesaikan proyek dan melakukan inventarisasi untuk mengirimkan laporan akhir bulan. Perilaku kerja didasarkan pada tindakan — bagaimana seorang pegawai melakukan pekerjaannya dan bagaimana mereka menyelesaikan tugas mereka. Sikap kerja, di sisi lain, difokuskan pada pikiran dan perasaan — bagaimana perasaan karyawan tentang berbagai aspek pekerjaan termasuk pekerjaan yang dilakukan, hubungan pegawai dengan rekan kerja, serta persepsi tentang organisasi tempat mereka bekerja.

#### 1. Perilaku Proaktif Islami

##### a. Perilaku Organisasi Dalam Perspektif Islami

Pandangan Islam tentang alam berakar pada kitab suci Al-Qur'an, firman Allah SWT serta menjadi sumber dari petunjuk bagi umat Islam. Untuk memahami hakikat manusia yang sebenarnya, penting untuk mendalami arti sebenarnya dan ciri-ciri manusia dari kisah penciptaannya

(Rassool, 2021:56), selengkapnya dalam Al-Qur'an. Di antara semua ciptaan Allah yang berada di langit serta di bumi, keberadaan manusia menjadi berbeda karena merupakan makhluk hidup yang dianugerahkan banyak kualitas khas dan ditempatkan di puncak hierarki ciptaan Allah.

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ

“Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya” Q.S. At-Tin Ayat 4.

Ayat tersebut menunjukkan bahwa manusia telah diberikan segala kemampuan dan rezeki untuk memelihara dirinya di muka bumi dengan misi menyucikan jiwa serta selalu bersyukur atas nikmat yang dikaruniakan oleh Allah SWT (Rassool, 2021:58). Sementara kata “bangsa” telah digunakan di dalam Kitab Suci Al-Quran sebanyak 64 kali dimana 60 di antaranya berarti “kelompok manusia” (Moghimi, 2018b :10 – 11). Mengingat kasus-kasus ini dan pernyataan serta penafsiran yang diberikan dari ayat-ayat tersebut, dapat dikatakan bahwa dalam kasus-kasus ini, dipertimbangkan adanya kesamaan arah di antara sekelompok orang.

Terkadang kesatuan waktu dan terkadang kesatuan tempat dan terkadang kesatuan keyakinan dan terkadang kesatuan tingkah laku antar individu telah dipertimbangkan (Moghimi, 2018b : 11). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kata “Ummah” berarti “kumpulan manusia”, dan setiap kesatuan yang dapat dianggap di antara sekelompok orang adalah istilah Ummat. Salah satu perhatian dari para peneliti dan ahli di bidang perilaku organisasi adalah mengidentifikasi pola perilaku tentang cara yang tepat untuk melakukan atau menunjukkan perilaku dalam organisasi secara terdepan dan berorientasi pada keunggulan organisasi (Moghimi, 2018a:8). Oleh karena itu, para pemikir telah mempelajari masyarakat sesuai dengan pendapat dan asumsi untuk kemudian merancang berbagai

model dan pola perilaku dalam organisasi dengan beberapa di antaranya bersifat global. Moghimi (2018a:8) mencoba menjelaskan kategori umum perilaku manusia dalam suatu organisasi dengan menyebut “perilaku organisasi produktif” atau “positif” atau “fungsional”; "netral" atau "cuek"; dan “destruktif” atau “negatif”, atau “tidak aktif”.

Nilai-nilai Islam memiliki potensi untuk diintegrasikan dalam konteks kehidupan berorganisasi sebagai pedoman etika dan juga sebagai motivasi (semangat) yang dapat mendorong organisasi untuk mencapai visi dan misi Islam dari individu yang ada di dalam organisasi sebagai umat muslim (Nuryadin et al., 2019:40). Tanpa nilai-nilai Islam, semua aktivitas menjadi tidak bermakna di mata Allah SWT. Dengan dasar tersebut, maka menjadi sangat esensial dalam upaya memahami dan menerapkan perilaku organisasi pada sebuah institusi tertentu. Dalam perspektif Islam, pemahaman tentang perilaku organisasi bertujuan mencapai penerapan empat aspek utama ajaran Islam, yakni akidah (keyakinan), ibadah (pengabdian), muamalah (transaksi sosial-ekonomi), dan akhlak (moralitas), baik pada tingkat individu maupun dalam struktur organisasi secara keseluruhan (Nuryadin et al., 2019:6).

Adapun nilai-nilai dalam Islam mempunyai potensi yang sangat besar untuk diintegrasikan dalam kehidupan berorganisasi sebagai pedoman etika serta kekuatan untuk mendorong organisasi mencapai visi dan misinya. Kehadiran nilai-nilai Islam menjadi sangat krusial, karena tanpa hal tersebut, semua aktivitas menjadi tidak bermakna di hadapan Allah SWT. Oleh karena itu, menjadi semakin penting untuk dapat memahami dan mengimplementasikan perilaku dalam sebuah organisasi memiliki urgensi yang semakin besar. Dalam perspektif Islami, memahami perilaku yang ada dari setiap individu, kelompok maupun organisasi bertujuan melihat manifestasi dari empat prinsip utama ajaran Islam, yakni akidah, ibadah, muamalah, dan akhlak. Keempatnya dikenali dengan baik dalam konteks individu maupun secara sistematis dalam kerangka organisasi.

## **b. Pengertian Konsep Perilaku Proaktif**

Perilaku merupakan salah satu hal yang paling dikenali pada seorang manusia. Pengertian perilaku adalah melakukan atau membawa diri atau tingkah laku dalam apa yang dilakukan, terutama dalam menanggapi rangsangan dari luar; dengan segala sesuatu yang dilakukan organisme yang melibatkan tindakan dan respons terhadap rangsangan. Pada dasarnya perilaku merupakan fenomena yang dapat diamati dan dapat diidentifikasi.

Sikap dan tindakan pegawai di lingkungan kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi keseluruhan pengalaman berkerja seseorang dalam suatu organisasi. Keberhasilan dan produktivitas suatu tempat kerja sangat bergantung pada aspek ini. Selain itu, perilaku pegawai juga menjadi landasan bagi berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, seperti pengakuan kinerja, pengaturan gaji dan kompensasi, dan perencanaan suksesi. Tanpa adanya perilaku yang terdefinisi dengan baik, sulit untuk menilai pencapaian individu dan menjaga kelancaran operasional organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memberikan perhatian khusus terhadap perilaku pegawai dalam pengelolaan organisasi.

Pada konteks perguruan tinggi, perilaku yang ditampilkan oleh dosen adalah faktor kunci dalam memastikan penyelenggaraan pendidikan berkualitas bagi stakeholdernya. Cara dosen berperilaku berdampak langsung pada interaksinya dengan mahasiswa, kolega, dan staf administrasi. Terlebih bahwa keinginan mahasiswa untuk menempuh kuliah dan menyelesaikannya dengan hasil yang baik dapat bergantung pada cara dosen berperilaku dan melaksanakan pembelajaran di kelas. Beberapa ciri yang dapat mengakibatkan perilaku dosen yang tidak tepat antara lain adalah dosen yang menganggap mengajar semata-mata sebagai pekerjaan; dengan masalah disiplin dalam kelas yang signifikan; dengan masalah kehadiran yang sering; yang tidak inklusif terhadap budaya dan

keragaman mahasiswa; yang mengekspresikan bias dan prasangka; dan lain sebagainya.

Mempertimbangkan lingkungan kerja yang semakin dinamis menunjukkan pentingnya perilaku di tempat kerja saat ini telah menjadi perhatian bersama bagi pimpinan atau pengelola organisasi, dan oleh karenanya telah terjadi pertumbuhan yang cukup besar dalam konsep proaktif dalam pekerjaan (Crant, 2000:435). Perilaku proaktif dianggap sebagai perilaku individu dalam sebuah organisasi yang bersifat positif karena efeknya yang bersifat positifnya baik pada organisasi maupun individu. Oleh karena itu, aman untuk dapat dikatakan bahwa organisasi mengharapkan pegawainya untuk berperilaku proaktif (Strauss dan Parker, 2018:1250). Gambaran konseptual tentang perilaku proaktif yang telah diselidiki sebelumnya oleh para peneliti (Parker dan Collins, 2010:220; Parker et al., 2006:638), terbukti menunjukkan perbedaan dari konsep perilaku yang lebih pasif, serta termasuk didalamnya adalah secara aktif menyesuaikan diri dengan kondisi pekerjaan yang baru.

Perilaku kerja proaktif telah mendapat banyak perhatian dalam literatur perilaku organisasi selama 15 tahun terakhir (Parker dan Collins, 2010:638; Parker dan Liao, 2016:221), karena sikap dan perilaku yang ditampilkan oleh individu memiliki peran penting dalam efektivitas organisasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Lingkungan yang tidak pasti dan cepat berubah mengharuskan organisasi untuk mempekerjakan jenis pegawai baru, yang dicirikan sebagai orang yang dapat melakukan peran kerja secara efektif dan melampaui persyaratan tugas dan dapat mengambil inisiatif, memulai sendiri dan mampu berorientasi pada perubahan (Parker dan Liao, 2016:221; Strauss dan Parker, 2018:1255).

Perilaku positif di tempat kerja dari individu dapat mengarahkan pada produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi oleh tim dan individu. Junker *et al.*, (2022:2189) telah menguji tentang bagaimana proaktivitas dan kinerja dalam sebuah tim, dengan hasil temuan bahwa pengerjaan

tugas yang gesit oleh individu meningkatkan kemungkinan bahwa masing-masing individu merasakan manfaat ketika menunjukkan perilaku proaktif di tempat kerja. Temuan penelitian Junker *et al.*, (2022:2189) tersebut menyiratkan bahwa hubungan positif kerja tim yang gesit dengan kinerja tim tidak dimediasi oleh norma proaktif. Mekanisme yang lebih tepat perlu untuk digunakan dalam menggambarkan lebih lanjut dengan memasukkan ukuran yang mendorong seseorang menjadi proaktif apakah hal itu tentang "dapat-melakukan", "alasan untuk melakukan", dan "berenergi untuk melakukan" suatu tindakan tertentu, seperti yang diusulkan oleh model motivasi proaktif. Hal ini disebabkan variabel kontekstual seperti praktik ketangkasan dalam bekerja tidak hanya berhubungan positif dengan norma proaktif, tetapi juga dengan perilaku proaktif rata-rata atau norma proaktivitas deskriptif dalam sebuah tim.

Terlepas dari perdebatan tentang tingkatan perilaku proaktif dalam level individu atau dalam tim, secara harfiah perilaku proaktif mengandung tindakan "yang lebih aktif". Parker dan Liao (2016:221) menjelaskan bahwa perilaku kerja proaktif mencakup bentuk-bentuk proaktif yang ditunjukkan seseorang dan ditujukan untuk meningkatkan lingkungan kerja internal dalam organisasi, seperti halnya meningkatkan cara seseorang dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, cara kerja dalam tim, maupun praktik di tingkatan organisasi.

Salah satu pertimbangan mengapa perilaku kerja proaktif dapat meningkatkan kinerja seseorang dalam organisasi karena lingkungan kerja saat ini yang cenderung lebih bersifat dinamis, berubah, dan semakin tidak dapat diprediksi (Parker dan Liao, 2016:221; Strauss dan Parker, 2018:1255). Selain itu arti dari kata proaktif lebih dari sekadar mengambil inisiatif. Ketika seseorang bertanggung jawab atas keputusan dan hidupnya sendiri hal ini juga dapat dipertimbangkan sebagai perilaku proaktif.

### c. Perilaku Proaktif Bagi Dosen di Perguruan Tinggi

Perilaku proaktif dalam konteks organisasi mengacu pada pendekatan proaktif atau inisiatif sendiri yang diambil dosen untuk mengantisipasi, mencegah, atau menanggapi situasi atau tantangan sebelum meningkat atau menjadi masalah. Ini melibatkan melampaui ruang lingkup tanggung jawab pekerjaan yang ditentukan seseorang dan mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi peluang untuk perbaikan, memecahkan masalah, dan berkontribusi secara positif terhadap keseluruhan fungsi organisasi. Dosen proaktif adalah mereka yang secara aktif mencari cara untuk meningkatkan keefektifan mereka sendiri dan tim mereka, daripada hanya bereaksi terhadap situasi yang muncul.

Beberapa aspek kunci dari perilaku proaktif bagi dosen dalam suatu organisasi perguruan tinggi antara lain:

#### 1. Mengantisipasi Kebutuhan.

Dosen yang proaktif memperhatikan perubahan dalam lingkungan kerja, tren industri, dan preferensi pelanggan mereka. Dosen mengantisipasi tantangan dan peluang potensial dan mengambil tindakan sebelum masalah muncul. Ini bisa melibatkan menyarankan perbaikan, mengusulkan ide-ide inovatif, atau mengambil tindakan pencegahan untuk menghindari masalah.

#### 2. Pemecahan Masalah.

Daripada menunggu masalah mencapai titik kritis, dosen yang proaktif mengidentifikasi masalah lebih awal dan berusaha mencari solusi. Mereka memiliki masalah dan menggunakan kreativitas dan keterampilan berpikir kritis untuk menyelesaikannya.

#### 3. Inisiatif.

Dosen proaktif tidak menunggu instruksi atau arahan. Mereka mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi area di mana upaya mereka dapat membuat perbedaan. Mereka menjadi sukarelawan untuk tugas, proyek, atau tanggung jawab yang selaras dengan keterampilan mereka dan berkontribusi pada tujuan organisasi.

#### 4. Pembelajaran Berkelanjutan.

Dosen yang proaktif tertarik pada peningkatan diri. Mereka secara aktif mencari peluang untuk belajar dan berkembang, baik melalui workshop, program pelatihan, maupun kursus online. Komitmen untuk belajar ini membantu mereka tetap diperbarui dan berkontribusi secara efektif pada peran mereka.

#### 5. Kolaborasi.

Perilaku proaktif juga mencakup kolaborasi. Dosen yang menunjukkan perilaku proaktif bersedia berbagi wawasan, pengetahuan, dan keahliannya dengan rekan kerja. Mereka secara aktif berkontribusi dalam diskusi tim, menawarkan bantuan, dan mempromosikan suasana kolaboratif.

#### 6. Inovasi.

Dosen yang proaktif seringkali menjadi sumber inovasi dalam organisasi. Mereka memunculkan ide, proses, atau strategi baru yang dapat meningkatkan efisiensi, memecahkan masalah, atau menciptakan peluang bisnis baru.

#### 7. Mengambil Tanggung Jawab.

Dosen proaktif merasa memiliki pekerjaan mereka dan hasilnya. Mereka menganggap diri mereka bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka, bahkan jika segala sesuatunya tidak berjalan sesuai rencana. Mereka belajar dari kesalahan dan menggunakannya sebagai peluang untuk berkembang.

#### 8. Manajemen Waktu.

Menjadi proaktif mencakup manajemen waktu yang efektif. Dosen yang proaktif memprioritaskan tugas, menetapkan tujuan, dan membuat rencana ke depan dalam rangka untuk mengelola waktu dengan lebih baik terutama saat menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada.

#### 9. Potensi Kepemimpinan.

Perilaku proaktif sering sejalan dengan kualitas kepemimpinan. Dosen yang menunjukkan sifat proaktif lebih mungkin dipertimbangkan untuk peran kepemimpinan karena menunjukkan kemampuan untuk memimpin, memotivasi orang lain, dan mendorong perubahan positif.

Perilaku proaktif bagi dosen adalah tentang bagaimana mereka terlibat, berpikiran maju, dan mandiri dalam memberikan kontribusi bagi keberhasilan perguruan tinggi. Ini adalah sifat penting yang menumbuhkan budaya inovasi, pemecahan masalah, dan peningkatan berkelanjutan di tempat kerja.

#### d. Perilaku Proaktif Dalam Perspektif Islami

Salah satu bentuk perilaku positif berupa perilaku ekstra peran di tempat kerja adalah *organizational citizenship behavior*. Bentuk perilaku tersebut dijelaskan sebagai perilaku yang dapat berkontribusi atau memberikan hasil yang lebih kepada orang lain di atas diri sendiri. Sementara perilaku proaktif merupakan bentuk perilaku positif di tempat kerja (Parker dan Collins, 2010:638; Parker dan Liao, 2016:221). Perilaku proaktif ini dapat ditunjang dari karakteristik personal seorang proaktif yang mempunyai orientasi jelas tentang kesuksesan dalam karirnya (Seibert et al., 2001: 845).

Rasulullah SAW telah bersabda dalam haditsnya yang berbunyi :

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Dan sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia.”(HR. Thabrani dan Daruquthni)”.

Berdasarkan apa yang telah disabdakan oleh Rasulullah tersebut menyiratkan pentingnya seorang manusia untuk selalu berupaya dalam

memberikan manfaat serta nilai tambah yang positif bagi sesamanya. Dedikasi tersebut meresap dalam segala dimensi kehidupan manusia, termasuk dalam lingkungan keluarga, dunia kerja, dan masyarakat. Dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran ayat 148, disampaikan bahwa Allah sangat menghargai individu yang berperilaku baik dan memberikan manfaat bagi sesama, sebagaimana yang diungkapkan sebagai berikut:

فَاتْلُهُمُ اللَّهُ ثَوَابَ الدُّنْيَا وَحَسَنَ ثَوَابِ الْآخِرَةِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

Artinya: “Maka Allah memberi mereka pahala di dunia dan pahala yang baik di akhirat. Dan Allah mencintai orang-orang yang berbuat kebaikan.”

Individu yang proaktif cenderung tidak pernah putus asa, meski di sisi lain mereka seperti tidak pernah terlihat *over confident*. Satu persatu refleksi sikap tersebut dapat disesuaikan dengan nilai yang terkandung dalam Al Qur'an. Kata kunci dari proaktif adalah kemampuan berinisiatif. Oleh karena itu hal ini mencerminkan sebuah ajakan berbuat baik dan upaya untuk memberikan perubahan pada nasib seseorang.

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu

kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.” QS Ar Rad : 11.

