

**RELIGIUSITAS DALAM PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN  
SDM: PENINGKATAN KOMPETENSI DAN SOFT SKILLS BERBASIS NILAI  
SPIRITUAL**

**Oleh**

**Mochamad Irfan**

**Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto**

**ABSTRACT**

*Religiosity based training offers a distinctive approach for developing employee soft skills through internalization of universal spiritual values. Values including trustworthiness, sincerity, patience, humility, and justice directly translate into productive work behaviors such as honesty, responsibility, stress resilience, learning openness, and fairness. Trustworthiness reduces supervision needs because employees work responsibly without external monitoring. Sincerity protects motivation when efforts receive no recognition because rewards come from internal satisfaction. Patience enables constructive conflict resolution and prevents hasty decisions harming long term interests. Humility facilitates receptiveness to feedback and continuous learning essential for adaptation. Justice ensures equitable treatment of colleagues regardless of position or background. Effective training methods include case studies, role playing, guided reflection, mentoring, and community of practice rather than conventional lectures. Facilitator credibility through consistent role modeling determines program success more than material quality. Evaluation requires qualitative approaches including behavior observation and peer assessment since written tests cannot measure value internalization. Post training reinforcement through support groups and periodic refresher sessions maintains behavioral changes. Integration with recruitment, performance appraisal, and compensation systems sustains long term impact. Organizations successfully implementing spiritual value training gain competitive advantage through technically competent employees with integrity.*

*Keywords: religiosity, training programs, human resource development, soft skills, spiritual values, employee integrity, value internalization.*

**PENDAHULUAN**

Dunia kerja modern ditandai oleh tekanan psikologis yang tinggi, persaingan yang ketat, dan tuntutan etika yang semakin kompleks. Karyawan tidak hanya dituntut memiliki keterampilan teknis yang mumpuni, tetapi juga integritas, empati, dan kemampuan bekerja sama dalam tim yang beragam (Bhanumathi et al., 2024). Pengembangan sumber daya manusia memainkan peran penting dalam manajemen sumber daya manusia, baik dalam pengembangan individu karyawan maupun pengembangan organisasi (Haritha & Reddy, 2017).

Program pelatihan dan pengembangan SDM konvensional selama ini terlalu fokus pada peningkatan hard skills seperti penguasaan perangkat lunak atau prosedur operasional. Aspek soft skills seperti kejujuran, kesabaran, tanggung jawab, dan kepedulian terhadap sesama sering diabaikan karena dianggap sulit diukur dan diajarkan (Jamil, 2014). Padahal, berbagai kasus korupsi, kecurangan, dan pelanggaran etika di tempat kerja menunjukkan bahwa masalah utama bukanlah kurangnya keterampilan teknis. Karyawan yang sangat kompeten secara teknis tetapi lemah integritasnya justru dapat menyebabkan kerusakan yang lebih besar. Mardikaningsih dan Darmawan (2013a) menjelaskan bahwa desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi harus mempertimbangkan nilai-nilai etis, bukan hanya kinerja kuantitatif. Religiusitas sebagai sumber nilai moral mulai dilirik sebagai fondasi yang potensial untuk pengembangan soft skills (Musnandar & Ubaidi, 2022). Pelatihan berbasis nilai spiritual menawarkan pendekatan yang berbeda dari pelatihan soft skills konvensional.

Religiusitas dalam konteks pengembangan SDM merujuk pada internalisasi nilai-nilai luhur yang bersumber dari keyakinan agama ke dalam perilaku kerja sehari-hari (Mahudin et al., 2016). Keyakinan agama serta praktik spiritual dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku dan kinerja seorang karyawan, selain juga membantu organisasi dalam meraih keunggulan kompetitif (Mathew et al., 2018). Nilai-nilai seperti amanah (dapat dipercaya), ikhlas (bekerja tanpa mengharap pujian), istiqomah (konsisten), dan tawadhu (rendah hati) memiliki relevansi langsung dengan perilaku kerja produktif. Karyawan yang memiliki internalisasi nilai religius yang kuat cenderung lebih jujur dalam melaporkan hasil kerja, lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, dan lebih peduli terhadap kepentingan bersama. Darmawan (2015) menemukan bahwa keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial, dan motivasi berprestasi dapat diperkuat oleh nilai-nilai religius yang menjadi pegangan karyawan. Karyawan yang religius tidak hanya termotivasi oleh imbalan materi, tetapi juga oleh kesadaran bahwa pekerjaan adalah bagian dari ibadah. Irfan et al. (2014) menjelaskan bahwa proses penataan ulang fungsi SDM seiring perubahan strategi korporasi memerlukan perubahan nilai yang dianut karyawan. Pelatihan berbasis religiusitas dapat menjadi instrumen perubahan nilai yang lebih efektif daripada sekadar sosialisasi kebijakan baru. Organisasi mulai menyadari bahwa membangun karakter karyawan melalui nilai spiritual lebih berkelanjutan daripada sekadar memberi sanksi (Datta, 2022).

