

SPIRITUAL LEADERSHIP DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP PRODUKTIVITAS SDM SYARIAH

Sunarto¹, Leni Marlina², Misnah³, Juliyan Urbac⁴, Trivonia Dona Lau Wangge⁵, Febriyanto⁶

¹Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, Jl. Ir. H. Juanda No.80, Samarinda, Kalimantan Timur, Indonesia

^{2, 3, 4, 5, 6}Universitas Nahdlatul Ulama Kalimantan Timur, Jl. Apt. Pranoto, Kalimantan Timur, Indonesia

Email: Sunarto.untag@gmail.com

Article History

Received: 21-07-2026

Revision: 19-08-2026

Accepted: 25-08-2026

Published: 31-08-2026

Abstract. Human resource (HR) productivity in sharia-based organizations is a crucial aspect in enhancing organizational effectiveness and competitiveness. However, increased productivity is influenced not only by technical competence but also by leadership factors based on spiritual values and employee engagement to the organization. This study aims to analyze the role of spiritual leadership and employee engagement in improving HR productivity in sharia-based organizations. This study used a library research method with a qualitative approach. Research data were obtained through a review of various relevant literature, such as scientific articles, books, and other academic sources that discuss spiritual leadership, employee engagement, and HR productivity from a sharia perspective. Data were analyzed using content analysis techniques through the stages of identification, grouping, interpretation, and synthesis of various literature findings. The results of the study indicate that spiritual leadership plays a role in building employee values, motivation, and commitment through leadership oriented towards meaning, ethics, and spiritual values. In addition, employee engagement is a crucial factor in driving involvement, loyalty, and increased work productivity. Thus, the integration of spiritual leadership and employee engagement can be a strategy for sharia-based organizations in developing productive and sustainable HR.

Keywords: Spiritual Leadership, Employee Engagement, Human Resource Productivity, Sharia Human Resources, Sharia Organization.

Abstrak. Produktivitas sumber daya manusia (SDM) pada organisasi berbasis syariah menjadi salah satu aspek penting dalam meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi. Namun, peningkatan produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh faktor kepemimpinan yang berlandaskan nilai spiritual serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *spiritual leadership* dan *employee engagement* dalam meningkatkan produktivitas SDM syariah. Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan kualitatif. Data penelitian diperoleh melalui kajian terhadap berbagai literatur yang relevan, seperti artikel ilmiah, buku, dan sumber akademik lainnya yang membahas kepemimpinan spiritual, keterikatan karyawan, dan produktivitas SDM dalam perspektif syariah. Data dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) melalui tahapan identifikasi, pengelompokan, interpretasi, dan sintesis berbagai temuan literatur. Hasil kajian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berperan dalam membangun nilai, motivasi, dan komitmen karyawan melalui kepemimpinan yang berorientasi pada makna, etika, dan nilai spiritual. Selain itu, *employee engagement* menjadi faktor penting yang mendorong keterlibatan, loyalitas, dan peningkatan produktivitas kerja. Dengan demikian, integrasi kepemimpinan spiritual dan keterikatan karyawan dapat menjadi strategi bagi organisasi berbasis syariah dalam mengembangkan SDM yang produktif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Spiritual Leadership, Employee Engagement, Produktivitas SDM, SDM Syariah, Organisasi Syariah.

How to Cite: Sunarto., Marlina, L., Misnah., Urbac, J., Wangge, T. D. L., & Febriyanto. (2025). *Spiritual Leadership dan Employee Engagement Terhadap Produktivitas SDM Syariah*. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 7 (4), 5316-5323. <http://doi.org/10.54373/imeij.v7i4.7191>