Beberapa bentuk refleksi sikap dari proaktif antara lain adalah (1) kebebasan dalam memilih atau menentukan sesuatu, (2) inisiatif yang tinggi, (3) menentukan suasana hati pribadi, (4) berbuat baik meski tidak ada yang melihat, sampai kepada (5) tidak melemparkan kesalahan pada orang lain. Keseluruhan hal tersebut secara utuh dan lengkap tersarikan dalam ajaran Islam.

Seseorang yang sukses dalam apa yang dilakukannya baik dalam pekerjaan maupun aspek lain dalam kehidupan merupakan seseorang dengan kemampuan serta kemauan dalam berinisiatif untuk melakukan perubahan untuk diri sendiri sebelum dapat merubah orang lain. Hal ini merupakan bentuk keseimbangan penting yang perlu dipahami dan diamalkan oleh umat muslim, tidak terkecuali bagi dosen sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Dalam penelitiannya, Herman (2019:169) mencerminkan bagaimana dosen dengan karakteristik rahmatan lil'alamin cenderung lebih mampu mengeksplorasi sikap dan perilaku sebagai upaya untuk membentuk karakter dan budaya Islami pada mahasiswa, masyarakat sekitar, dan lingkungan. Dosen tersebut diyakini mampu memberikan kontribusi melalui keilmuan, pengalaman, eksistensi, serta inovasi yang tercermin dalam karya nyata yang dihasilkannya.

Perilaku proaktif dalam konteks Islam sejalan dengan prinsip-prinsip Islam yang mendorong dosen untuk berinisiatif, berkontribusi secara positif kepada masyarakat, dan berjuang untuk pertumbuhan dan keunggulan pribadi. Sementara konsep perilaku proaktif memiliki kesamaan dengan interpretasi umumnya, penerapannya dalam kerangka Islam dipengaruhi oleh ajaran dan nilai-nilai Islam. Berikut adalah beberapa cara perilaku proaktif dipahami dalam konteks Islam:

1. Inisiatif dan Tanggung Jawab: Dalam Islam, dosen didorong untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab atas tindakan yang mereka lakukan. Perilaku proaktif melibatkan pengakuan peran seseorang

dalam memberikan kontribusi positif kepada komunitas mereka dan memenuhi tanggung jawab mereka sebagai penjaga Bumi. Kondisi tersebut selaras dengan konsep “amanah” (kepercayaan) dalam Islam.

2. Membantu Orang Lain: Perilaku proaktif dalam Islam mencakup membantu orang lain yang membutuhkan. Konsep "sadaqah" (amal) mendorong umat Islam untuk memberi dengan rela dan tanpa pamrih untuk mendukung mereka yang kurang beruntung. Menjadi proaktif dalam membantu orang lain, baik melalui amal, sukarela, atau mendukung inisiatif sosial, sangat dihargai dalam ajaran Islam.
3. Pemecahan Masalah dan Resolusi Konflik: Islam mempromosikan nilai penyelesaian konflik dan masalah secara proaktif dan damai. Umat Islam didorong untuk mengatasi perselisihan dan tantangan melalui dialog, negosiasi, dan mencari solusi yang adil bagi semua pihak yang terlibat.
4. Pembelajaran Berkelanjutan: Pencarian ilmu sangat dihargai dalam Islam. Perilaku proaktif melibatkan mencari pengetahuan, mengejar pendidikan, dan meningkatkan keterampilan untuk kemajuan diri sendiri dan masyarakat. Kondisi ini selaras dengan sabda Nabi Muhammad SAW:

UNIVERSITAS SUMATERA UTARA  
 طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ  
 SUMATERA UTARA

Penggalan hadits tersebut mempunyai arti : "Menuntut ilmu itu wajib atas setiap Muslim".

5. Kepemimpinan dan Keadilan: Perilaku proaktif dalam konteks Islam terkait erat dengan konsep kepemimpinan yang berlandaskan keadilan dan kebajikan. Para pemimpin didorong untuk mengambil langkah-langkah proaktif untuk mempromosikan keadilan, pemerataan, dan kesejahteraan komunitas mereka.

6. Kewirausahaan dan Inovasi: Islam mendorong kegiatan ekonomi yang bermanfaat bagi masyarakat dan menghormati pedoman etika. Perilaku proaktif termasuk kewirausahaan yang menghasilkan pendapatan yang halal dan memberikan kontribusi positif bagi perekonomian dengan tetap berpegang pada prinsip-prinsip Islam. Spirit kewirausahaan maupun inovasi dalam perilaku proaktif sejalan dengan tuntunan untuk berusaha mengupayakan yang lebih baik tertuang dalam Q.S. Al-Hijr: 56 yang tertulis dengan sebagaimana berikut:



“Ibrahim berkata: "Tidak ada orang yang berputus asa dari rahmat Tuhan-nya, kecuali orang-orang yang sesat".

7. Merawat Lingkungan: Perilaku proaktif dalam konteks Islam melibatkan tanggung jawab sebagai penjaga lingkungan. Islam menekankan perlindungan alam dan pelestarian sumber daya, mendorong umat Islam untuk mengadopsi praktik berkelanjutan dan mencegah kerusakan pada Bumi.
8. Perencanaan dan Kesiapsiagaan: Proaktivitas dalam Islam mencakup perencanaan untuk masa depan sambil percaya pada kebijaksanaan Allah. Muslim didorong untuk melakukan upaya, mengambil tindakan pencegahan, dan bersiap menghadapi tantangan sambil menyadari bahwa hasil akhir ada di tangan Allah.

Secara umum perilaku proaktif dalam konteks Islam berakar pada ajaran dan prinsip Islam. Bentuk perilaku ini melibatkan mengambil inisiatif, mencari keunggulan, membantu orang lain, dan memberikan kontribusi positif kepada masyarakat sambil mengikuti nilai-nilai dan standar etika dalam Islam. Pada konteks perilaku organisasi, perilaku proaktif secara Islami menunjukkan bahwa kontribusi positif seseorang

dalam pekerjaannya merupakan hal yang baik dalam konteks Islami (Nuryadin et al., 2019:40). Hal tersebut mencerminkan pendekatan Islam yang holistik, yang mengintegrasikan spiritualitas, pengembangan pribadi, dan kesejahteraan masyarakat.

#### e. Dimensi dan Konstruksi Perilaku Proaktif Secara Islami

Agama Islam diyakni sebagai sebuah sistem kepercayaan yang merangkum seluruh aspek kehidupan, termasuk regulasi ekonomi dan transaksi jual beli. Nabi Muhammad SAW dan para sahabatnya memberikan teladan perilaku yang mencerminkan sikap dan kebiasaan mereka dalam kehidupan sehari-hari, yang kemudian membentuk prinsip-prinsip ekonomi dalam perspektif syariah. Dalam konteks ekonomi, tindakan yang diilustrasikan oleh Nabi SAW dan para sahabatnya mencakup pesan seperti yang diterapkan dalam situasi berikut:



Rasulullah SAW juga menyampaikan ajaran bahwa Allahlah yang memotivasi hati penjual untuk menjual barangnya dan hati pembeli untuk melakukan pembelian. Rasulullah dikenal sebagai pribadi yang amat bermurah hati, khususnya selama bulan Ramadhan, di mana harta yang dimilikinya disumbangkan dengan sukarela, setara dengan debu yang terbawa angin.

Sebuah contoh lain adalah ketika sahabat Umar r.a. melihat bekas-bekas tikar kasar di tubuh Rasulullah SAW saat bangun tidur. Umar r.a. merasa terharu dan bertanya mengapa Rasulullah SAW tidur di atas permadani yang keras sementara raja Romawi dan Persia tidur di tempat tidur yang nyaman. Rasulullah SAW menjawab bahwa mereka dapat

menikmati kebaikan mereka di dunia, sedangkan umat Islam memiliki kebaikan yang lebih besar di akhirat.

Gagasan konsep perilaku proaktif telah banyak disampaikan oleh para peneliti terdahulu dengan ciri masing-masing yang bersifat spesifik. Perilaku proaktif adalah perilaku yang melibatkan inisiatif diri sendiri, berorientasi pada masa depan dan menyebabkan perubahan (Grant & Ashford, 2008:7). Sementara Parker & Collins (2010:638) menjelaskan perilaku proaktif berkisar dari beragam bentuk seperti inisiatif pribadi, pencarian umpan balik dan suara (Parker & Collins, 2010:639).

Secara umum perilaku proaktif pada konsep yang banyak dikemukakan oleh peneliti dari barat adalah diindikasikan dengan lima indikator dari kombinasi pendapat Grant & Ashford (2008:15) serta Parker & Collins (2010:639), antara lain :

1. Berperan aktif dalam pekerjaan
2. Menyuarakan opini solutif dalam upaya penyelesaian pekerjaan
3. Melakukan inovasi dalam pekerjaan
4. Mencegah permasalahan timbul dalam pekerjaan
5. Memberikan dukungan pada aktivitas atau tindakan organisasi

Berdasarkan hal tersebut konsepsi umum tentang perilaku proaktif telah banyak dikenali dan diuji pada penelitian empiris sebelumnya. Kelima indikator tersebut merupakan bentuk perilaku proaktif yang dapat berlaku pada profesi pendidik seperti dosen di perguruan tinggi. Proaktif bagi Dosen juga berlaku kebebasan diri dari tekanan apapun untuk mengambil sikap dan atau bertindak sesuai pertimbangan nalar sebagai dosen.

Pada konteks perguruan tinggi Islam, perilaku proaktif dari Dosen dapat mempertimbangkan bahwa nilai – nilai dalam Islam dapat mendorong aspek spiritualitas di tempat kerja maupun dampak positifnya atas sikap maupun perilaku, maka diyakini bahwa konstruksi perilaku proaktif dalam penyelesaian pekerjaan dapat dilihat dari perspektif Islami. Nilai-nilai agama yang dianut seseorang dapat mendorong pemeluknya

agar cenderung berperilaku dan bertindak baik kepada sesama manusia. Selain itu pemeluk agama bertanggung jawab atas seluruh tindakannya pada setiap tempat dan waktu baik di lingkungan keluarga maupun lingkungan kerja. Setiap perbuatan yang dilakukan seseorang dengan segala konsekuensi yang ditimbulkan dapat berakibat pada kemauan yang lebih besar untuk memperbaiki diri, baik dalam lingkungan masyarakat dan organisasi. Perilaku proaktif secara Islami merupakan bentuk perilaku positif di tempat kerja dengan menekankan pada spirit serta nilai keislaman dalam mendukung pekerjaan yang dilakukan.

Perilaku proaktif secara Islami mencerminkan salah satunya tentang konsep "shura" (شورى) adalah prinsip konsultasi dalam Islam. Ini mendorong individu untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan masukan yang bijaksana. Dalam konteks ini, individu yang memberikan opini solutif dapat dianggap sebagai seseorang yang melaksanakan nilai-nilai shura dengan memberikan saran dan pemikiran konstruktif. Konsep Shuura juga memainkan peran penting dalam proses reorientasi layanan pendidikan. Istilah shuura adalah kata Arab untuk "konsultasi." Baik Al-Quran maupun Hadits mendorong umat Islam untuk memutuskan urusan mereka dengan berkonsultasi dengan orang lain. Al-Qur'an memiliki surat yang disebut Ash-Shuraa atau secara makna dapat diartikan sebagai konsultasi (Qur'an Surat 42) :

UNIVERSITAS MAHIGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ  
وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka (Ash-Syura 42:38).”

Menurut terjemahan Ibnu Katsir (Rassool, 2021:245), terminologi pada istilah “dan urusannya [ditentukan melalui] musyawarah di antara mereka diri sendiri” menunjukkan sebagai sebuah cara, yang mana seseorang tidak mengambil keputusan tanpa berkonsultasi satu sama lain mengenai masalah tersebut sehingga mereka dapat mengambil keputusan membantu satu sama lain dengan berbagi ide mengenai isu-isu tertentu dalam kehidupan dan hal-hal lainnya.

Hal ini seperti ayat Allah lainnya yang telah disebutkan dalam Al-Quran :

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ إِنَّكَ لَئِن كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا  
 مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا  
 عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

"Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah.

Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal (Q.S.Ali Imran 3:159)."

Al-Hasan (Rassool, 2021:245) berkata, “Manusia tidak pernah meminta nasehat tanpa dibimbing pada kemungkinan terbaik yang ada bisa ke mereka." Kemudian dia membaca, “dan uruslah urusan mereka dengan saling musyawarah” (Ash-Shuraa 42:38) (Al-Adab Al-Mufrad). Quraish Shihab memandang “shura” secara esensi yang berkenaan dengan sikap lemah lembut, melakukan musyawarah menghindari sifat keras kepala dengan bersedia berdiskusi (Sohrah, 2015:198). Karakteristik tersebut mencerminkan prinsip-prinsip Islam yang telah diilustrasikan oleh Nabi

Muhammad SAW. Prinsip-prinsip ini seharusnya diterima, diimplementasikan, dan diresapi dalam kehidupan sehari-hari (Syam dan Arif, 2022:1).

Selain itu perilaku yang mencerminkan nilai Islami dalam pekerjaan lainnya adalah berkaitan dengan istilah "istisharah" (استشارة) yang mengacu pada tindakan berkonsultasi atau meminta pandangan orang lain dalam mengambil keputusan. Model individu yang dekat dengan konsep istisharah ini digolongkan sebagai individu yang suka memberikan opini solutif dapat menjadi bagian dari proses istisharah dengan memberikan masukan yang bermanfaat pada sesama, maupun kepada pekerjaan dan organisasi. Oleh karena itu perilaku proaktif secara Islami yang dimiliki oleh Dosen sebagai pendidik hendaknya mencerminkan prinsip tentang Istisharah, Shura, dan Mujtahid.

Dalam konteks maqasid al-Shariah, menjelaskan perilaku proaktif dalam pekerjaan individu di sebuah organisasi dapat dilakukan dengan menghubungkannya dengan beberapa prinsip dan tujuan utama (maqasid) syariah. Merujuk kepada para pemikir Abu al-Hasan al-Amiri yang menggarisbawahi tentang kesadaran akan tujuan utama sebagai umat muslim (Al-Qahtani, 2015:115) atau dikenal dengan komponen al-daruriyyat al-khamsu (Junaidi, 2021:78), maka berikut ini adalah cara-cara di mana konsep maqasid al-Shariah dapat digunakan untuk menjelaskan perilaku proaktif dalam pekerjaan individu di organisasi :

- [1] Hifz al-Nafs (Mempertahankan dan melindungi jiwa manusia). Salah satu aspek penting dari pekerjaan individu adalah menjaga kesehatan mental dan fisik mereka serta kesejahteraan mereka secara umum. Perilaku proaktif dapat mencakup upaya untuk menghindari stres berlebihan, mengelola waktu dengan baik, dan merawat kesehatan agar dapat berkinerja optimal di tempat kerja.
- [2] Hifz al-Aql (Mempertahankan dan melindungi akal dan rasionalitas manusia). Dalam konteks pekerjaan, perilaku proaktif mencakup pengambilan keputusan yang bijaksana dan logis, menghindari

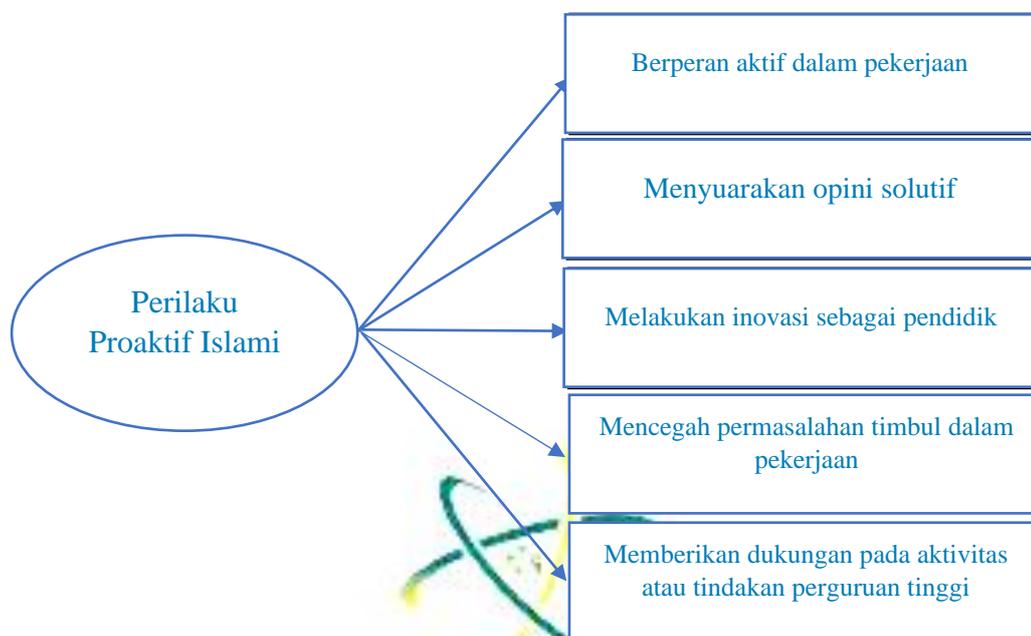
tindakan impulsif, serta berpikir kritis. Individu yang proaktif berusaha untuk mempertahankan akal sehat dan rasionalitas dalam semua tindakan dan keputusan mereka di tempat kerja.

[3] Hifz al-Mal (Mempertahankan dan melindungi harta benda dan harta kekayaan). Proaktivitas dalam hal ini dapat berarti bekerja dengan efisien, menghindari pemborosan, dan memastikan aset dan sumber daya organisasi dikelola dengan baik. Individu yang proaktif dapat membantu organisasi mencapai tujuan finansialnya.

[4] Hifz al-Din (Mempertahankan dan melindungi agama Islam). Bagi individu Muslim, perilaku proaktif di tempat kerja mencakup memastikan bahwa pekerjaan mereka sejalan dengan prinsip-prinsip Islam dan tidak melanggar nilai-nilai agama. Mereka dapat memilih pekerjaan dan tindakan yang sesuai dengan keyakinan dan etika Islam.