Pelatihan soft skills konvensional sering dikritik karena terlalu teoritis dan kurang membekas dalam jangka panjang (Varela, 2020). Karyawan mengikuti pelatihan kepemimpinan, komunikasi, atau manajemen konflik, tetapi setelah kembali ke tempat kerja mereka kembali ke perilaku lama (Darmawan, 2013). Hal ini terjadi karena pelatihan tersebut tidak menyentuh aspek moral dan spiritual yang menjadi fondasi perubahan perilaku yang sesungguhnya. Ernawati dan Mardikaningsih (2015) menjelaskan bahwa sistem penghargaan

dan insentif sebagai alat pengarah perilaku kerja karyawan akan lebih efektif jika selaras dengan nilai-nilai internal karyawan. Pelatihan yang hanya mengajarkan teknik tanpa mengubah nilai akan cepat dilupakan ketika tekanan situasi muncul. Sebaliknya, karyawan yang memiliki nilai spiritual yang kuat akan konsisten berperilaku baik meskipun tidak ada yang mengawasi. Rojak dan Darmawan (2015) menyatakan bahwa strategi kompensasi yang kompetitif untuk mendukung retensi karyawan perlu dilengkapi dengan program pengembangan karakter berbasis religiusitas. Karyawan yang merasa bahwa tempat kerja mendukung nilai-nilai spiritual mereka akan lebih loyal. (Zaidi et al., 2019) Pelatihan berbasis religiusitas tidak menggantikan pelatihan teknis, tetapi melengkapinya dengan fondasi moral yang kokoh.

Pendekatan pelatihan berbasis nilai spiritual telah diadopsi oleh berbagai organisasi di negara berkembang dengan tingkat religiusitas masyarakat yang tinggi. Di Indonesia, misalnya, banyak perusahaan mulai mengintegrasikan nilai-nilai Islam seperti kejujuran (*sidq*), amanah, dan profesionalisme (*itqan*) ke dalam program pelatihan mereka (Jamaluddin et al., 2024). Program pelatihan ini tidak bersifat indoktrinatif, tetapi menggunakan pendekatan reflektif yang mengajak karyawan merenungkan hubungan antara pekerjaan dan nilai-nilai luhur. Putra et al. (2014) menyatakan bahwa mekanisme penciptaan dan perlindungan keahlian inti untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat mencakup keunggulan moral berbasis religiusitas. Dalam kondisi saat ini, kesuksesan jangka panjang dan keunggulan kompetitif suatu perusahaan bergantung pada seberapa besar perhatian yang diberikan kepada sumber daya manusia, karena banyak sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat ditiru, kecuali sumber daya manusia (Ozkeser, 2019). Keahlian inti yang sulit ditiru pesaing bukan hanya teknologi, tetapi juga budaya integritas yang terbangun dari nilai spiritual. Seiring dengan kemajuan teknologi terkini, organisasi saat ini menghadapi perubahan besar-besaran dalam tata cara kerja dan kepemimpinan mereka (Schwarz Müller et al., 2018). Hariani et al. (2014) menjelaskan bahwa desain kompensasi strategis untuk menyelaraskan perilaku kerja dengan tujuan organisasi akan lebih mudah jika karyawan memiliki kompas moral yang sama. Ketika semua karyawan sepakat bahwa kejujuran adalah nilai mutlak, sistem pengawasan dapat dikurangi. Namun penerapan pendekatan ini memerlukan kehati-hatian agar tidak eksklusif terhadap agama tertentu dan tetap menghormati keberagaman keyakinan karyawan.