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Kualitas SDM tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek psikologis, motivasi, komitmen, dan keterlibatan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk mampu mengelola SDM secara efektif agar karyawan dapat memberikan kontribusi optimal melalui peningkatan produktivitas dan kinerja kerja (Armstrong & Taylor, 2023). Produktivitas SDM menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai efektivitas operasional. Namun, peningkatan produktivitas tidak hanya bergantung pada faktor material atau kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal seperti nilai, makna kerja, dan hubungan antara karyawan dengan organisasi. Dalam konteks organisasi berbasis syariah, pengelolaan SDM memiliki karakteristik khusus karena tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja, tetapi juga mengintegrasikan nilai moral, etika, dan spiritual dalam aktivitas organisasi.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam konteks tersebut adalah *spiritual leadership*. Konsep ini menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi yang bermakna, menciptakan lingkungan kerja yang berlandaskan nilai, serta meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Fry (2003) menjelaskan bahwa *spiritual leadership* berfokus pada penciptaan nilai-nilai spiritual melalui visi, harapan, dan kasih altruistik (*altruistic love*) yang dapat meningkatkan keterikatan dan komitmen anggota organisasi. Kepemimpinan yang berorientasi pada nilai spiritual diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan serta meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang berperan dalam meningkatkan produktivitas SDM adalah *employee engagement*. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi cenderung menunjukkan energi positif, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya. Menurut Schaufeli et al. (2002), *employee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan terhadap pekerjaan (*absorption*). Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat mendorong peningkatan kinerja karena karyawan memiliki rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan spiritual, keterlibatan karyawan, dan kinerja organisasi. Namun, kajian yang secara khusus membahas keterkaitan *spiritual leadership* dan *employee engagement* dalam meningkatkan produktivitas SDM pada organisasi berbasis syariah masih perlu dikembangkan. Sebagian penelitian lebih

banyak dilakukan pada organisasi umum dengan pendekatan manajemen konvensional, sementara integrasi nilai spiritual dalam pengelolaan SDM syariah memiliki karakteristik yang berbeda. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis peran *spiritual leadership* dan *employee engagement* dalam meningkatkan produktivitas SDM syariah melalui kajian literatur. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia berbasis nilai Islam serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi syariah dalam membangun sistem kepemimpinan dan pengelolaan karyawan yang berorientasi pada produktivitas berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan kualitatif. Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk mengkaji, memahami, dan mensintesis berbagai konsep serta hasil penelitian terdahulu mengenai peran *spiritual leadership* dan *employee engagement* dalam meningkatkan produktivitas sumber daya manusia (SDM) syariah. Studi kepustakaan memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam melalui analisis berbagai sumber ilmiah yang relevan dengan fokus penelitian. Data penelitian berupa data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber literatur ilmiah, seperti artikel jurnal nasional dan internasional, buku akademik, prosiding konferensi, serta dokumen ilmiah yang berkaitan dengan *spiritual leadership*, *employee engagement*, manajemen sumber daya manusia, dan produktivitas SDM syariah. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan kriteria inklusi, yaitu (1) publikasi ilmiah yang membahas konsep atau implementasi *spiritual leadership*, *employee engagement*, dan produktivitas SDM; (2) artikel yang diterbitkan pada jurnal ilmiah yang memiliki kredibilitas akademik; (3) literatur yang tersedia dalam bentuk teks lengkap (*full text*); serta (4) publikasi yang relevan dengan konteks pengelolaan SDM dalam organisasi. Sementara itu, literatur yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan variabel penelitian, tidak tersedia secara lengkap, atau tidak memenuhi standar akademik dikeluarkan dari kajian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dengan cara mengidentifikasi, mengumpulkan, dan menelaah literatur yang relevan melalui berbagai sumber basis data ilmiah. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kata kunci seperti *spiritual leadership*, *employee engagement*, *human resource productivity*, *Islamic human resource management*, dan organisasi berbasis syariah. Literatur yang diperoleh kemudian diklasifikasikan berdasarkan tema pembahasan untuk memudahkan proses analisis.

Data dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dengan pendekatan deskriptif-analitis. Tahapan analisis meliputi (1) reduksi data melalui proses pemilihan dan penyaringan literatur yang relevan; (2) pengelompokan data berdasarkan tema utama penelitian, yaitu konsep *spiritual leadership*, peran *employee engagement*, dan faktor yang memengaruhi produktivitas SDM syariah; (3) interpretasi terhadap temuan penelitian terdahulu; serta (4) sintesis hasil kajian untuk memperoleh kesimpulan yang komprehensif mengenai hubungan antara kepemimpinan spiritual, keterikatan karyawan, dan produktivitas SDM dalam organisasi berbasis syariah.

HASIL DAN DISKUSI

Peran *Employee Engagement* dalam Meningkatkan Produktivitas SDM Syariah

Berdasarkan hasil kajian literatur, *employee engagement* menjadi salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. *Employee engagement* tidak hanya menggambarkan keterlibatan karyawan secara fisik dalam pekerjaan, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan emosional yang menunjukkan hubungan positif antara karyawan dengan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan kesediaan memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi.