[5] Hifz al-Nasl (Mempertahankan dan melindungi keturunan dan keluarga). Individu yang proaktif mungkin juga memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga mereka dapat memberikan perhatian yang cukup kepada keluarga dan keturunan mereka. Ini mencakup manajemen waktu yang baik dan menjaga hubungan keluarga yang sehat.

Penting untuk dicatat bahwa perilaku proaktif dapat berkontribusi pada pencapaian maqasid al-Shariah dengan cara yang positif, membantu individu dan organisasi mencapai tujuan yang lebih besar, serta melaksanakan pekerjaan, tugas maupun tanggung jawab yang diemban di tempat kerja dengan etika dan integritas yang tinggi sesuai dengan nilai-nilai Islam. Dengan mengadopsi dari konsep perilaku proaktif secara konvensional (Bateman dan Crant, 1993; Crant, 2000), maka penelitian ini mengkonseptualisasikan Perilaku Proaktif Islami antara lain diindikasikan sebagai berikut :



**Gambar 2.1.**

### **Model Perilaku Proaktif Islami Beserta Indikator**

Indikator pada model perilaku proaktif secara Islami mengadopsi konstruksi perilaku proaktif secara umum (5 indikator) yang kemudian disesuaikan dengan nilai Islami. Adapun indikator perilaku proaktif Islami yang dikonseptualisasikan pada penelitian ini dengan mempertimbangkan akar teoritis serta konteks Islami dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Berperan aktif dalam pekerjaan sebagai pendidik secara inklusif maupun demokratis dalam memperkuat tanggung jawab sosial serta moral (merujuk pada Prinsip Shura)
2. Menyuarakan opini solutif sebagai pendidik yang mencerminkan kebutuhan serta aspirasi bersama dalam penyelesaian pekerjaan (merujuk pada Prinsip Shura).
3. Melakukan inovasi sebagai pendidik dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang dinamis serta relevan (merujuk pada Prinsip Mujtahid).

4. Mencegah permasalahan timbul dalam pekerjaan sebagai pendidik untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi Islam (merujuk pada Prinsip Mujtahid).
5. Memberikan dukungan pada aktivitas atau tindakan perguruan tinggi yang penuh keberkahan serta berorientasi kemasalahatan (merujuk pada Prinsip Istiharah).

## 2. Keterikatan Dalam Pekerjaan

### a. Teori *Job Demand-Resources*

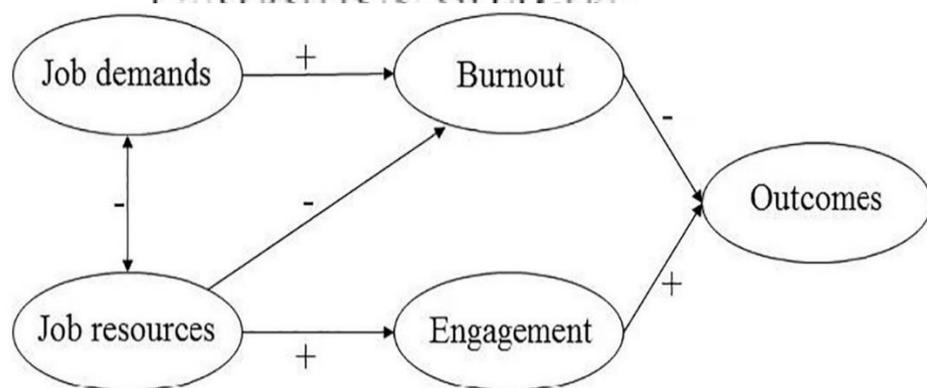
Model *Job Demands-Resources* (JD-R) dikembangkan dan diperkenalkan pertama kali oleh Arnold Bakker dan Evangelia Demerouti pada tahun 2006 (Bakker dan Demerouti, 2007:122). Pada dasarnya model tersebut menunjukkan bahwa saat tuntutan dalam pekerjaan tinggi sementara sumber daya atau hal – hal positif dalam pekerjaan sifatnya rendah, maka hal ini akan meningkatkan tekanan maupun kelelahan dalam pekerjaan. Sebaliknya, jumlah sumber daya atau hal positif dalam pekerjaan yang tinggi dapat mengimbangi efek tuntutan pekerjaan yang tinggi (Bakker dan Demerouti, 2008:109).

Kata "sumber daya" membingungkan di sini, karena memiliki arti yang berbeda dari arti sehari-hari. Model JD-R tersebut menempatkan kondisi pekerjaan ke dalam dua kategori : tuntutan pada pekerjaan serta sumber daya (*resources*) dalam pekerjaan (Bakker dan Leiter, 2010:10 – 11). Tuntutan pekerjaan adalah pemicu stres fisik atau emosional dalam peran dari seseorang. Hal ini termasuk tekanan waktu, beban kerja yang berat, lingkungan kerja yang penuh tekanan, ambiguitas peran, kerja emosional, dan hubungan yang buruk. Sumber daya pekerjaan (atau hal positif dalam pekerjaan) merupakan faktor fisik, sosial, atau organisasi yang membantu individu dalam mencapai tujuan dan mengurangi stres. Hal ini termasuk diantaranya adalah otonomi dalam pekerjaan, hubungan kerja yang kuat, peluang untuk kemajuan, peluang untuk mendapatkan pembinaan dan pendampingan, serta pembelajaran dan pengembangan diri di tempat kerja.

<b>Resources</b>	<b>High</b>	<b>Low strain High motivation</b>	<b>High strain High motivation</b>
	<b>Low</b>	<b>Low strain Low motivation</b>	<b>High strain Low motivation</b>
		<b>Low</b>	<b>High</b>
		<b>Demands</b>	

**Gambar 2.2.**  
**Model JD-R dan Prediksi Atas Dampak Aditifnya**

Model JD-R ini menggambarkan bagaimana pola keterkaitan diantar sumber daya dengan tuntutan dalam pekerjaan akan mempengaruhi bagaimana tekanan dan motivasi yang dirasakan individu di dalam organisasi. Contohnya, apabila persyaratan pekerjaan sangat mendesak dan ketersediaan sumber daya terbatas, individu mungkin menghadapi tingkat stres yang lebih tinggi. Sebagai hasilnya, kondisi ini akan memungkinkan potensi perilaku penarikan dari individu akan terjadi (seperti misalnya ketidakhadiran di tempat kerja, atau *turnover* pegawai yang meningkat). Dalam situasi ini, seseorang harus bekerja untuk meningkatkan pekerjaan positif. Dengan melakukan ini, maka seseorang akan mengurangi stres dan meningkatkan motivasinya.



**Gambar 2.3.**  
**Model Job Demand-Resources yang Dikaitkan dengan Outcomes**

Model JD-R ini dapat menjelaskan bagaimana sikap seseorang yang terbentuk pada pekerjaannya yakni tentang tekanan dan kelelahan (*burnout*). Model tersebut telah dikembangkan dalam berbagai studi dan mendapatkan perhatian serta penjelasan secara ilmiah untuk menangkap fenomena yang berbeda dari berbagai studi (Bakker & de Vries, 2021). Meskipun seseorang memiliki tingkat tuntutan pekerjaan yang berbeda-beda, memiliki akses terhadap sumber daya yang mencukupi dianggap dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Hal ini berlaku terlepas dari sejauh mana tuntutan pekerjaan tersebut tinggi atau rendah. Bagi seseorang kondisi tersebut mendorong untuk menampilkan preferensi diri atas tugas – tugas dalam pekerjaan dengan lebih menampilkan hubungan yang lebih erat dan lekat diantara pekerjaan dan diri sendiri. Seseorang menunjukkan preferensi diri dalam tugas-tugas pekerjaan untuk mempromosikan hubungan antara diri dan pekerjaan, dan oleh karenanya akan selalu mengikatkan dirinya dengan pekerjaan terlepas apakah orang tersebut akan merasa lebih terikat atau lelah dengan pekerjaannya.

Berdasarkan Gambar 2.3. tersebut diatas merupakan model umum yang dikembangkan sebelumnya berdasarkan teori *job-demand resources* dengan dikaitkan pada hasil berupa sikap pada pekerjaan (*engagement* dan *burnout*) serta perilaku individual (*outcomes*). Model tersebut yang dijadikan salah satu dasar pertimbangan sebagai salah satu teori penting yang mendasari model konseptual pada penelitian ini tentang determinan perilaku proaktif Islami. Kedua hal penting yang diamati adalah keterikatan serta kelelahan dalam pekerjaan yang dirasakan oleh dosen yang bekerja pada Perguruan tinggi khususnya Perguruan tinggi Islam di Kota Medan.

#### **b. Pengertian Keterikatan Dalam Pekerjaan**

*Work engagement* atau keterikatan dalam pekerjaan merupakan konsep psikologis yang menggambarkan tingkat keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang merasa terhubung secara emosional dan

kognitif dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Definisi *work engagement* telah diuraikan oleh beberapa peneliti, seperti Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002:71), yang meng gambarkannya sebagai kombinasi diantara positivitas, pemenuhan, dan fokus kerja yang mendalam dari seseorang pada pekerjaannya.

Schaufeli dan Bakker (2004:296) lebih lanjut menjelaskan *work engagement* sebagai fenomena positif yang terkait dengan perilaku kerja, yang mencakup pikiran individu tentang hubungan antara diri mereka dan pekerjaan. Ini mencerminkan keterikatan afektif, di mana individu memiliki perasaan yang mendalam terhadap pekerjaan mereka. Menurut Kahn (1990:696), *job engagement* adalah hasil dari hubungan saling mendukung antara preferensi pribadi terhadap tugas-tugas yang dijalankan, kehadiran fisik, kognitif, dan emosional yang kuat, serta kinerja yang tinggi secara keseluruhan. Artinya, orang yang aktif dalam pekerjaan mereka akan menunjukkan tingkat dedikasi yang tinggi serta melibatkan diri secara fisik, mental, dan emosional dalam tugas-tugas pekerjaan mereka. Pada akhirnya secara sederhana Schaufeli (2012:5) menjelaskan konsep *job engagement* dalam istilah kehidupan sehari-hari mengacu pada keterikatan, keterlibatan diri, komitmen, gairah, antusiasme, penyerapan energi serta upaya terfokus pada pekerjaan yang dilakukan.

Keterikatan pekerjaan ini memiliki dampak yang signifikan pada organisasi. Tingkat keterikatan dari pegawai dalam tujuan strategis organisasi dapat membawa manfaat seperti retensi pegawai jangka panjang, peningkatan kinerja, peningkatan kualitas kerja, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Sunyoto et al., 2023; Ozyilmaz, 2020; Musoli dan Yamini, 2020). Fokus pada memelihara keterikatan pegawai dapat menjaga tingkat retensi pegawai tetap tinggi dan mengurangi biaya pergantian pegawai.

Keterikatan dalam pekerjaan sering kali dianggap sebagai gabungan antara kepuasan atas pekerjaan serta komitmen individu terhadap organisasi (Schaufeli, 2012:5; Schaufeli dan Bakker, 2004:295). Kepuasan atas

pekerjaan lebih berikaitan dengan aspek emosional dan sikap individu terhadap pekerjaannya, sementara komitmen lebih berfokus pada motivasi dan keterlibatan fisik terhadap organisasi. Keduanya adalah elemen kunci dalam perilaku dan kinerja individu. Namun, *work engagement* adalah tingkat keterikatan yang mendorong individu untuk berusaha melebihi harapan biasa dan memberikan kontribusi ekstra untuk pekerjaan mereka.

Bakker (2017) berpendapat bahwa organisasi yang mengikuti pendekatan *top-down* dapat menerapkan sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) strategis untuk memfasilitasi keterikatan kerja dari pegawai. Di sisi lain hal ini akan menyadarkan para pemimpin organisasi tentang pentingnya menyediakan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan bagi karyawannya. Organisasi juga dapat memfasilitasi karyawannya dalam memobilisasi sumber daya secara proaktif. Selanjutnya keterikatan kerja yang dimiliki pegawai memiliki kemungkinan besar terjadi dalam organisasi dengan strategi SDM yang jelas (Bakker, 2017:67). Organisasi dimana para pemimpin mampu menjamin ketersediaan sumber daya bagi individu di dalamnya, serta individu dapat terlibat dalam perilaku proaktif sehari-hari seperti menyusun pekerjaan dan menggunakan kekuatan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan.

Penting untuk diingat bahwa rendahnya tingkat keterikatan dan ketidakpuasan dapat menyebabkan pergantian pegawai yang lebih cepat dan lebih sering. Meskipun pegawai mungkin tidak sedang mencari pekerjaan di luar organisasi, terdapat kerentanan atas kemungkinan tawaran yang diterima khususnya apabila tawaran tersebut dinilai lebih baik. Berkaca dari hal tersebut maka penting bagi organisasi dalam mengelola keterikatan individu terhadap pekerjaan dengan baik. Mungkin salah satu tren yang paling penting adalah bahwa keterikatan kerja dipelajari sebagai sebuah fenomena yang dapat berfluktuasi dalam diri seseorang – lintas waktu dan situasi (Bakker dan Albrecht, 2018:5). Keterikatan kerja dalam aktivitas individu sehari-hari (atau mingguan dan periodik lainnya) bersifat isomorfik, yang berarti bahwa manifestasi dari bentuk keterikatan kerja ini biasanya akan sama jika

dipelajari sebagai fenomena umum versus fenomena yang berfluktuasi. Sementara pada praktik di sebuah organisasi, penting untuk mengetahui bahwa karyawan mengalami tingkat keterikatan yang berfluktuasi saat melakukan pekerjaan. Namun, penting juga untuk mengetahui tingkat keterikatan secara umum, dan apakah tingkat tersebut dapat dipengaruhi oleh praktik sumber daya manusia atau oleh faktor lainnya dalam sebuah organisasi.

Selain itu, perbedaan diantara keterikatan kerja dengan kelelahan kerja diungkapkan oleh Sonnentag (2017:518) yang menjelaskan bahwa keterikatan kerja muncul pada saat proses bekerja, sedangkan kelelahan kerja merupakan keadaan kronis yang dialami seseorang datang untuk bekerja. Selain itu keterikatan kerja dapat bervariasi dari satu tugas ke tugas lainnya, sedangkan kelelahan tidak berfluktuasi secara substansial dari satu tugas ke tugas lainnya. Tingkat keterikatan kerja dapat diprediksi berdasarkan fitur tugas pada sebuah pekerjaan, dengan sumber daya sosial dan pribadi berinteraksi dengan fitur tugas saat memprediksi keterikatan kerja yang dirasakan oleh individu dalam sebuah organisasi. Semakin tua dan berpengalaman seseorang dalam pekerjaannya, keterikatan terhadap pekerjaan juga semakin kuat (Zamralita, 2017). Keterikatan kerja cenderung meningkat seiring dengan tingkat pendidikan dan jabatan fungsional dosen, menunjukkan bahwa semakin tinggi pendidikan dan jabatan fungsional, semakin kuat keterikatan terhadap pekerjaan. Meskipun demikian, ketika dianalisis berdasarkan jenis kelamin, tidak ada perbedaan signifikan dalam tingkat keterikatan kerja antara dosen laki-laki dan perempuan (Zamralita, 2017).

Pada akhirnya, individu yang peduli terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi mereka cenderung lebih terikat dan berkomitmen untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Kesadaran akan pentingnya keterikatan pegawai terhadap pekerjaan adalah kunci keberhasilan organisasi dan menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam konteks pendidikan tinggi, keterikatan dosen terhadap peran mereka sebagai pendidik dan kontributor

penting dalam tridharma perguruan tinggi akan memberikan manfaat yang lebih besar bagi organisasi, terutama dalam upaya meningkatkan daya saing dari institusi.

### c. Keterikatan Dengan Pekerjaan Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, terdapat dalil yang mendorong agar manusia memiliki sikap keras atas apa yang dilakukannya dalam pekerjaan yang terdapat pada sejumlah ayat Al-Qur'an dan hadits.

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

Artinya: "Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain," Pada surat Al Insyirah ayat 7, Allah SWT secara tegas memerintahkan manusia agar pandai memanfaatkan waktu, dan tidak membuang waktu secara sia-sia.

Sementara di Ayat Al-Quran lainnya yakni Surat Al-Ghasyiyah Ayat 3

عَامِلَةٌ تَأْسِبَةٌ

Artinya : "Bekerja keras lagi kepayahan."

Dari ayat tersebut dapat diartikan bahwa meskipun orang-orang kafir menjalani kehidupan dunia ini dengan bekerja keras, namun Allah menyatakan bahwa perbuatan mereka tidak akan diterima karena kekurangan iman kepada Allah dan Rasul-Nya. Keimanan kepada Allah dan Rasul-Nya dianggap sebagai syarat utama agar perbuatan seseorang bisa diterima dan mendapatkan ganjaran-Nya. Meskipun bekerja merupakan aktivitas umum untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, nilai spiritual dari pekerjaan dapat ditingkatkan menjadi ibadah jika dilakukan dengan niat yang tulus. Meskipun keterikatan pada pekerjaan diperbolehkan sebagai wujud kesungguhan, penekanan utama tetap pada iman dan takwa kepada Allah.

Sementara Rasulullah SAW menegaskan untuk bekerja dengan tekun dalam urusan dunia, namun beribadah dengan penuh keikhlasan untuk persiapan akhirat. Beliau mengajarkan prinsip bahwa memiliki penghasilan sendiri lebih mulia daripada mengandalkan bantuan orang lain, dan bahwa kekuatan fisik dan mental seorang mukmin sangat dihargai oleh Allah SWT. Dalam konteks pekerjaan, bisnis, dan kesuksesan menurut ajaran Islam, tidak hanya memperhatikan aspek ekonomi semata, tetapi juga memperhatikan aspek hukum syariat Islam. Pekerjaan dianggap sebagai tindakan yang mulia dan termasuk dalam kategori ibadah, diatur secara rinci dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits. Larangan dan haram dalam Islam dipandang sebagai konsep ilahi yang membimbing manusia menuju kesuksesan di dunia dan akhirat. Dengan demikian, Islam, sebagai pedoman hidup bagi umatnya, tidak hanya menekankan pada aspek ibadah, tetapi juga mengatur aspek ekonomi dan pekerjaan.