Keterkaitan antara religiusitas dan peningkatan *soft skills* telah mendapat perhatian dari berbagai penelitian di bidang psikologi industri dan organisasi (Qureshi & Shahjehan, 2021). Nilai-nilai seperti kesabaran mengajarkan karyawan untuk tetap tenang dan fokus ketika menghadapi tekanan kerja yang tinggi. Nilai keikhlasan mengurangi stres karena karyawan tidak terlalu terikat pada hasil yang mungkin tidak sesuai harapan. Nilai kerendahan hati membuat karyawan lebih terbuka terhadap masukan dan kritik, sehingga lebih cepat belajar dari kesalahan. Darmawan et al. (2013) menyatakan bahwa proses

integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan memerlukan karyawan dengan soft skills komunikasi dan kerja sama yang baik. Perilaku komunikasi karyawan, seperti menyebarkan informasi dan mencari informasi, memiliki nilai strategis khusus bagi organisasi (Kang & Sung, 2017). Karyawan yang religius cenderung lebih mudah bekerja sama karena mereka dilatih untuk mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi. Jahroni dan Darmawan (2013) mengemukakan bahwa *sensemaking* dan *role conflict* dalam pengembangan bawahan oleh manajer lini dapat dikurangi dengan penanaman nilai-nilai spiritual bersama. Ketika bawahan dan atasan memiliki nilai yang sama, konflik peran lebih mudah diselesaikan. Soft skills seperti empati dan kepedulian terhadap sesama juga sangat relevan dalam industri jasa yang memerlukan interaksi intensif dengan pelanggan.

Permasalahan utama dalam mengintegrasikan religiusitas ke dalam program pelatihan dan pengembangan SDM adalah keragaman keyakinan karyawan dalam satu organisasi. Perusahaan multinasional atau perusahaan di negara maju dengan populasi imigran memiliki karyawan dari berbagai agama, bahkan yang tidak beragama sekalipun. Program pelatihan yang terlalu eksplisit menggunakan simbol atau ajaran agama tertentu dapat menimbulkan rasa tidak nyaman atau bahkan diskriminasi. Mardikaningsih dan Darmawan (2013b) menjelaskan bahwa *human resource information system* untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan tidak dapat mengakomodasi perbedaan nilai spiritual secara langsung. Sistem penilaian yang objektif sulit diterapkan untuk aspek spiritual karena sifatnya yang subjektif dan personal. Irfan et al. (2013) menyatakan bahwa strategi retensi talenta yang efektif dalam organisasi modern memerlukan pendekatan yang inklusif terhadap semua latar belakang karyawan. Program pelatihan berbasis religiusitas harus dirancang dengan sangat hati-hati agar tidak menyinggung karyawan dari keyakinan lain. Solusi yang umum diadopsi adalah menggunakan nilai-nilai universal yang bersumber dari berbagai agama, seperti kejujuran, keadilan, dan kasih sayang, tanpa menyebut sumber spesifik. Pendekatan ini memungkinkan semua karyawan mengambil manfaat tanpa merasa dipaksa mengikuti agama tertentu.

Permasalahan lainnya adalah kesulitan mengukur efektivitas pelatihan berbasis religiusitas terhadap peningkatan kompetensi dan soft skills. Berbeda dengan pelatihan teknis yang dapat diukur dengan tes sebelum dan sesudah, perubahan soft skills berbasis nilai spiritual bersifat jangka panjang dan tidak langsung terlihat. Karyawan mungkin membutuhkan waktu berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun untuk menginternalisasi nilai-nilai yang diajarkan. Hariani dan Mardikaningsih (2014) menjelaskan bahwa peran *servant leadership* untuk meningkatkan efektivitas tim dapat dilihat dari perubahan perilaku jangka panjang, bukan hasil instan. Demikian pula dengan pelatihan berbasis religiusitas, dampaknya mungkin baru terlihat setelah karyawan menghadapi situasi yang menguji nilai tersebut. Irfan et al. (2015)

menyatakan bahwa standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja dalam manajemen kinerja sulit diterapkan untuk aspek spiritual. Kompetensi seperti integritas dan kejujuran tidak dapat diukur dengan skala numerik sederhana. Organisasi perlu mengembangkan metode penilaian yang lebih kualitatif, seperti observasi perilaku oleh atasan dan rekan kerja. Namun metode ini rentan terhadap bias subjektivitas dan politik kantor. Tantangan pengukuran ini sering membuat organisasi enggan mengadopsi pelatihan berbasis religiusitas meskipun mereka mengakui manfaat potensialnya.