Schaufeli et al. (2002) menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu *vigor* (semangat dan energi dalam bekerja), *dedication* (rasa bangga dan keterikatan terhadap pekerjaan), serta *absorption* (konsentrasi penuh dalam menjalankan tugas). Ketiga aspek tersebut menunjukkan bahwa keterikatan karyawan tidak hanya berkaitan dengan kepuasan kerja, tetapi juga berhubungan dengan kemauan individu untuk memberikan kinerja yang optimal. Dalam konteks organisasi berbasis syariah, *employee engagement* memiliki karakteristik yang lebih luas karena tidak hanya dibangun melalui faktor material, tetapi juga melalui kesesuaian nilai antara individu dan organisasi. Karyawan yang merasakan bahwa pekerjaannya memiliki makna serta sesuai dengan nilai moral dan spiritual organisasi akan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi. Oleh karena itu, organisasi syariah perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan profesional sekaligus kebutuhan psikologis dan spiritual karyawan.

Hasil beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan produktivitas kerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan perilaku proaktif, tanggung jawab yang lebih besar, serta kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian, peningkatan

produktivitas SDM syariah tidak hanya dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga melalui strategi yang mampu membangun keterikatan emosional dan nilai bersama antara karyawan dan organisasi.

Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Penguatan Produktivitas SDM

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa *spiritual leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam pengelolaan SDM berbasis syariah karena mengintegrasikan aspek kepemimpinan dengan nilai spiritual dan etika. Fry (2003) menjelaskan bahwa *spiritual leadership* dibangun melalui tiga komponen utama, yaitu visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan kasih altruistik (*altruistic love*). Ketiga aspek tersebut bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang memberikan makna, meningkatkan motivasi intrinsik, serta membangun hubungan positif antara pemimpin dan karyawan. Dalam organisasi syariah, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah pekerjaan, tetapi juga sebagai teladan moral yang mampu menanamkan nilai kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan kepedulian terhadap anggota organisasi. Kepemimpinan yang berlandaskan nilai spiritual dapat meningkatkan kepercayaan karyawan karena hubungan kerja tidak hanya didasarkan pada kewajiban formal, tetapi juga pada rasa saling menghargai dan memiliki tujuan bersama.

Kajian menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip *spiritual leadership* mampu menciptakan iklim organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, mendapatkan dukungan, dan memahami makna dari pekerjaannya, maka motivasi dan komitmen terhadap organisasi akan meningkat. Kondisi tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas SDM. Dengan demikian, *spiritual leadership* memiliki peran strategis dalam organisasi berbasis syariah karena mampu menghubungkan tujuan organisasi dengan nilai-nilai spiritual individu. Kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga memperhatikan aspek kemanusiaan, menjadi faktor penting dalam membangun SDM yang produktif dan berkelanjutan.

Hubungan *Spiritual Leadership* dan *Employee Engagement* dalam Perspektif Teori SDM

Berdasarkan teori sumber daya manusia, keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang memiliki kontribusi tinggi. SDM tidak hanya dipandang sebagai sumber daya operasional, tetapi sebagai aset strategis yang menentukan keberlangsungan organisasi. Dalam perspektif teori SDM, *spiritual leadership* dan *employee engagement* memiliki hubungan yang saling memperkuat. Kepemimpinan spiritual menciptakan kondisi lingkungan kerja yang

mendukung munculnya keterikatan karyawan, sedangkan keterikatan karyawan menjadi mekanisme yang mendorong peningkatan produktivitas. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, dukungan emosional, serta nilai kerja yang bermakna akan meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa rendahnya produktivitas sering kali tidak hanya disebabkan oleh keterbatasan kemampuan teknis, tetapi juga oleh rendahnya motivasi, kurangnya penghargaan, serta lemahnya hubungan antara karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, strategi pengelolaan SDM perlu memperhatikan aspek psikologis dan spiritual agar karyawan dapat memberikan kontribusi secara optimal.

Sintesis Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil kajian literatur, produktivitas sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kepemimpinan, kondisi psikologis karyawan, serta kualitas hubungan antara individu dan organisasi. Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks menyebabkan pengelolaan SDM tidak lagi hanya berfokus pada aspek kompetensi teknis, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun motivasi, keterlibatan, dan makna kerja bagi karyawan.