Dalam prakteknya, seorang pegawai yang mempunyai pengalaman semangat dan dedikasi dalam pekerjaannya telah terbukti terkait dengan penurunan risiko untuk mengalami kelelahan kerja dalam proses pengembangan diri. Penurunan risiko kelelahan kerja ini berlaku terutama untuk mengalami kelelahan emosional serta sinisme atau depersonalisasi yang dirasakan pegawai.

Prinsip Maqasid Shariah juga dapat diterapkan untuk memahami dan mendorong tentang keterikatan kerja yang dirasakan seseorang. Berikut adalah beberapa prinsip Maqasid Shariah yang dapat dihubungkan dengan dimensi keterikatan kerja:

1. *Hifz al-Mal* (Pemeliharaan Harta). Keterikatan kerja yang dirasakan seseorang dalam bekerja dapat dipahami sebagai upaya pemeliharaan harta (pekerjaan) yang melibatkan tanggung jawab terhadap pekerjaan, produktivitas, dan penyelenggaraan tugas dengan sebaik-baiknya.
2. *Hifz al-Nafs* (Pemeliharaan Jiwa). Dimensi emosional dari keterikatan kerja seperti bersemangat dan dedikasi dapat dikaitkan

dengan pemeliharaan jiwa, di mana individu yang merasa terhubung secara positif dengan pekerjaan akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental dan emosional.

3. *Hifz al-Din* (Menjaga dan Memelihara Agama). Pemeliharaan agama dapat terkait dengan integritas dan etika kerja, di mana keterikatan kerja mencerminkan nilai-nilai Islam dalam menjalankan tugas dan pemenuhan tanggung jawab dalam melakukan serta menyelesaikan suatu pekerjaan.
4. *Hifz al-Nasl* (Pemeliharaan Keturunan). Pemeliharaan keturunan dapat diartikan sebagai tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan diri individu di tempat kerja. Hal ini juga memastikan keberlanjutan sumber daya manusia di tempat kerja. Fasilitas dan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi seseorang akan menciptakan kondisi yang mendukung keluarga dan mendorong keterikatan kerja dalam jangka panjang.
5. *Hifz al-'Aql* (Pemeliharaan Akal). Keterikatan kerja yang positif juga dapat dilihat sebagai cara untuk menjaga dan mengembangkan akal atau kecerdasan dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasional. Kondisi di tempat kerja yang mendorong perkembangan intelektual dan profesional individu akan mampu meningkatkan keterikatan kerja yang dirasakannya. Hal ini termasuk kesempatan untuk pembelajaran dan pengembangan keterampilan.

Penerapan prinsip-prinsip Maqasid Shariah dalam konteks keterikatan kerja dapat memberikan fondasi etis yang kuat, mendorong lingkungan kerja yang adil, mendukung perkembangan individu, dan menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu karyawan.

#### d. Dimensi Keterikatan Dalam Pekerjaan

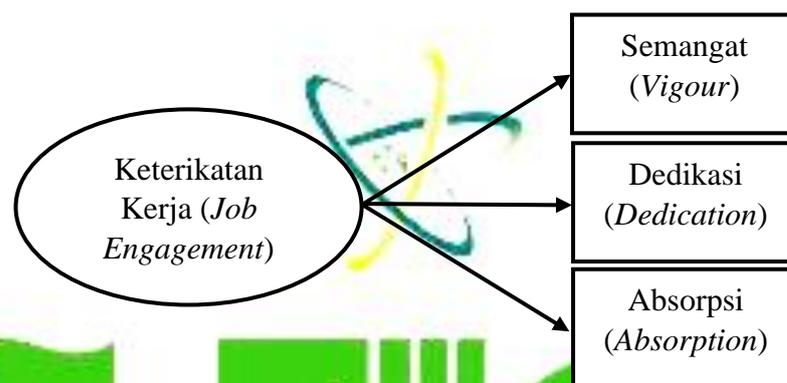
*Job engagement* atau keterikatan dengan pekerjaan ini merupakan salah satu bentuk mekanisme sikap individu. Keterikatan individual ini tidak sama dengan bentuk keterikatan dengan organisasi seperti komitmen organisasional. *Job engagement* sebagai salah satu bentuk mekanisme sikap individual ini dipahami sebagai sikap seseorang atas pekerjaannya. Bakker (2017) menjelaskan keterikatan kerja sebagai sebuah keadaan mental dimana seseorang yang melakukan suatu aktivitas kerja merasa tenggelam sepenuhnya ke dalam aktivitas tersebut, untuk selanjutnya merasakan energi yang penuh dalam dirinya dan bersemangat atas pekerjaan yang dilakukannya. Keadaan tersebut didasarkan pada kepemilikan atas sumber daya personal (Van Wingerden et al., 2017:51) seperti waktu, energi serta kompetensi.

Dimensi pertama yakni *Vigor* atau semangat adalah keinginan individu untuk mendorong diri dan organisasi menuju peningkatan. Ini melibatkan penggunaan tenaga dan pikiran, serta ketekunan dalam menghadapi tantangan di lingkungan organisasi. Pada Perguruan tinggi Islam, kemauan seorang dosen dalam menggunakan kemampuan serta keterampilan dirinya sebagai pendidik sangat penting dalam berkontribusi pada nilai tambah dan manfaat yang diberikan melalui pekerjaannya.

Kedua, dedikasi atau yang sering disebut sebagai kesetiaan. Ini berhubungan dengan sejauh mana tingkat antusiasme dan kebanggaan individu terhadap organisasi di tempatnya bekerja. Semakin positif cara individu mengungkapkan pandangan tentang organisasi kepada orang lain, semakin tinggi tingkat keterikatan yang dimiliki oleh individu tersebut. Dalam perspektif dosen di Perguruan tinggi Islam, maka dosen dengan dedikasi yang tinggi dalam pekerjaannya sangat penting dalam menunjang penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.

Aspek terakhir dari ikatan kerja adalah absorpsi. Beberapa ahli juga menyebutnya sebagai tingkat kesetiaan, yaitu terkait dengan seberapa lama seseorang tetap berperan pada sebuah organisasi. Individu dengan tingkat

keterikatan yang tinggi umumnya merasa nyaman dan terus berkembang dalam lingkungan organisasinya. Pengembangan diri ini merupakan hasil dari proses penyerapan diri pada pekerjaan untuk segala bentuk *personal resource* seperti waktu, energi, pikiran dan tenaga (Van Wingerden et al., 2017:51). Pada penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi, dosen yang terikat dengan pekerjaannya sebagai pendidik akan cenderung merasakan absorpsi energi atau tenaga, waktu dan pikiran dalam proses atau aktivitas pekerjaannya.



**Gambar 2.4.**  
**Model Keterikatan Kerja Beserta Dimensinya**

Salah satu alasan mengapa keterikatan kerja merupakan konsep yang populer adalah karena keterikatan kerja merupakan prediktor yang sangat baik terhadap hasil penting karyawan, tim, dan organisasi (Knight et al., 2017:793). Bentuk dedikasi serta fokus yang kuat pada aktivitas pekerjaan akan mendorong individu yang mempunyai keterikatan pada pekerjaannya tersebut untuk menunjukkan kinerja tugas yang lebih baik. Bentuk keterikatan kerja ini dapat terkait dengan anteseden potensial yang dapat mendorong atau menurunkan rasa keterikatan seseorang dengan pekerjaannya. Mubashar et al., (2022:1) menguji peran mediasi kepercayaan organisasi antara keadilan organisasi yang dirasakan dan keterikatan karyawan. Sementara Hariani dan Muafi (2020:16) menegaskan bahwa perlunya menciptakan kondisi persepsi keadilan organisasi yang diharapkan dapat mendorong terciptanya

*engagement* dari individu. Pada kajian empiris sebelumnya individu yang teliti cenderung lebih mampu untuk tetap merasakan keterikatan dengan pekerjaan tanpa merasa kelelahan, sementara individu yang tidak stabil dan tidak teliti lebih cenderung menghadapi kesulitan dalam melakukan pekerjaannya (Chen et al., 2020). Secara umum Chen et al. (2020) menegaskan bahwa bentuk keterikatan kerja maupun kelelahan emosional yang dirasakan oleh individu akan dapat mempengaruhi bagaimana perilaku kontra produktif yang ditunjukkan seseorang. Hal ini berimplikasi secara praktis kepada bagaimana bentuk intervensi yang sesuai dalam meningkatkan keterikatan seseorang dengan pekerjaannya pada sebuah organisasi (Knight et al., 2017:792). Bentuk intervensi tersebut dapat disesuaikan dengan bagaimana nilai dari ketiga dimensi dari keterikatan kerja.

### 3. Kelelahan Kerja

#### a. Pengertian Kelelahan Kerja

Konsep *job burnout* yang menggambarkan individu yang umumnya secara interpersonal terlibat dalam pekerjaan. Karena kehilangan energi jangka panjang, semangat kerja berangsur-angsur menghilang, dan kemudian muncul fenomena ketidakpedulian terhadap orang dan sikap negatif terhadap pekerjaan. Burnout adalah keadaan kelelahan fisik, emosional, dan mental yang diakibatkan oleh respons berkepanjangan terhadap paparan situasi yang menuntut dalam jangka panjang (Sabagh et al., 2018: 131).

Secara mandiri dan serentak, karya monumental dari Christine Maslach maupun bersama koleganya dari berbagai perguruan tinggi telah memelopori studi dan pengembangan dari konsep tentang *burnout* (Maslach dan Leiter, 2022;1997). Maslach telah berkontribusi pada banyak penelitian interpretasi dan pemahaman tentang fenomena ini di berbagai profesi. Beberapa kajian menegaskan bahwa kelelahan kerja menjadi semakin umum ditemui di negara maju, dimana terbukti bahwa kelelahan kerja ini berhubungan dengan penyakit fisik dan gangguan depresi yang dialami oleh seorang karyawan. Oleh sebab itu, beragam tugas pekerjaan memiliki potensi untuk

mengakibatkan kelelahan kerja, yang pada gilirannya dapat mereduksi tingkat kinerja dan meningkatkan risiko kesalahan. Peningkatan jumlah kesalahan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dapat membuka peluang terjadinya kecelakaan di lingkungan industri.

Model Tuntutan Pekerjaan – Sumber Daya digunakan sebagai kerangka panduan untuk mensintesis tema dan bukti empiris yang diteliti dalam kaitannya dengan kelelahan yang dialami oleh dosen. Oleh karena itu, penyebab kelelahan dikategorikan berdasarkan tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, dan karakteristik pribadi, dengan hasil dari kelelahan yang diorganisasikan berdasarkan kesehatan dan kinerja staf pengajar pasca-sekolah menengah (Sabagh et al., 2018:2013).

Beberapa sindrom terkait kelelahan kerja dikenali dan dikaji yang memberikan implikasi tentang pentingnya menentukan strategi psikologis untuk mengurangi risiko pengembangan sindrom kelelahan dosen (Kovalkova dan Malkova, 2021:70). Namun demikian, kelelahan paling sering dipelajari pada para profesional kepengasuhan atau keperawatan dalam industri atau organisasi layanan kesehatan (Maslach et al., 2001:398). Pada proses penyelenggaraan pendidikan tinggi, kegiatan dalam pembelajaran di perguruan tinggi semakin hari merupakan salah satu pekerjaan yang paling membuat stres dan tertekan bagi para individu yang bekerja di dalamnya.

Penelitian lain mengungkapkan bahwa usia juga menunjukkan adanya hubungan yang penting dengan kelelahan, terutama staf yang lebih muda tampak lebih rentan terhadap kelelahan emosional. Kelelahan yang dialami para pengajar di universitas sebanding dengan pegawai sektor jasa lainnya seperti guru sekolah dan profesional kesehatan. Tinjauan saat ini menunjukkan adanya kelangkaan studi komparatif di berbagai konteks universitas, oleh karena itu studi multi-lokasi diperlukan untuk mengendalikan potensi pengaruh variabel moderat seperti usia institusi ketika mengukur *burnout* pada pendidik di sebuah universitas.

Sebagaimana pendidik pada umumnya, di Indonesia kinerja seorang dosen pasti sangat erat berkaitan dengan tugas tridharma Perguruan tinggi

yakni pendidikan, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Lei et al. (2021) mengungkapkan bahwa konflik yang terjadi diantara pembelajaran dan penelitian secara positif dikaitkan dengan kelelahan kerja yang dirasakan dosen pada sebuah universitas. Hal yang menarik bahwa dukungan supervisor yang dirasakan dosen dapat memoderasi pengaruh diantara konflik pembelajaran-penelitian terhadap kelelahan kerja dosen.

Sebelumnya hasil penelitian dari Li et al (2020) mengungkapkan bahwa konflik pembelajaran-penelitian berhubungan positif dengan kelelahan emosional dan depersonalisasi (sebagai dimensi dari kelelahan kerja). Namun di sisi lain konflik pembelajaran-penelitian berhubungan negatif dengan pencapaian pribadi (sebagai salah satu dimensi kelelahan kerja). Dukungan dari supervisor yang dirasakan dosen ditemukan dapat memoderasi efek konflik pembelajaran-penelitian pada kelelahan emosional dan depersonalisasi namun tidak berlaku sebagai moderator dalam hubungan antara konflik pembelajaran-penelitian dan pencapaian pribadi seorang dosen.

Beberapa hal menarik terkait kelelahan kerja pada tenaga pendidik di perguruan tinggi adalah tentang

- 1) Dinamika Interpersonal dalam Kelelahan Kerja. Dukungan yang dirasakan dari supervisor memainkan peran penting dalam mengurangi dampak konflik pembelajaran-penelitian terhadap kelelahan kerja. Aspek ini menunjukkan bahwa hubungan antarindividu di lingkungan kerja dapat berpengaruh signifikan pada tingkat kelelahan kerja.
- 2) Potensi Konflik Pembelajaran-Penelitian dalam Dimensi yang Berbeda. Konflik antara tugas pembelajaran dan penelitian dapat memengaruhi berbagai dimensi kelelahan kerja, termasuk kelelahan emosional dan depersonalisasi yang berkorelasi positif, serta pencapaian pribadi yang berkorelasi negatif. Faktor ini menunjukkan kompleksitas dan variasi dalam pengaruh pekerjaan terhadap kelelahan kerja dosen.

- 3) Rentan Lebih Tinggi pada pegawai atau tenaga pendidik yang lebih muda. Temuan bahwa staf yang lebih muda lebih rentan terhadap kelelahan emosional menggambarkan perbedaan dalam tingkat kelelahan antar kelompok usia. Pertanyaan mengenai faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan ini dapat memberikan wawasan lebih lanjut untuk mengembangkan strategi pencegahan kelelahan kerja yang lebih terarah.
- 4) Kelangkaan Studi Komparatif di Berbagai Konteks. Fakta bahwa terdapat kelangkaan studi komparatif di berbagai konteks universitas menunjukkan adanya kebutuhan untuk lebih memahami bagaimana faktor-faktor kontekstual, seperti usia institusi, dapat memengaruhi tingkat kelelahan kerja di kalangan tenaga pendidik.

Penelitian mengenai kelelahan kerja pada tenaga pendidik di perguruan tinggi memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kelelahan kerja dan kesejahteraan mental di dalam dunia pendidikan tinggi.

#### **b. Kelelahan Kerja Dalam Perspektif Islam**

Dalam Islam, keseimbangan antara pekerjaan dan waktu istirahat sangat ditekankan. Berlebihan dalam bekerja tanpa waktu untuk beristirahat dapat dianggap sebagai perilaku yang tidak seimbang. Terlalu banyak bekerja atau berfokus pada urusan duniawi semata akan mengakibatkan kelelahan fisik dan mental. Islam mendorong untuk memprioritaskan waktu bersama keluarga, beribadah, dan beristirahat dengan seimbang. Kelelahan dalam pekerjaan yang dirasakan oleh seseorang adalah salah satu tantangan umum yang kerap dihadapi dalam suatu organisasi. Kelelahan kerja mencakup gejala yang terkait dengan penurunan efisiensi, keterampilan, kebosanan, dan peningkatan tingkat kecemasan. Konsep dari "lelah" ini cenderung bersifat subjektif dan dapat bervariasi antara individu satu dengan yang lain.

Dalam Al. Quran telah ditegaskan oleh Allah mengenai pentingnya bekerja sebagaimana tercantum dalam Surah At-Taubah : 105 tersebut

menyatakan bahwa : “Katakanlah, wahai Muhammad SAW, bahwa Allah menerima taubat,” dan katakanlah juga :”Bekerjalah kamu, demi Allah semata dengan aneka amalyang salehdan bermanfaat, baik untuk diri kamu maupun untuk masyarakat umum,maka Allah akan melihat, yakni menilai dan memberi ganjaran amal, karena itu, maka Rasul-Nya serta orang- orang mukmin akan melihat dan menilainya juga, kemudian menyelesaikan perlakuan mereka dengan amal-amal itu dan selanjutnya kamu akan dikembalikan melalui kematian kepada Allah SWT. Yang Maha Mengetahui yang ghoib dan yang nyata, lalu diberitahukan-Nya kepada kamu sanksi dan ganjaran atas apa yang telah kamu kerjakan, baik yang tampak dipermukaan maupun yang kamu sembunyikan dalam hati”( Shihab, 2002).

Dalam menjalani rutinitas kerja dari pagi hingga malam, tubuh tanpa ragu merasakan kelelahan yang signifikan. Meskipun demikian, upaya untuk mencari nafkah senantiasa diberikan perlindungan oleh Allah SWT. Hal ini disebut lewat Surat Al-Ankabut ayat 69: *Wallaziina jaahaduu fiinaa lanahdiyannahum subulana; wa innal laaha lama'al muhsiniin*. Selain itu pada dasarnya setiap orang yang bekerja dengan cara yang baik dan tujuan baik, maka orang tersebut diyakini telah melakukan hal yang halal.

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ

QS Al Balad ayat 4 yang berarti :

“Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia berada dalam susah payah”.

Arti dari penggalan ayat tersebut menunjukkan bahwa manusia sesungguhnya berada dalam kepayahan, lelah maupun susah ketika menghadapi berbagai permasalahan atau musibah di dunia. Manusia merasa kepayahan merupakan hal yang wajar dan lumrah. Tetapi hal ini tidak menutup kemungkinan ketika manusia berupaya untuk menyelesaikan pekerjaannya akan merasakan kelelahan yang berpotensi menguras emosi dan berdampak secara psikis.

Dalam perspektif Islam, kelelahan kerja yang berlebihan yang mengarah pada gangguan kesehatan atau merugikan kualitas hidup seseorang bisa dianggap sebagai tindakan yang tidak bijaksana. Islam mendorong umatnya untuk mencari keseimbangan, menjaga diri, dan menjalani hidup yang sehat secara fisik dan mental. Selain itu, kerja yang produktif dan positif juga dianggap sebagai ibadah jika dilakukan dengan niat yang benar dan dilaksanakan sesuai dengan ajaran Islam.

Selain itu Islam juga menekankan perlunya perlakuan adil dalam lingkungan kerja. Ini termasuk memberikan hak-hak pekerja, termasuk hak istirahat yang layak dan waktu libur yang sesuai. Apabila keadilan dalam organisasi kurang ditegakkan dengan baik maka hal ini akan berpotensi mempengaruhi tingkat kelelahan yang dirasakan seseorang dalam pekerjaannya.

### c. Dimensi Kelelahan Kerja

Kelelahan kerja merupakan bentuk mekanisme perasaan seseorang atas pekerjaannya. Maslach dan Leiter (1997) mengemukakan tiga dimensi utama dari *burnout* yaitu:

#### 1. *Emotional Exhaustion*

Merupakan aspek burnout yang dicirikan oleh kelelahan yang berlangsung secara berkepanjangan, melibatkan kelelahan fisik, mental, dan emosional. Individu yang tidak dapat mengatasi permasalahan yang timbul akan mengalami kelelahan yang terus-menerus, bahkan setelah beristirahat, dan akan kekurangan energi dalam menjalani aktivitas sehari-hari. Seseorang yang mengalami kelelahan emosional akan merasa benar-benar habis energi untuk menghadapi hari berikutnya dan berinteraksi dengan orang-orang di lingkungan kerjanya.

Kelelahan emosional atau *emotional exhaustion* merupakan dimensi dari kelelahan dalam pekerjaan yang sangat melibatkan keletihan fisik, mental, dan emosional secara berkelanjutan (Maslach dan Leiter,

2022). Pada konteks perguruan tinggi, seorang dosen yang mengalami kelelahan emosional merasakan bahwa dirinya kehabisan energi untuk menjalani aktivitas kesehariannya, sekalipun bahwa dosen tersebut telah beristirahat (Watts dan Robertson, 2011). Kelelahan emosional ini tidak hanya bersifat fisik tetapi juga mencakup kelelahan mental dan emosional. Dosen berpotensi untuk merasa “habis” ketika menghadapi tugas-tugas dan interaksi sehari-hari di lingkungan akademis. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa perempuan dianggap lebih rentan terhadap aspek-aspek tertentu berkaitan dengan pekerjaan sehingga seringkali menunjukkan nilai kelelahan emosional yang lebih tinggi (Watts dan Robertson, 2011).

## 2. Depersonalisasi

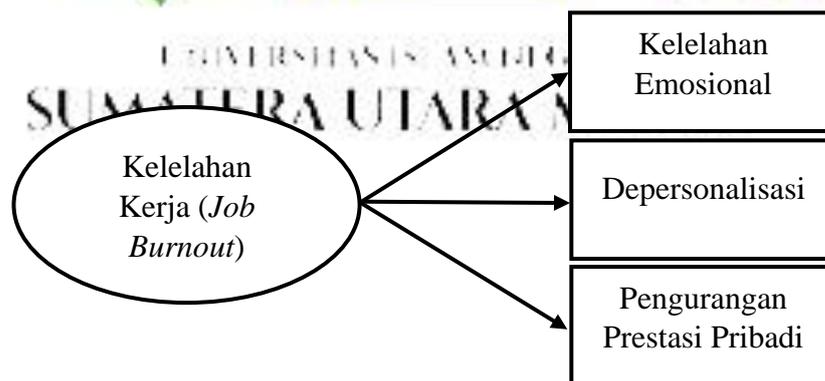
Depersonalisasi merupakan usaha untuk menciptakan distansi antara diri sendiri dan penerima layanan dengan sengaja mengabaikan aspek kualitas yang membuat mereka menjadi individu yang unik dan menarik. Individu yang mengalami depersonalisasi cenderung menunjukkan sikap yang dingin, menjaga jarak, dan enggan untuk terlibat lebih dalam dengan lingkungan kerja mereka. Hal ini dapat dianggap sebagai tindakan sinis terhadap lingkungan tempat bekerja, yang muncul sebagai respons langsung dari kelelahan emosional yang dialami.

Depersonalisasi seringkali dipertimbangkan sebagai respons atas kelelahan emosional yang terjadi pada seseorang (Maslach dan Leiter, 1997; Maslach et al., 2001). Pada konteks perguruan tinggi, depersonalisasi yang muncul dan dirasakan oleh dosen saat mencoba menciptakan distansi emosional dengan mahasiswa atau lingkungan kerjanya. Hal ini tercermin dalam sikap dingin, jarak, dan keengganan untuk terlibat lebih dalam dengan individu atau tugas. Sikap ini muncul karena upaya untuk melindungi diri dari tekanan dan tuntutan pekerjaan yang dapat menimbulkan stres lebih lanjut.

## 3. *Reduced Personal Accomplishment*

Pengurangan prestasi individu merujuk pada kondisi di mana seseorang menilai kemampuan dirinya sendiri. Tingkat pencapaian pribadi yang tinggi pada seseorang akan mendorong motivasi dirinya untuk mencapai kesuksesan dalam tugas-tugas pekerjaan. Sebaliknya, rendahnya pencapaian pribadi ditandai oleh perasaan kehilangan daya yang menghasilkan perasaan kesulitan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Keadaan ini menciptakan atmosfer di mana pekerjaan terasa lebih rumit dan sulit diatasi, sementara rasa percaya diri pun menurun.

Dimensi kelelahan kerja ini (pengurangan prestasi pribadi) lebih menyoroti penilaian diri dosen terhadap pencapaian pribadinya. Apabila dosen merasa mampu mencapai tingkat pencapaian yang tinggi, motivasi dan kepercayaan dirinya akan meningkat. Namun, ketika dosen mengalami perasaan bahwa prestasi secara pribadi berkurang maka selanjutnya akan merasa kesulitan menyelesaikan tugas dengan baik. Hal ini akan diperparah dengan perasaan kehilangan daya serta menurunnya kepercayaan diri (Maslach dan Leiter, 2022; Maslach, 2001). Pada akhirnya akan tercipta persepsi bahwa pekerjaan terasa lebih rumit dan sulit diatasi.



**Gambar 2.5.**  
**Model Kelelahan Kerja Beserta Dimensinya**

Gambar 2.5. tersebut menunjukkan bagaimana kelelahan kerja dikonseptualisasikan dalam sebuah kerangka teoritis. Ketiga dimensi tersebut yakni kelelahan emosional, depersonalisasi atau sinisme, serta pengurangan prestasi pribadi menjadi tiga hal yang mencerminkan tentang kelelahan kerja seseorang. Terdapat keragaman dari hasil empiris terdahulu ketika mencermati bagaimana ketiganya dalam merefleksikan kelelahan kerja. Ketiganya dapat menjadi konstruk yang berdiri sendiri, akan tetapi dalam penelitian ini mengamati khusus tentang kelelahan kerja (*job burnout*) dari dosen di Perguruan Tinggi Islam Swasta di Kota Medan. Sehingga pengukuran variabel yang diamati dalam penelitian ini adalah tentang kelelahan kerja Dosen.

Ditinjau dari perspektif Maqasid al-Shariah, tiga dimensi kelelahan kerja, yaitu *Emotional Exhaustion*, *Depersonalisasi*, dan *Reduced Personal Accomplishment*, dapat dianalisis dalam konteks mencapai tujuan-tujuan syariah yang mendasari ajaran Islam.

Pertama, *Emotional Exhaustion* mencerminkan kelelahan fisik, mental, dan emosional yang berkepanjangan. Dalam Maqasid al-Shariah, menjaga keseimbangan dan kesejahteraan individu dianggap penting. Kelelahan emosional dapat menghambat kemampuan individu untuk menjalankan tugas-tugas kesehariannya, termasuk kewajiban terhadap diri sendiri dan lingkungannya. Berdasarkan hal tersebut, maka menjaga keseimbangan emosional dan fisik merupakan upaya untuk memelihara kesejahteraan yang sesuai dengan Maqasid al-Shariah.

Kedua, *Depersonalisasi*, yang melibatkan distansi antara individu dan lingkungannya, dapat dihubungkan dengan nilai-nilai hubungan sosial dan etika Islam. Menjaga hubungan yang baik dengan orang lain, termasuk dalam lingkungan kerja, adalah prinsip fundamental dalam Islam. Sikap dingin dan menjaga jarak dapat bertentangan dengan nilai-nilai solidaritas dan saling peduli dalam Islam.

Ketiga, *Reduced Personal Accomplishment* menyoroti penilaian diri terhadap pencapaian pribadi. Dalam Maqasid al-Shariah, mencapai potensi

penuh dan memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat dianggap sebagai tujuan yang mulia. Jika seorang individu mengalami penurunan keyakinan terhadap kemampuannya, hal ini dapat menghambat pencapaian maksimal dan kontribusi yang diharapkan dari perspektif Islam.

Dengan menganalisis kelelahan kerja melalui lensa Maqasid al-Shariah, dapat diidentifikasi bahwa pemeliharaan keseimbangan emosional, hubungan sosial yang baik, dan pencapaian pribadi yang positif merupakan aspek-aspek penting untuk mencapai tujuan-tujuan syariah dan menjalani kehidupan yang sejalan dengan ajaran Islam. Sehingga dalam hal ini sangat penting untuk dapat mengetahui sejauhmana individu pada sebuah organisasi merasakan kelelahan dalam pekerjaannya, agar dapat segera dilakukan tindakan perbaikan atau pencegahan atas dampak yang lebih buruk dari sikap negatif yang muncul dari pekerjaan.

#### **4. Keadilan Organisasional**

##### **a. Pengertian Keadilan Organisasional**

Keadilan organisasi adalah konsep penting dalam lingkungan kerja pada sebuah organisasi. Secara konseptual keadilan organisasional merupakan persepsi individual tentang keadilan yang berlaku di tempat kerja. Secara sosial teori keadilan bermula dari prinsip keadilan yang diuji secara umum pada proses interaksi sosial, seperti halnya interaksi yang terjadi di sebuah masyarakat. Struktur sosial yang ada telah mendorong masing – masing pihak pada elemen masyarakat untuk berinteraksi dan menjalankan perannya. Pada perkembangannya teori keadilan dalam organisasi yang didasarkan pengujian atas prinsip keadilan pada sebuah proses interaksi sosial pada sebuah entitas yang terjadi secara umum tersebut mulai diletakkan secara khusus pada organisasi sebagai salah satu struktur sosial dalam masyarakat (Joseph, 2020:149). Teori keadilan telah berhasil diterapkan untuk mengungkapkan berbagai sikap dan perilaku di berbagai level organisasi. Model konseptual terkait keadilan telah diperluas untuk mencakup konsep dan isu-isu yang secara langsung terkait dengan fungsi-fungsi

organisasi. Peneliti telah menggunakan model ini dalam berbagai studi untuk mengklarifikasi peran keadilan di lingkungan kerja. (Joseph, 2020:151).

Pada dasarnya kajian tentang keadilan dalam organisasi merupakan bentuk persepsi individu atas keadilan, bukan merupakan keadilan itu sendiri. Kemunculan dari keadilan dalam organisasi, lebih penting dari konsep aktual dari keadilan itu sendiri dikarenakan hal tersebut cenderung memancing sebuah reaksi dari individu. Konsep keadilan di dalam lingkungan organisasi dapat diurutkan dari sudut pandang sejarah, dimulai dari perkembangan teori keadilan. Teori ini menyiratkan bahwa pada dasarnya, setiap individu akan mengevaluasi perbandingan antara hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukan, seperti imbalan dan promosi, dengan kontribusi yang diberikan. Perbandingan ini dilakukan terhadap rasio yang serupa dari individu lain.

Dengan melandaskan pada teori kesetaraan, secara umum para peneliti sebelumnya yang tertarik dalam isu-isu keadilan sering mendasarkan investigasi mereka pada kerangka teori ekuitas (Greenberg, 1993:81). Individu dalam organisasi membandingkan diri dengan individu lainnya melalui rasio hasil kerja dengan input kerja yang dirasakan. Individu yang memiliki rasio hasil kerja terkait (misalnya, upah, pengakuan, dan lainnya) yang lebih tinggi dari dibandingkan input kerjanya (misalnya, tingkat usaha diterapkan untuk pekerjaan) diperkirakan akan merasa bersalah, karena merasa hasil imbalan yang didapatkan lebih besar daripada usaha yang dikeluarkan. Sementara karyawan yang memiliki rasio dari hasil yang lebih rendah dibandingkan input kerja diperkirakan merasa marah karena merasa tidak mendapatkan hasil yang semestinya diterima. Teori ini menyiratkan bahwa individu dapat termotivasi untuk berupaya mempertahankan rasio yang adil antara input dan output, sehingga tingkat yang lebih tinggi dari rasio tersebut akan mendorong kepuasan kerja. Seorang karyawan dapat mencapai ekuitas ini dengan menyesuaikan persepsi mereka, atau menyesuaikan perilaku mereka dalam pekerjaan.

Keadilan organisasional merujuk kepada apa yang karyawan rasakan tentang prosedur di tempat kerja, interaksi dan hasil adil yang sesuai

(Greenberg dan Colquitt, 2005:4). Persepsi yang muncul dan dirasakan pegawai ini dapat mempengaruhi sikap dan perilaku baik dan buruk, atau secara berkebalikan mempunyai dampak positif dan negatif atas kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi.

Keadilan ini merupakan konstruksi yang cenderung subyektif. Permasalahan tentang keadilan ini menarik ketika menangkap lebih banyak elemen dasar dari struktur sosial dimana dikenali karakteristik lainnya. Aristoteles menjelaskan bahwa keadilan dapat ditinjau dari beberapa sudut pandang sebagai berikut : (1) tindakan apa yang berkaitan dengan istilah tersebut, (2) arti dari konsep keadilan, (3) diantara titik apakah letak dari keadilan tersebut. Sementara konsep tentang keadilan organisasional akan menjadi semakin relevan dan nyata ketika pelanggaran terhadap keadilan tersebut terjadi pada lingkungan organisasi.

Teori keadilan organisasional dikembangkan dari teori sosial dan motivasi (Virtanen & Elovainio, 2018:306). Greenberg (1993:80) mendefinisikan *organizational justice* sebagai sejauh mana individu memandang hubungan mereka dengan organisasi mereka sebagai adil, setara, dan etis (sebagaimana dikutip dalam O'Conner & Crowley-Henry, 2019:903; Greenberg & Colquitt, 2005:4). Teori keadilan sosial mendorong teori keadilan organisasional dan memiliki karakteristik serupa (Joseph, 2020:147) yang mengadvokasi distribusi otoritas, sumber daya, dan komitmen yang adil dan merata dalam masyarakat kepada semua orang tanpa memandang keyakinan, status, orientasi, dan latar belakang (Hage & Kenny, 2009:77). Organisasi menghadapi perubahan konstan dan bagaimana mempertahankan efisiensi dan distribusi atau redistribusi sumber daya; kewajiban untuk mengakomodasi elemen-elemen tersebut meneliti aturan dan strategi yang menginformasikan pengambilan keputusan melalui bentuk keadilan sosial distributif, prosedural dan relasional (Colquitt et al., 2001:390; Hage & Kenny, 2009:79).

Sistem keadilan organisasional memainkan peran penting dalam organisasi. Persepsi pegawai tentang keadilan dapat terkait dengan banyak

hasil utama individu dan organisasi. Beberapa alasan utama mengapa keadilan organisasi dianggap penting antara lain termasuk sebagai berikut:

1. Pegawai yang merasa bahwa organisasinya memperlakukannya dengan adil menikmati kepuasan kerja yang lebih besar dan dengan demikian umumnya lebih berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi.
2. Poin penting lainnya adalah bahwa persepsi pegawai tentang perlakuan yang diterimanya juga dapat menjadi sumber kesuksesan organisasi dan kesuksesan secara kompetitif. Selain itu, persepsi mereka tentang ketidakadilan cenderung mengurangi hasil positif dan juga dapat mendorong perilaku pembalasan dan dendam.
3. Saat pegawai merasa telah diperlakukan dengan adil, organisasi dapat mempertahankan kendali atas potensi tantangan dan ancaman yang dihadapi dari staf, sehingga menuai manfaat menjadi pemberi kerja yang baik.
4. Selain itu, keadilan organisasi juga terkait dengan kesehatan dan kesejahteraan pegawai. Semakin adil perlakuan yang diterima seseorang dari organisasi maka mereka akan cenderung semakin sehat dan sejahtera.

#### **b. Persepsi Keadilan Dalam Perspektif Islam**

Konsep keadilan merupakan hal yang umum dikenali dan dipahami berlaku di dunia ini. Keadilan dapat dijelaskan sebagai bentuk pengakuan atau perlakuan yang seimbang diantara hak dan kewajiban. Dalam arti lainnya konsep keadilan dalam hal ini dapat dipahami atas wujud tindakan yang berimbang, tidak memihak atau berat sebelah pada salah satu pihak dengan memberikan hak sesuai dengan keharusan yang diperolehnya. Dalam ajaran Islam, setiap individu diwajibkan untuk menjalankan prinsip keadilan atau memastikan keadilan dalam setiap tindakan yang mereka lakukan.