Kajian mengenai *employee engagement* menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Kurniawati dan Raharja (2023) melalui kajian sistematis menemukan bahwa *employee engagement* menjadi salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menunjukkan motivasi, komitmen, serta kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh keterlibatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Selain *employee engagement*, faktor kepemimpinan menjadi aspek penting dalam membangun lingkungan kerja yang produktif. Penelitian Siswanto et al. (2023) menunjukkan bahwa *spiritual leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan keterikatan karyawan melalui penciptaan nilai organisasi yang bermakna serta penguatan komitmen terhadap tujuan bersama. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan aspek nilai dan spiritualitas, mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih kuat dengan karyawan.

Sejalan dengan penelitian tersebut, Samul (2024) menemukan bahwa *spiritual leadership* berhubungan dengan peningkatan *work engagement* melalui peran mediasi kesejahteraan spiritual (*spiritual well-being*). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberikan makna, dukungan, dan perhatian terhadap kebutuhan spiritual karyawan dapat meningkatkan keterlibatan individu dalam pekerjaan. Temuan ini memperkuat bahwa aspek spiritual dalam kepemimpinan memiliki kontribusi penting dalam membangun SDM yang produktif dan memiliki komitmen terhadap organisasi.

Penelitian Huang et al. (2022) juga menunjukkan bahwa *spiritual leadership* memiliki hubungan positif dengan keterlibatan kerja (*job engagement*) melalui mekanisme psikologis individu. Kepemimpinan yang mampu membangun lingkungan kerja positif dapat membantu karyawan mengelola aspek emosional dalam pekerjaan sehingga meningkatkan keterlibatan dan performa kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan produktivitas tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis karyawan. Dalam konteks organisasi berbasis syariah, konsep *spiritual leadership* memiliki relevansi karena mengintegrasikan nilai moral, etika, dan spiritual dalam proses pengelolaan SDM. Kepemimpinan yang berlandaskan nilai spiritual dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung kepercayaan, loyalitas, dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Ketika nilai individu selaras dengan nilai organisasi, karyawan cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat dan terdorong untuk memberikan kontribusi optimal.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa penelitian sebelumnya telah membuktikan hubungan antara *spiritual leadership*, *employee engagement*, dan kinerja organisasi. Namun, kajian yang secara khusus mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam konteks peningkatan produktivitas SDM pada organisasi berbasis syariah masih memiliki ruang untuk dikembangkan. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menganalisis bagaimana kepemimpinan spiritual dapat membangun keterikatan karyawan sebagai strategi peningkatan produktivitas SDM syariah secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian pustaka yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *spiritual leadership* dan *employee engagement* merupakan dua faktor yang memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas sumber daya manusia (SDM) pada organisasi berbasis syariah. Kepemimpinan spiritual yang berlandaskan nilai-nilai religius, keteladanan, pelayanan, integritas, dan kepedulian terhadap kebutuhan batin karyawan mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepercayaan, serta mendorong motivasi intrinsik

karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Di sisi lain, employee engagement mencerminkan keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap organisasi sehingga mendorong munculnya komitmen, loyalitas, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi. Berbagai hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat employee engagement, semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan.

Sintesis berbagai literatur juga menunjukkan bahwa spiritual leadership berkontribusi dalam meningkatkan employee engagement melalui pembentukan budaya organisasi yang berorientasi pada nilai-nilai spiritual, kepercayaan, dan hubungan kerja yang harmonis. Dengan demikian, employee engagement dapat dipandang sebagai mekanisme yang memperkuat pengaruh spiritual leadership terhadap produktivitas SDM syariah. Oleh karena itu, organisasi berbasis syariah perlu mengembangkan model kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dengan praktik manajemen sumber daya manusia serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterikatan karyawan. Upaya tersebut diharapkan dapat mendukung peningkatan produktivitas SDM secara berkelanjutan sekaligus memperkuat daya saing organisasi di tengah dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks.

REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Huang, Y., Zhang, M., & Wang, Y. (2022). Spiritual leadership and job engagement: The mediating role of emotion regulation. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 844991. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.844991>
- Kurniawati, N. I., & Raharja, E. (2023). The influence of employee engagement on organizational performance: A systematic review. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 203–213. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.20>
- Samul, J. (2024). Spiritual leadership and work engagement: A mediating role of spiritual well-being. *Central European Management Journal*, 32(3), 421–435. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0223>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Siswanto, A., Susita, D., & Saptono, A. (2023). The effect of spiritual leadership on employee engagement: The role of organizational commitment as an intervening variable. *International Journal of Human Capital Management*, 7(1), 128–140. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.07.01.10>