Islam mendorong terwujudnya keadilan sebagai suatu prinsip fundamental (Ibrahim et al., 2021). Ajaran keadilan ditempatkan sebagai nilai kemanusiaan yang esensial dan menjadi landasan utama dalam kehidupan

pribadi, keluarga, dan masyarakat. Allah SWT telah berfirman dalam Al-Quran Surat an-Nahl ayat 90 sebagai berikut.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ  
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (Qs. an-Nahl: 90)*

Pernyataan dalam Ayat tersebut mencerminkan bahwa prinsip penegakan keadilan menjadi konsep sentral dalam ajaran Islam. Sebaliknya, al-Qur'an mengancam perilaku zalim dan menyuarakan ketidaksetujuan terhadapnya. Ajaran ini diberi nilai tinggi dalam Islam, menggambarkan konsep keadilan yang meliputi aspek distributif, retributif, sosial, dan politik. Prinsip-prinsip menegakkan keadilan dalam Islam mencakup kebebasan jiwa yang mutlak dan prinsip persamaan kemanusiaan yang sempurna. Keadilan dalam konteks Islam bergantung pada norma-norma keadilan yang ditetapkan oleh Allah dalam al-Qur'an, didukung pula oleh Hadits yang disampaikan oleh Rasulullah SAW. Hal ini ditekankan karena dianggap mustahil bagi manusia untuk sepenuhnya memahami keadilan tersebut secara akurat.

Isu keadilan mendapat sorotan dalam Al-Qur'an dalam berbagai situasi. Ungkapan "adil" tercatat sebanyak 28 kali, sementara al-Qisth, baik dalam bentuk kata kerja (fi'il) maupun kata benda (isim), muncul sebanyak 25 kali. Selain itu, kata al-wazn, dalam bentuk kata kerja (fi'il) dan kata benda (isim), dijumpai sebanyak 20 kali dalam teks al-Qur'an. Kata al-Hukm, beserta variasi-variasinya, disebutkan sekitar 150 kali. Etimologis dari kata "adil" merujuk pada tengah atau pertengahan. Dalam konteks ini, "adil" dianggap sinonim dengan "wasth", yang menghasilkan kata "wasit" dalam Bahasa Indonesia yang berarti "penengah" atau "orang yang berdiri di tengah-tengah," mengejawantahkan sikap keadilan. Selain itu, al-Wasith juga dapat

berarti penengah, pengantara, pemimpin pertandingan sepak bola, pemisah, dan sebagainya.

Distribusi hak dan kewajiban yang benar merupakan salah satu wujud dari keadilan dalam Islam. Teori keadilan pada pendistribusian hak serta kewajiban seseorang pada suatu organisasi merupakan perlakuan yang adil bagi sesama. Dalam perspektif Islam, keadilan distributif dapat dicapai apabila setiap individu dapat terpenuhi setiap kebutuhannya (Nurdiansyah dan Andani, 2022:157). Namun Islam menuntut bahwa keadilan yang dipraktekkan disini bukan hanya berkaitan dengan manfaat yang didapat di dunia, tetapi juga kelak di akhirat. Bagaimanapun Islam selalu mendorong untuk memaksimalkan kemaslahatan untuk kepentingan bersama dan meminimalkan kemudharatan (Nurdiansyah dan Andani, 2022:157; Azhar, 2022:15). Azas keadilan dalam Islam lebih bersifat komprehensif dengan merujuk kepada pola kehidupan yang cenderung menampilkan kasih sayang, rasa tanggung jawab serta tolong menolong (Almubarak, 2018:115). Oleh karenanya tuntunan maupun perintah melaksanakan prinsip keadilan banyak ditemukan secara eksplisit dalam Al-Qur'an, dimana Allah menjadikan keadilan sebagai tujuan dalam Pemerintahan. Perintah berlaku adil ditujukan kepada setiap orang tanpa terkecuali dan tanpa memihak (Almubarak, 2018:115).

Keadilan dalam perspektif Islam mencakup tiga aspek utama (selain hukum) antara lain yakni keadilan individual, ekonomi, dan sosial. Keadilan individual tercermin dalam perlakuan adil antarindividu, di mana setiap individu memiliki hak-hak yang sama tanpa memandang status atau latar belakang. Keadilan ekonomi menuntut distribusi yang merata dari kekayaan dan hasil produksi, dengan menegakkan prinsip-prinsip seperti zakat dan keadilan dalam transaksi bisnis. Selain itu, keadilan sosial mendorong kesetaraan dan inklusivitas di masyarakat, memastikan bahwa hak-hak dasar dan peluang diakses oleh semua warga tanpa diskriminasi. Dengan memadukan ketiga aspek ini, Islam menciptakan kerangka kerja holistik yang

mengarah pada masyarakat yang adil, setara, dan berkeadilan, mencerminkan nilai-nilai kesejahteraan dan solidaritas.

Secara umum prinsip-prinsip keadilan dalam Maqasid al-Shariah dirancang untuk menciptakan masyarakat yang adil, setara, dan berkeadilan. Konsep ini juga mencerminkan nilai-nilai Islam yang mengutamakan kesejahteraan bersama, perlakuan adil, dan penegakan hak-hak individu. Keadilan dalam perspektif Maqasid al-Shariah tidak hanya mencakup dimensi hukum, tetapi juga mencakup aspek-aspek sosial, ekonomi, dan individual, menciptakan kerangka kerja yang holistik untuk mencapai keadilan yang komprehensif.

### **c. Dimensi Keadilan Organisasional**

Keadilan organisasi sebagai suatu konsep keseimbangan dalam memperlakukan pegawai diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dengan tujuan memicu tumbuhnya suatu rasa keterlibatan dalam pekerjaan. Merujuk kepada penelitian Colquitt (2001:386), bahwa keadilan organisasional setidaknya mempunyai tiga dimensi atau aspek penting, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, serta keadilan interaksional. Dimensi keadilan organisasional pada konteks penelitian ini merujuk pada tiga aspek utama tersebut yang mempengaruhi persepsi individu di sebuah organisasi terhadap kewajaran dan kesetaraan perlakuan yang diterima atau praktek yang dilakukan dalam organisasi. Penjelasan dari ketiga dimensi dari keadilan organisasional tersebut adalah sebagai berikut.

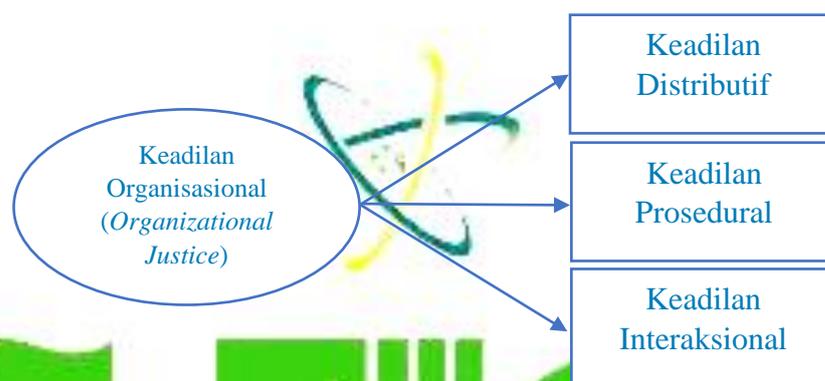
1. Keadilan Distributif: Menilai sejauh mana alokasi sumber daya, imbalan, dan penghargaan dianggap adil oleh karyawan. Keadilan distributif berkaitan dengan pembagian hasil kerja dan imbalan yang sesuai. Bahwa secara empiris dalam konteks spesifik keadilan dapat disesuaikan, sebagai contoh dengan mengubah bagian-bagian indikator dari keadilan distributif. Ukuran tersebut diperlukan untuk tetap disesuaikan pada beragam konteks (Greenberg, 1993:81). Ukuran keadilan distributif yang dijabarkan dalam indikator-indikator utama

ditransformasikan ke dalam konteks pertanyaan mendasar sebagai berikut :

- a) Apakah hasil telah merefleksikan usaha yang telah dilakukan dalam pekerjaan
  - b) Apakah hasil sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan
  - c) Apakah hasil merefleksikan apa yang telah dikontribusikan kepada organisasi
  - d) Apakah hasil menjustifikasi kesesuaian dengan kinerja yang telah diberikan
2. Keadilan Prosedural: Menilai apakah proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan dianggap adil oleh karyawan. Keadilan prosedural berkaitan dengan kejelasan, keterlibatan, dan konsistensi dalam prosedur organisasional. Keadilan prosedural mengacu pada keadilan dari proses yang mengarah ke hasil yang diperoleh individu atau organisasi secara keseluruhan. Hal ini berkaitan dengan apakah dalam proses atau prosedur yang dijalankan oleh organisasi telah memenuhi prinsip keadilan maupun kewajiban bagi para anggota yang ada di dalamnya.
3. Keadilan Interpersonal: Menilai kualitas hubungan antara individu dengan atasan, rekan kerja, dan pihak-pihak lain di dalam organisasi. Keadilan interpersonal berkaitan dengan perlakuan dan komunikasi yang adil dari individu-individu di sekitar karyawan.

Ketiga dimensi ini saling terkait dan bersama-sama berkontribusi pada penciptaan iklim organisasional yang adil dan mendukung kesejahteraan dari individu pada sebuah organisasi. Untuk lebih jelasnya gambaran tentang keadilan organisasional beserta masing – masing dimensinya dapat dilihat pada Gambar 2.6. Persepsi positif terhadap keadilan organisasional terutama pada setiap aspek atau dimensinya secara khusus dapat meningkatkan motivasi, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan (Agustina dan Harijanto, 2022:102; Ahmad et al., 2021:125, Hariani dan Muafi, 2020:1), sementara persepsi yang negatif atas dimensi dari keadilan organisasional dapat

berdampak sebaliknya pada bentuk sikap atau perilaku individual. Gambaran tentang keadilan organisasional dapat ditinjau dari prinsip maqasid al-shariah. Seringkali prinsip tersebut mencerminkan tujuan utama dalam hukum Islam, sehingga dapat memberikan pandangan mendalam atas konstruksi tiga dimensi keadilan organisasional, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Hal ini terlihat pada Gambar 2.6 sebagai berikut.



**Gambar 2.6.**  
**Model Keadilan Organisasional Beserta Dimensinya**

Penjelasan untuk setiap dimensi dari keadilan organisasional diuraikan berikut ini.

1. Keadilan Distributif. Prinsip kesejahteraan (masalah) dan keadilan dalam maqasid al-shariah menekankan perlunya distribusi sumber daya dan keuntungan secara adil untuk memastikan kesejahteraan umum. Konsep ini menyarankan bahwa setiap individu dan kelompok dalam organisasi harus memiliki hak yang setara terhadap manfaat dan hasil kerja.
2. Keadilan Prosedural. Prinsip keadilan dan keamanan (hifz al-din) dalam maqasid al-shariah menegaskan perlunya prosedur-prosedur yang adil dan jelas dalam pengambilan keputusan organisasional.

Menjamin bahwa proses-proses ini transparan, terbuka, dan konsisten sesuai dengan nilai-nilai Islam.

3. Keadilan Interaksional. Prinsip keadilan dan kasih sayang (rahmah) dalam maqasid al-shariah dapat dihubungkan dengan dimensi keadilan interaksional. Perlakuan yang adil, hormat, dan kasih sayang dalam interaksi antara individu dalam organisasi merupakan prinsip utama. Hal ini sejalan dengan ajaran Islam tentang saling menghormati, menunjukkan keadilan dalam hubungan interpersonal.

Mencermati bagaimana setiap dimensi keadilan organisasional (Gambar 2.6) berdasarkan prinsip maqasid al-shariah dapat memberikan pemahaman lebih tentang upaya mengarah pada penciptaan iklim kerja yang adil, inklusif, dan berlandaskan nilai-nilai Islam (Al-Qahtani, 2015; Junaidi, 2021). Ini mencakup aspek distribusi yang merata, prosedur yang adil, dan hubungan antarindividu yang dilandasi oleh keadilan dan kasih sayang. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam dan memberikan kontribusi positif terhadap kesejahteraan umum.

## B. Penelitian Terdahulu

Afifah dan Usman (2021:999) telah menjelaskan bahwa terdapat Perilaku OCB dalam perspektif Islam pada Organisasi yang tidak berbasis Islam. Tentunya hal ini menarik apabila melihat Perilaku proaktif dalam perspektif Islami pada organisasi perguruan tinggi Islam. Penelitian ini berusaha untuk menguji model keadilan dalam organisasi serta dan *job demand resources* dalam mempengaruhi perilaku proaktif dalam konteks Islami pada Dosen di Perguruan Tinggi Swasta Islam di Kota Medan. Temuan penting penelitiannya adalah pada Organisasi yang tidak bernafaskan Islam, spiritualitas di tempat kerja dan karakteristik pekerjaan mempunyai efek signifikan terhadap OCB IP.

Ali et al. (2021:64) secara khusus telah memvalidasi model OCB – IP (*Islamic Perspective*) pada institusi pendidikan tinggi Islam di Indonesia dengan

pendekatan SEM. Elmi dan Murhanip (2019) mengkaji secara ilmiah tentang OCB dalam perspektif Islam, kemudian penerapan aplikasi takwa. Pemahaman yang baik dan internalisasi dari nilai nilai ketakwaan, melahirkan perilaku atau terbentuknya OCB. Sementara penelitian dari Afifah & Usman (2021:999) mengungkap bahwa konsep OCB-IP sebagai hasil penting dari spiritualitas di tempat kerja, karakteristik pekerjaan, serta kepuasan kerja.

Agustina dan Harijanto (2022:102) menguji determinan dari perilaku proaktif dari persepsi dukungan organisasi dan keadilan distributif serta prosedural. Temuan penelitian penting pada 72 pegawai negeri sipil yang bekerja di Badan Diklat Kota Malang Jawa Timur adalah baik keadilan distributif dan prosedural mempunyai pengaruh yang bermakna penting pada perilaku proaktif pegawai, sementara yang menarik bahwa persepsi dukungan organisasi ditemukan tidak mempunyai pengaruh yang bermakna penting pada perilaku proaktif pegawai.

Penelitian Badawy, Shazly, Elsayed (2022) bertujuan untuk menguji aspek dari keadilan organisasional terhadap keterikatan kerja pada perawat pada Rumah Sakit Umum El Menshawy. Dengan mengambil sampel 152 perawat dari 245 perawat yang berpartisipasi pada penelitian, studi mengungkapkan hasil bahwa secara statistik terdapat korelasi yang sedang diantara keadilan organisasional atas keterikatan kerja dari perawat. Sejalan dengan penelitian dari Ahmad et al. (2021) yang menguji aspek dari keadilan organisasional terhadap keterikatan kerja pada perawat di sektor kesehatan publik. Model keadilan distributif, prosedural, serta interaksional terhadap keterikatan kerja disusun dan diujikan pada 350 perawat dari institut kesehatan dan rumah sakit. Salah satu temuan pentingnya adalah keadilan prosedural yang mempunyai hubungan terpenting dengan keterikatan kerja seorang perawat.

Sani dan Ekowati (2020:1777) mengkaji OCB-IP pada karyawan bank syariah di Kota Malang, dengan temuan pentingnya bahwa Semakin tinggi OCBIP akan menghasilkan kinerja kerja yang diterima semakin baik, dan sebaliknya semakin rendah OCBIP akan menghasilkan kinerja kerja yang semakin buruk. Secara umum dalam temuan penelitiannya spiritualitas Islam

tidak berpengaruh langsung terhadap OCBIP, spiritualitas dalam bekerja dan komitmen organisasional ditemukan sebagai variabel moderasi yang berperan penting dalam pengaruh spiritualitas Islam terhadap OCB IP, sementara OCBIP dapat berpengaruh secara langsung dan bermakna penting terhadap kinerja dari karyawan.

Penelitian DeConinck (2010:1349) menguji hubungan diantara persepsi atas keadilan organisasional dan sikap kerja karyawan. Dalam penelitiannya yang berjudul *The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust*, peneliti berhasil mengungkap bahwa bagaimana dukungan yang dirasakan memediasi hubungan diantara keadilan organisasional dan kepercayaan dalam organisasi. Hasil dari penelitian DeConinck (2010:1349) tersebut menunjukkan bahwa informasi tambahan yang mendorong persepsi keadilan organisasional dapat membantu organisasi untuk mengembangkan peningkatan dukungan yang dirasakan dan kepercayaan diantara karyawan.

Penelitian Gillet *et al.*, (2013:2560) yang berjudul "*Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support*" bertujuan menguji model menghubungkan keadilan prosedural, dukungan otonomi pengawas, kepuasan atas kebutuhan, persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja, identifikasi organisasi dan prestasi kerja. Keadilan prosedural dan dukungan otonomi pengawas secara signifikan dan positif berdampak terhadap kepuasan kebutuhan dan persepsi dukungan organisasi, yang pada gilirannya akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja, identifikasi organisasi dan prestasi kerja. Temuan penelitian Gillet *et al.*, (2013:2560) ini menyarankan bahwa organisasi bisa menyampaikan program-program pelatihan bagi para manajer mereka yang bertujuan untuk meningkatkan penggunaan prosedur yang adil dalam mengalokasikan hasil dan mengembangkan perilaku otonomi yang bersifat mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja, identifikasi organisasi dan prestasi kerja.

Studi dari Argawal (2014) bertujuan untuk mengevaluasi dampak variabel kontekstual seperti keadilan organisasi (prosedural, interaksional, dan kontrak psikologis) serta kepercayaan terhadap keterikatan kerja. Studi kuantitatif dilakukan pada 323 manajer di sektor manufaktur dan farmasi di India bagian barat, dengan fokus pada peran mediasi kepercayaan dalam hubungan antara keadilan dan keterlibatan kerja. Temuan menunjukkan hubungan positif antara keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan pemenuhan kontrak psikologis dengan keterlibatan kerja, dengan kepercayaan sebagai mediasi. Keterikatan kerja juga berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan. Penelitian ini juga memiliki nilai orisinalitas karena jarang ada upaya untuk menguji dampak tiga variabel dari dimensi keadilan organisasional dan kepercayaan pada keterikatan kerja karyawan manajerial di India.

Salah satu hasil yang kontradiktif adalah penelitian dari Alimoradnori dan Jame (2017). Penelitian ini mengkaji hubungan antara keadilan organisasi dan kelelahan kerja di klinik militer Teheran pada tahun 2017. Dengan menggunakan metode sensus, 160 karyawan diikutsertakan dalam penelitian ini. Hasil menunjukkan bahwa meskipun tidak ada hubungan signifikan antara keadilan organisasi secara umum dan kelelahan kerja, namun terdapat hubungan yang signifikan antar dimensinya. Kelelahan emosional berkaitan secara negatif dengan keadilan organisasi, keadilan distributif, dan keadilan prosedural. Begitu juga, prestasi pribadi memiliki hubungan negatif dengan keadilan organisasi dan keadilan distributif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan keadilan dan kewajaran eksekutif dapat mengurangi kelelahan kerja di kalangan karyawan, serta meningkatkan kinerja dari karyawan.

Penelitian Elmi dan Murhanip (2019:298) bertujuan untuk mendiskripsikan dan memahami *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam perspektif Islam (aplikasi takwa) pada karyawan Industri Pendidikan. Sebanyak 4 (empat) karyawan dari Institut Transportasi dan Logistik Trisakti yang merupakan tenaga pendidikan berlatar belakang muslim yang sudah mengabdikan lebih dari lima tahun yang menjadi informan kunci dalam penelitian. Data kualitatif yang diperoleh dianalisis dengan pendekatan Model Interaktif.

Temuan penting penelitian ini adalah Dimensi altruism, *civic virtue*, *advocating high moral standards* dan *removal of harm*, hampir semua didemostrasikan oleh informan, adapun yang tidak terlihat adalah pada dimensi *advocating high moral standards*. Aplikasi ketakwaan yang ditunjukkan subyek penelitian juga berdimensi sosial seperti ikhlas dalam menolong rekan kerja, cenderung pada kejujuran, membangun karakter terpuji dan lain-lain.

Penelitian Deepa (2020:315) bertujuan mengevaluasi hubungan antara keadilan organisasi (distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional) dengan keterlibatan kerja (fisik, kognitif, dan emosional). Dengan metode *cross-sectional*, 281 profesional di bidang teknologi informasi di selatan India disurvei, dan data dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi secara positif dapat memengaruhi keterikatan kerja secara fisik, kognitif, dan emosional. Penelitian Deepa (2020:315) ini berkontribusi penting pada literatur tentang keadilan organisasional dan keterikatan kerja, dimana perhatian lebih besar diberikan pada tiga aspek atau dimensi keterikatan kerja, dan mengonfirmasi bahwa keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional menjadi prediktor signifikan terhadap berbagai aspek keterikatan kerja.

Penelitian dari Mohammad, Quoquab, Makhbul, Ramayah (2016:633) bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasional pada dua dimensi perilaku kewargaan karyawan dalam konteks Asia selain menyelidiki apakah etos kerja Islam (IWE) dapat memoderasi hubungan antara keadilan organisasi dan dua dimensi perilaku OCB (OCBI dan OCBO). Sebanyak 337 karyawan dari lembaga keuangan Islam di Malaysia berpartisipasi dalam survei, dengan hasil temuan penelitian adalah Keadilan memiliki efek langsung pada perilaku warga negara yang diarahkan pada individu dan organisasi. Hubungan ini ditemukan lebih efektif untuk karyawan yang memiliki IWE tinggi dan lemah untuk karyawan yang memiliki IWE rendah. Studi ini merupakan studi perintis yang secara empiris menyelidiki peran moderasi IWE antara keadilan organisasi dan

perilaku OCB, dan menekankan validitas dan reliabilitas skala yang digunakan dalam konteks timur (non-barat).

Puteri, Putri, Dewi (2021:123) dalam penelitiannya menguji determinan penting dari perilaku ekstra peran dari para pendidik pada perguruan tinggi Islam. Responden diambil dari 173 dosen yang berasal dari UIN Padang, IAIN Bukittinggi dan STAIN Mandailing Natal. Temuan umum penelitian adalah Keterlibatan kerja dan Kepribadian adalah dua prediktor kuat dari variasi pencapaian perilaku peran ekstra individu dalam pekerjaan yang dilakukannya. Oleh karena itu keterlibatan dan kepribadian dosen dalam Perguruan tinggi Islam merupakan hal yang dapat mendorong perilaku peran ekstra sebagai pendidik di dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi.

Muafi, Siswanti, Anwar (2021:223) dalam penelitiannya bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Work Life Balance dalam Perspektif Islam (WLBIP) dan Organizational Citizenship Behavior dalam Perspektif Islam (OCBIP) terhadap kinerja pelayanan. Sebanyak 158 pengurus dan staf yang bekerja di Baitul Maal Wa Tamwil atau Koperasi Pembiayaan dan Simpan Pinjam Syariah (KSPPS) di Daerah Istimewa Yogyakarta yang tersebar di kota dan Kabupaten. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) WLBIP berpengaruh terhadap OCBIP, (2) WLBIP tidak berpengaruh terhadap service performance, (3) OCBIP berpengaruh terhadap service performance dan (4) OCBIP mampu untuk memediasi pengaruh WLBIP terhadap kinerja layanan.

Srimulyani (2021) dalam penelitiannya menguji apakah kepemimpinan melayani (*servant leadership*) mempengaruhi keadilan organisasional dan keterikatan kerja pada 65 guru tetap dari SMAK dan SMKK di Cepu, Blora, dan Rembang. Dengan metode kuantitatif yang digunakan terungkap bahwa kepemimpinan melayani dapat mempengaruhi keadilan organisasional, tetapi di sisi lain Kepemimpinan melayani tidak dapat mempengaruhi keterikatan kerja secara langsung. Keadilan organisasional mempunyai pengaruh penting pada keterikatan kerja.

Hermanto dan Srimulyani (2022:1) dalam studinya bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh OJ terhadap OCBI dan OCBO; (2) pengaruh

langsung OJ dan pengaruh tidak langsung terhadap EP dengan mediasi OCBI dan OCBO. Data yang diperoleh dari 820 guru tetap dari SMA dan SMK yang tersebar di beberapa daerah di Provinsi Jawa Timur dan Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Metode kuantitatif diterapkan pada penelitian ini dengan pendekatan *Structural Equation Modelling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan manajemen organisasi melalui praktik keadilan organisasional di lingkungan kerja serta upaya manajemen organisasi dalam meningkatkan OCB pegawai, mengingat pegawai berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan keterkaitan penting dari keadilan organisasional pada bentuk perilaku individual di tempat kerja.

Lai et al., (2021) mengkonseptualisasikan pertukaran anggota tim sebagai mediator dan kepemimpinan transformasional sebagai moderator untuk memahami peran kepribadian proaktif dalam dua jenis perilaku proaktif (afiliasi dan menantang). Dengan melibatkan 210 responden yang berpartisipasi dalam penelitian, pertukaran anggota tim ditemukan dapat memediasi hubungan antara kepribadian proaktif dan perilaku proaktif karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional memperkuat hubungan positif antara anggota tim bertukar dan menantang perilaku proaktif. Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki efek moderasi yang lebih kuat menantang perilaku proaktif daripada perilaku proaktif afilatif.

Mubashar, Musharraf, Khan, Butt (2022:1) menguji model pengaruh tidak langsung keadilan organisasional (distributif, prosedural dan interaksional) terhadap *job engagement* dan *organizational engagement* pada sampel 251 karyawan dari berbagai Organisasi yang berbeda. Secara umum temuan penelitian mendukung peran mediasi yang diharapkan dari kepercayaan organisasi antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja dari karyawan. Penelitian ini berimplikasi penting pada kesepakatan organisasi berbasis keadilan dengan karyawan mereka dapat membangun kepercayaan pada organisasi yang dapat meningkatkan keterikatan kerja dan keterlibatan organisasi. Hasil empiris ini memperkuat relasi diantara keadilan organisasi

dengan *job engagement* dari individu di sebuah organisasi. Penelitian lain yang dilakukan Hyder et al. (2022) bertujuan menguji hubungan keadilan organisasi dan kinerja karyawan sesuai perannya dalam organisasi. Secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan dalam organisasi meningkatkan kinerja karyawan. Keterikatan organisasi memediasi hubungan diantara keadilan dan kinerja, sementara advokasi kebutuhan karyawan memoderasi hubungan tersebut. Temuan tersebut menunjukkan bagaimana keadilan organisasional berpotensi dalam memberikan pengaruh secara tidak langsung pada kinerja individual pada organisasi.

Clements dan Kinman (2021:441) menguji persepsi keadilan distributif sebagai mediator untuk hubungan antara beban kerja dan kekerasan dengan kelelahan emosional, serta apakah persepsi keadilan interaksional yang berfokus pada pengawas akan dikaitkan dengan pengurangan kelelahan emosional melalui tekanan budaya. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa beban kerja dikaitkan dengan kelelahan emosional secara langsung dan melalui keadilan distributif, pengalaman kekerasan hanya terkait langsung dengan kelelahan emosional. Keadilan interaksional secara signifikan terkait dengan kelelahan emosional melalui kemampuan untuk mendiskusikan masalah yang berhubungan dengan stres, tetapi hubungannya lemah.

Matsuo (2021:1) salah satu peneliti yang mengulas tentang bagaimana refleksi atas kesuksesan dan kegagalan seseorang dapat mempengaruhi perilaku proaktif di tempat kerja. Hasil temuan penelitiannya mengungkapkan bahwa hanya refleksi atas kesuksesan yang dapat berpengaruh penting atas perilaku proaktif individual di tempat kerja. Temuan penelitian tersebut mencerminkan bahwa kemampuan dalam pekerjaan dan proaktivitas dapat dikaji dengan memeriksa peran faktor kognitif terkait pembelajaran. Sementara penelitian ini lebih mengulas kepada peran faktor afektif seseorang terkait bagaimana diperlakukan di tempat kerja serta bagaimana hal ini dapat mempengaruhi tuntutan atas sumber daya personal sebelum memberikan dampaknya pada perilaku proaktif individual.

Pada konteks repatriat, James (2021:686) telah mengkaji pengaruh perilaku proaktif, persepsi dukungan organisasi, dan dukungan rekan kerja terhadap penyesuaian repatriasi dan keterikatan kerja dari para repatriat. Dengan sampel sebanyak 102 orang (71 laki-laki, 31 perempuan) repatriat akademik Sri Lanka, temuan penelitian mengungkapkan perilaku proaktif repatriat, organisasi yang dirasakan, dan dukungan rekan kerja memiliki peran penting dalam prediksi penyesuaian repatriasi. Peran penting individu, kelompok, dan organisasi dalam penyesuaian repatriasi dan keterikatan kerja repatriat akademik. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku proaktif seseorang dapat mempengaruhi keterikatan dalam pekerjaan yang dilakukannya.

Sementara hasil empiris tentang keterkaitan diantara kelelahan kerja dengan perilaku proaktif ditunjukkan oleh Otto et al., (2019:1) tentang wawancara kualitatif eksplorasi ini adalah untuk meningkatkan pemahaman kita tentang tindakan inisiatif diri yang dilakukan karyawan untuk mencegah kelelahan. Tindakan proaktif yang diprakarsai sendiri yang dilaporkan ditujukan untuk mempertahankan dan/atau meningkatkan sumber daya dan/atau mengurangi tuntutan dalam domain pekerjaan, rumah, dan pribadi. Otto et al., (2021) bertujuan untuk menggunakan desain panel longitudinal empat gelombang untuk menyelidiki hubungan temporal antara pencegahan kelelahan proaktif dan kelelahan selama 3, 6 dan 9 minggu. Temuan menunjukkan bahwa pencegahan proaktif kelelahan dapat membantu mencegah kelelahan, sementara keterlibatan dalam perilaku ini mungkin terhalang oleh tingkat kelelahan awal yang tinggi. Studi ini menunjukkan bagaimana perlunya memeriksa kesamaan dan perbedaan antara pencegahan kelelahan dan konstruksi terkait perilaku proaktif.

Penelitian oleh Permatasari (2022) mengkaji tentang bagaimana karakteristik pekerjaan serta beban kerja dapat mempengaruhi kelelahan kerja serta kinerja. Unit analisis dalam penelitian ini adalah perawat pada sebuah Rumah Sakit Islam di Samarinda. Data yang telah terkumpul dianalisis secara kuantitatif menggunakan metode persamaan struktural. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa baik karakteristik pekerjaan dan beban kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Menariknya beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kelelahan kerja, dan juga kelelahan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Islam Samarinda.

Sabagh et al. (2018) pada penelitiannya mengungkapkan berbagai tema di berbagai penelitian sehubungan dengan efek gabungan dari faktor latar belakang demografis terhadap tingkat kelelahan, serta dampak merugikan yang jelas dari tuntutan pekerjaan yang merugikan (misalnya beban kerja, karakteristik tugas, konflik nilai) dan kurangnya sumber daya (misalnya dukungan sosial, penghargaan, kontrol) pada kelelahan kerja yang terjadi pada individu yang bekerja di fakultas. Selain itu, baik karakteristik pribadi (misalnya motivasi, optimisme) dan pemicu stres di luar tempat kerja (misalnya pemicu stres keluarga dan kurangnya dukungan) ditemukan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kelelahan pengajar, dan kelelahan yang lebih besar, pada gilirannya, mempunyai konsekuensi buruk yang konsisten terhadap kinerja dan komitmen (misalnya berkurangnya aktivitas kerja, niat berpindah) serta kesehatan psikologis dan fisik (misalnya kesehatan yang buruk, depresi) di fakultas. Temuan dari Sabagh et al. (2018) yang disajikan menggarisbawahi pentingnya kelelahan kerja dosen serta tantangan yang ditimbulkannya terhadap kesejahteraan dosen serta perkembangan mahasiswa dan kinerja institusi. Temuan ini juga memberikan wawasan lebih jauh mengenai bagaimana upaya intervensi dan sumber daya yang menargetkan kelelahan dosen terbukti efektif.

Penelitian Dishon-Berkovits (2018: 199) mengeksplorasi keterkaitan dimensi kelelahan kerja, seperti kelelahan emosional, sinisme, dan pencapaian pribadi, dengan keadilan distributif dan stres. Melalui desain cross-sectional, 90 profesional teknologi informasi diikutsertakan dalam pengumpulan data kuesioner. Analisis persamaan struktural menunjukkan bahwa persepsi rendah terhadap keadilan berkorelasi dengan tingkat kelelahan yang lebih tinggi. Hasilnya mengindikasikan bahwa tingkat kelelahan yang tinggi secara langsung terhubung dengan rendahnya pencapaian pribadi, sementara tingkat kelelahan yang tinggi juga terkait dengan tingginya tingkat sinisme. Sinisme, pada

gilirannya, terhubung dengan pencapaian pribadi yang lebih tinggi, berfungsi sebagai mekanisme pertahanan yang mungkin dimanfaatkan karyawan untuk melindungi diri. Temuan ini menunjukkan sinisme juga memediasi hubungan antara stres dan pencapaian pribadi, memberikan insight terkait cara karyawan mungkin menggunakan sinisme sebagai strategi untuk mengatasi kelelahan dan stres, serta melindungi rasa harga diri.

Penelitian Smithikrai (2019) bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab dan dampak dari keterikatan kerja di konteks Thailand serta menguji hubungan antara faktor penyebab dan dampak tersebut. Tiga faktor penyebab keterikatan kerja yang diusulkan meliputi orientasi positif, kepuasan karir, dan sikap terhadap organisasi. Dalam penelitian ini, 608 karyawan dari sektor publik dan swasta di Thailand menjadi sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi positif, kepuasan karir, dan sikap terhadap organisasi berhubungan positif dengan keterikatan kerja sebagai faktor penyebabnya. Keterikatan kerja kemudian diprediksi dapat memengaruhi perilaku kerja positif, seperti perilaku proaktif, perilaku inovatif, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Analisis menunjukkan bahwa keterikatan kerja sebagian memediasi hubungan antara ketiga faktor penyebab tersebut dan perilaku kerja positif. Temuan penelitian Smithikrai (2019) telah memberikan implikasi praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk perancangan pekerjaan yang lebih memuaskan, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, dan pemilihan karyawan dengan orientasi positif terhadap pekerjaan.

Penelitian Kim dan Leach (2021) mendalami para pekerja *call center* di industri layanan pelanggan, serta menyoroti pengaruh ketidakadilan yang dirasakan oleh pelanggan dan supervisor. Temuan penelitian Kim dan Leach (2021) menunjukkan bahwa ketidakadilan yang dialami pelanggan berkaitan dengan peningkatan kelelahan kerja terutama emosional, yang kemudian memperburuk pelepasan dan kelelahan pekerja dukungan pelanggan. Selain itu, keadilan interpersonal dengan supervisor dikaitkan dengan pelepasan diri yang lebih rendah, sementara keadilan prosedural dalam pengambilan keputusan

pengawas juga berhubungan negatif dengan pelepasan tanggung jawab. Hasil ini menyoroti peran mitigasi keadilan interpersonal dan prosedural dalam mengurangi tingkat kelelahan di kalangan pekerja dukungan pelanggan.

Lei et al. (2021) dalam penelitiannya bertujuan menguji dampak konflik pengajaran-penelitian terhadap kelelahan kerja guru universitas, dengan menganalisis data dari 487 guru di tiga universitas di Cina menggunakan model persamaan struktural. Hasilnya menunjukkan bahwa konflik pengajaran-penelitian berkorelasi positif dengan kelelahan kerja. Selain itu, dukungan pengawasan yang dirasakan (PSS) dan modal psikologis (PsyCap) masing-masing memoderasi pengaruh konflik tersebut. Implikasinya, universitas perlu meningkatkan PSS dan PsyCap guru untuk mengurangi dampak konflik peran terhadap kelelahan kerja. Temuan ini menyoroti pentingnya PSS dan PsyCap sebagai sumber daya eksternal dan internal yang signifikan dalam menghadapi kondisi batas konflik pengajaran-penelitian terhadap kelelahan kerja guru.

Sunyoto et al. (2023) meneliti tentang anteseden dan konsekuensi dari keterikatan kerja yang dirasakan oleh Guru Sekolah Islam Terpadu LHI Yogyakarta. Beberapa anteseden dari keterikatan kerja yang diamati pada penelitian ini adalah karakteristik pekerjaan, persepsi dukungan organisasi, penghargaan dan pengakuan, serta keadilan distributif. Sementara konsekuensi dari keterikatan kerja yang dikaji adalah kinerja. Meskipun keterikatan kerja ditemukan mempunyai pengaruh yang besar pada kinerja, di sisi lain bahwa dari keempat anteseden keterikatan kerja, terungkap bahwa seluruh anteseden tersebut ditemukan tidak mempunyai pengaruh yang bermakna penting dalam mendorong keterikatan kerja dari para guru.

Kajian Agrawal dan Pradhan (2023) mengembangkan dan menguji model mediasi yang dimoderasi dari perilaku proaktif dalam karir (PCB) dan ambiguitas peran (RA) dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesuksesan karir subjektif (SCS). Dengan 408 karyawan sebagai responden yang bekerja di tujuh organisasi berbeda di industri perhotelan di wilayah utara India, temuan menunjukkan bahwa PCB memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan SCS. Juga, telah ditemukan bahwa RA

akan memoderasi hubungan tersebut. Penelitian ini menunjukkan bahwa RA sebagai moderator yang mempengaruhi PCB dan kesuksesan karir telah dipelajari untuk pertama kalinya.

Studi Boonyarit (2023:1) tentang bagaimana perilaku proaktif (*Proactive Work Behavior* atau PWB) dalam pekerjaan terbentuk pada sebuah model mekanisme kinerja. Model mekanisme kinerja ini diujikan pada 256 karyawan operasional dari sebuah perusahaan milik negara di Thailand. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa hubungan positif antara kepemimpinan diri dan dua bentuk PWB, yaitu mengambil alih dan inovasi individu, dan juga berhubungan positif dengan pemberdayaan psikologis dan *self-efficacy* untuk peran yang luas (RBSE). Selain itu, RBSE telah muncul sebagai jalur signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan mandiri dan PWB.

Berdasarkan hasil empiris terdahulu menunjukkan bahwa perilaku proaktif merupakan *outcome* dari beberapa mekanisme sikap individu atas pekerjaannya antara lain kelelahan kerja dan keterikatan kerja. Keadilan organisasi dapat berpengaruh langsung maupun dimoderasi oleh hal lain terhadap *engagement*. Selain itu faktor kontekstual seperti keadilan organisasi turut memengaruhi motivasi karyawan (atau kekurangannya) untuk terlibat dalam pencegahan kelelahan kerja yang terjadi di tempat kerja. Sementara keadilan organisasi dapat dipertimbangkan sebagai determinan dari kedua bentuk sikap tersebut (keterikatan dan kelelahan kerja).

### C. Kerangka Pemikiran

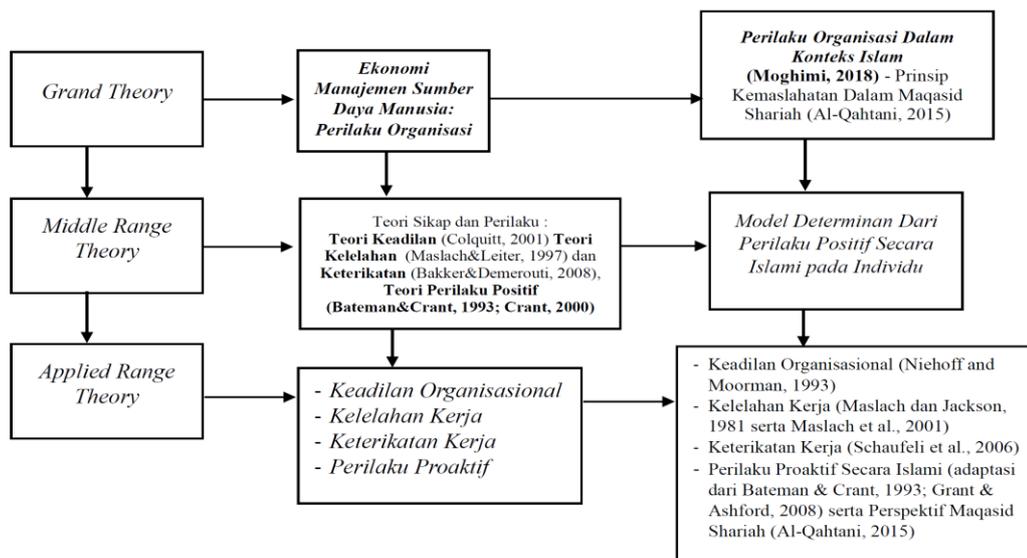
Perspektif teoritis dalam penelitian ini didasarkan pada fondasi paling dasar yakni *grand theory* yang dijadikan landasan teoritis penting dalam penelitian ini. *Grand theory* dalam penelitian ini adalah berasal dari teori ekonomi manajemen yakni tentang perilaku organisasi. Berdasarkan hal tersebut teori utama tentang perilaku organisasi disesuaikan dalam konteks Islam yang menghasilkan premis pemikiran tentang model determinan dari perilaku positif secara Islami bagi individu di sebuah organisasi.

Pada ranah perilaku organisasi, telah jamak diketahui bahwa ini berkaitan dengan tiga tingkatan unit analisis yakni individu, tim, serta organisasi. Penggunaan teori ekonomi manajemen sebagai titik awal, penelitian ini melibatkan penyelarasan konsep-konsep perilaku organisasi dengan prinsip-prinsip Islam. Model determinan perilaku positif secara Islami untuk individu di dalam organisasi dihasilkan dari sintesis antara teori perilaku organisasi dan nilai-nilai Islam. Teori utama tentang perilaku organisasi disesuaikan dalam konteks Islam yang menghasilkan premis pemikiran tentang model determinan dari perilaku positif secara Islami bagi individu di sebuah organisasi. Mengintegrasikan teori perilaku organisasi yang umum diterima dengan nilai-nilai Islam, penelitian ini berupaya memberikan kontribusi pada literatur ekonomi syariah yang mencerminkan dimensi keislaman dalam konteks organisasional.

Beberapa konsep yang ada di dalam ranah perilaku organisasi didasarkan dari teori tentang sikap dan perilaku, antara lain teori tentang keadilan (Colquitt, 2001:386) sebagai bentuk sikap perasaan seseorang yang berada di dalam organisasi ketika mempersepsikan perlakuan yang diterimanya dari organisasi. Kemudian teori sikap lainnya adalah sikap seseorang atas pekerjaannya baik kelelahan kerja (Maslach dan Leiter, 1997) serta keterikatan kerja (Bakker dan Demerouti, 2008). Kedua bentuk mekanisme sikap tersebut adalah penting dalam menilai perasaan seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan. Terakhir teori tentang perilaku positif (Bateman dan Crant, 1993; serta Crant, 2000) yang mengulas bagaimana perilaku seseorang terbentuk dalam pekerjaan yang menunjang upaya pencapaian keberhasilan yang lebih besar. Teori ini menjelaskan bahwa penekanan tentang sifat proaktif dari bentuk perilaku menjadi hal penting yang dapat membedakan jenis perilaku tersebut dengan perilaku lainnya.

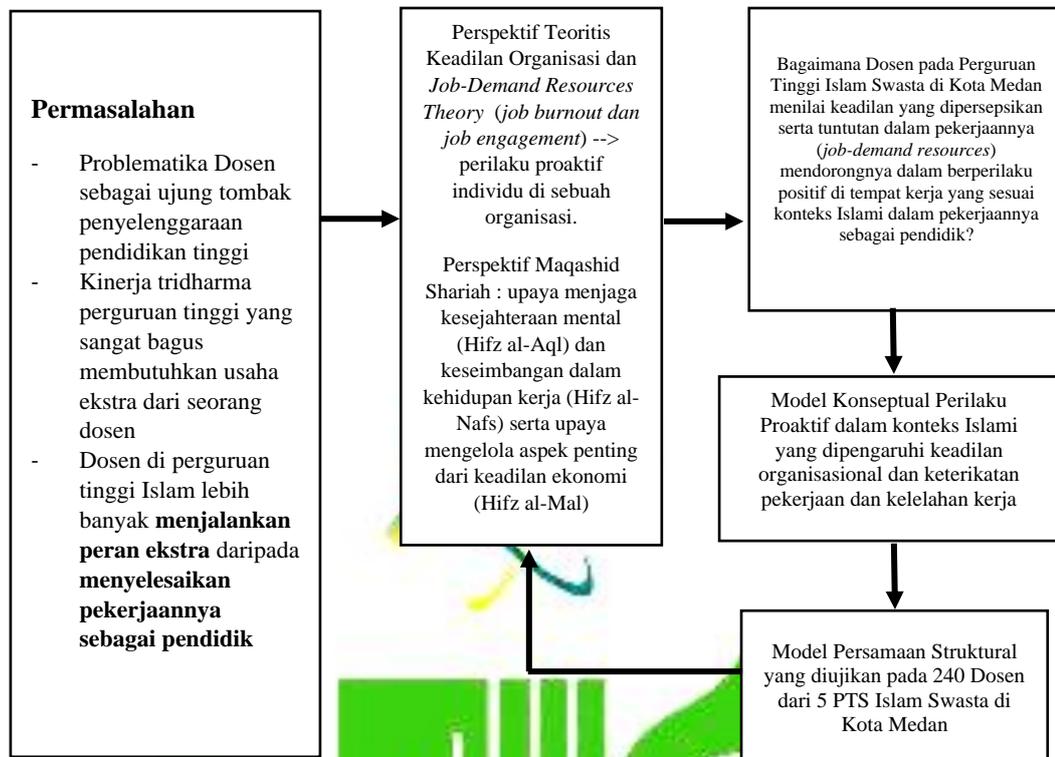
Dengan demikian, perspektif maqasid Shariah menekankan pentingnya menyelaraskan prinsip-prinsip Islam dengan konsep-konsep perilaku organisasi, menghasilkan suatu kerangka kerja yang mempromosikan perilaku positif secara Islami di dalam lingkungan organisasional. Nilai dan sifat keislaman ini tentunya

diyakini lebih berlaku pada perguruan tinggi Islam (Effendi dan Setiadi, 2021: 200). Pendekatan ini berupaya menciptakan keselarasan antara teori umum perilaku organisasi dan nilai-nilai yang diakui dalam Islam, memberikan kontribusi pada pengembangan ekonomi syariah yang mencakup aspek-aspek dalam kajian perilaku organisasional. Gambaran lebih jelas tentang perspektif teoritis pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.7. sebagai berikut.



**Gambar 2.7.**  
**Perspektif Teoritis Dalam Penelitian**  
Sumber : Dikembangkan Untuk Penelitian ini.

Berdasarkan tinjauan teoritis serta empiris dari penelitian terdahulu mengenai konsep atau variabel yang diamati pada penelitian ini, maka dapat disusun gambaran sistematis dari kinerja teori dalam memberikan solusi untuk permasalahan serta pemenuhan tujuan yang telah ditetapkan pada penelitian ini. Hal ini dapat dituangkan dalam kerangka berpikir penelitian yang ditunjukkan pada Gambar 2.8.



**Gambar 2.8.**  
**Kerangka Berpikir Penelitian**  
Sumber : Dikembangkan Untuk Penelitian ini.

Dalam konteks perilaku proaktif dalam pekerjaan Dosen di sebuah Perguruan Tinggi Islam, perspektif Maqasid al-Shariah dapat memberikan pemahaman yang bermanfaat. Sebagai contoh pertama perihal Kelelahan dan Keterikatan dalam Pekerjaan (Fatwa al-Nafs - Hifz al-Nafs): bahwa kelelahan dalam pekerjaan bisa terjadi ketika individu merasa terlalu ditekan atau terlalu banyak bekerja. Dalam perspektif Maqasid al-Shariah, menjaga kesehatan dan kesejahteraan fisik dan mental (Hifz al-Nafs) adalah prioritas yang harus diutamakan oleh seorang individu. Oleh karena itu, perguruan Tinggi Islam perlu memastikan bahwa beban kerja dan lingkungan kerja mendukung kesejahteraan Dosen, serta mencegah kelelahan berlebihan yang dirasakannya, dan memfasilitasi keterikatan positif terhadap pekerjaan.

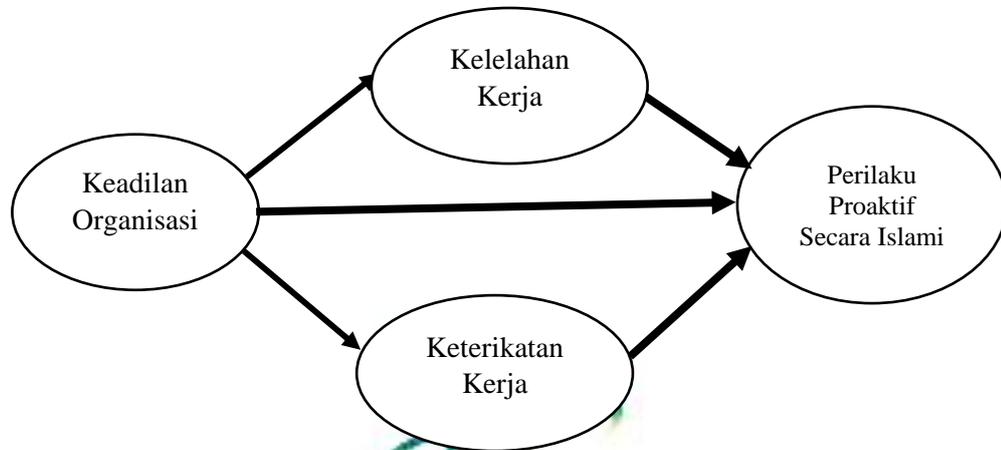
Sementara dalam hal Keadilan Organisasi (Fatwa al-Mal - Hifz al-Mal): dapat dijelaskan bentuk keadilan dalam organisasi (seperti keadilan mendistribusikan hak dan kewajiban dosen, menerapkan prosedur yang sama, dan menjaga interaksi yang berimbang) sangat penting dalam Islam. Dalam Maqasid al-Shariah, menjaga keadilan ekonomi (Hifz al-Mal) adalah salah satu tujuan penting. Oleh karena itu, perguruan Tinggi Islam perlu memastikan bahwa praktek pengelolaan Dosen di Perguruan Tinggi Islam haruslah adil secara distributif, secara prosedural dan interaksional. Keadilan ini akan memberikan insentif bagi Dosen Perguruan Tinggi Islam untuk bekerja dengan lebih tekun dan proaktif dalam menunjang kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi Islam.

Keterikatan Kerja dan atau Kelelahan Kerja atas Pekerjaan (Fatwa al-Aql - Hifz al-Aql): Keterikatan positif terhadap pekerjaan dapat dicapai ketika individu merasa pekerjaan mereka memiliki makna dan memberikan kontribusi positif pada masyarakat. Sebaliknya kelelahan kerja merupakan bentuk antithesis dari keterikatan yang diindikasikan oleh kelelahan emosional, depersonalisasi serta pengurangan prestasi pribadi. Dalam Maqasid al-Shariah, menjaga keseimbangan mental dan intelektual (Hifz al-Aql) juga penting. Oleh karena itu, organisasi dapat mempromosikan keterikatan dengan memberikan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan, serta memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah sesuai dengan nilai-nilai moral dan etika Islam.

Model yang dapat dibangun dapat dilihat pada Gambar 2.9 sebagai berikut, yang menunjukkan variabel dan keterkaitannya antar-variabel dalam model penelitian. Dasar teoritis yang melandasi dalam pembentukan kerangka konseptual penelitian adalah teori tentang keadilan serta *job demand-resources* dalam menjelaskan tentang perilaku proaktif bernuansa Islami yang terbentuk pada individu di sebuah organisasi. Baik keadilan organisasional, keterikatan serta kelelahan kerja dapat dipertimbangkan sebagai hal yang dapat mempengaruhi perilaku proaktif Islami.

Keadilan organisasional merupakan variabel independen atau bebas dalam penelitian ini, sementara kelelahan kerja dan keterikatan kerja merupakan

variabel intervening atau perantara, dan perilaku proaktif Islami merupakan variabel dependen atau terikat.



**Gambar 2.9. Kerangka Konseptual Penelitian**  
Sumber : Dikembangkan Untuk Penelitian ini.

#### D. Hipotesis Yang Diajukan Pada Penelitian

Perspektif teoritis maupun maqashid syariah yang digunakan sebagai landasan dalam membangun kerangka berpikir serta kerangka konseptual penelitian telah membawa kepada perumusan hipotesis antara lain sebagai berikut:

- H1 : Keadilan organisasional yang semakin tinggi di perguruan tinggi Islam di Kota Medan akan menurunkan kelelahan yang dirasakan dosen pada pekerjaannya (Hifz al-Mal dan Hifz al-Nafs).
- H2 : Keadilan organisasional yang semakin tinggi di perguruan tinggi Islam di Kota Medan akan meningkatkan keterikatan dalam yang dirasakan dosen pada pekerjaannya (Hifz al-Mal dan Hifz al-Nafs).
- H3 : Keadilan organisasional yang semakin tinggi di perguruan tinggi Islam di Kota Medan akan meningkatkan perilaku proaktif dosen pada pekerjaannya (Hifz al-Mal dan Hifz al-Nafs).
- H4 : Kelelahan kerja yang semakin tinggi di perguruan tinggi Islam di Kota Medan akan menurunkan perilaku proaktif dosen pada pekerjaannya (Hifz al-Aql dan Hifz al-Mal).

- H5 : Keterikatan kerja yang semakin tinggi di perguruan tinggi Islam di Kota Medan akan meningkatkan perilaku proaktif dosen pada pekerjaannya (Hifz al-Aql dan Hifz al-Mal).
- H6 : Keadilan organisasional yang semakin tinggi di perguruan tinggi Islam di Kota Medan akan menurunkan perilaku proaktif dosen pada pekerjaannya melalui kelelahan kerja yang dirasakannya (Hifz al-Aql, Hifz al-Nafs dan Hifz al-Mal).
- H7 : Keadilan organisasional yang semakin tinggi di perguruan tinggi Islam di Kota Medan akan meningkatkan perilaku proaktif dosen pada pekerjaannya melalui keterikatan kerja yang dirasakannya (Hifz al-Aql, Hifz al-Nafs dan Hifz al-Mal).