Skandal korporasi besar yang merugikan publik dan pemegang saham sering berakar pada lemahnya integritas para eksekutif dan karyawan (Biggerstaff et al., 2015). Pelatihan etika konvensional yang berfokus pada kode etik dan sanksi pelanggaran terbukti tidak cukup untuk mencegah kecurangan. Diperlukan pendekatan yang lebih fundamental yang menyentuh kesadaran moral karyawan pada level yang lebih dalam. Darmawan (2017) menjelaskan bahwa modal psikologis sebagai sumber daya personal dalam mengatasi tekanan tugas dapat diperkuat oleh keyakinan spiritual. Karyawan yang memiliki pegangan agama cenderung lebih resilient dalam menghadapi stres dan godaan untuk berbuat curang. Mardikaningsih dan Darmawan (2016) menyatakan bahwa strategi pengembangan kompetensi inti untuk keunggulan bersaing harus mencakup pengembangan karakter sebagai kompetensi inti. Kompetensi teknis dapat ditiru, tetapi karakter yang kuat sulit ditiru pesaing. Pertanyaan dasar yang perlu dijawab adalah bagaimana merancang program pelatihan berbasis religiusitas yang efektif, inklusif, dan terukur dampaknya terhadap kinerja organisasi. Penelitian interdisipliner yang menggabungkan psikologi, pendidikan, dan manajemen diperlukan untuk menjawab pertanyaan ini.

Tujuan penulisan ini adalah mengkonstruksi kerangka konseptual tentang integrasi nilai religiusitas dalam program pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kompetensi dan soft skills karyawan. Penelitian ini menghasilkan pemetaan nilai-nilai spiritual universal yang relevan dengan kompetensi kerja serta metode pelatihan yang efektif untuk menginternalisasikannya. Kontribusi teoretis berupa integrasi antara literatur psikologi agama dan literatur pengembangan SDM yang selama ini terpisah. Secara praktis, tulisan ini memberikan panduan bagi perancang pelatihan di organisasi dalam mengembangkan program berbasis nilai spiritual yang inklusif dan efektif.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan melalui telaah pustaka sistematis yang berfokus pada penggalian konsep religiusitas dalam kerangka pengembangan kompetensi karyawan. Strategi kualitatif dipilih karena topik ini menyangkut pemaknaan nilai-nilai spiritual yang bersifat subjektif dan tidak dapat diukur secara kuantitatif. Sebagaimana dijelaskan oleh Strauss dan Corbin (1998),

penelitian kualitatif memberikan ruang bagi peneliti untuk menggali fenomena dari sudut pandang partisipan secara tidak langsung melalui jejak pemikiran yang tertuang dalam literatur. Sumber informasi utama berasal dari publikasi akademik berupa buku teks psikologi agama, hasil riset tentang pendidikan orang dewasa, serta dokumentasi program pelatihan berbasis nilai dari berbagai lembaga. Tahap awal dilakukan penelusuran dengan kata kunci seperti nilai spiritual, pelatihan afektif, pengembangan watak, kompetensi interpersonal, dan pembentukan karakter karyawan. Setelah bahan terkumpul, penulis menyaringnya dengan mempertimbangkan tingkat kemutakhiran terbitan dan reputasi penerbit. Langkah berikutnya adalah membaca secara berulang setiap bahan untuk menemukan benang merah yang menghubungkan berbagai konsep. Proses ini mengikuti panduan dari Miles dan Huberman (1994) bahwa analisis data kualitatif bersifat sirkuler, bergerak bolak balik antara pengumpulan dan penafsiran data hingga diperoleh pemahaman yang utuh.

Untuk menjamin ketepatan dan kebenaran hasil penafsiran, penulis menerapkan beberapa teknik pengujian kredibilitas. Pertama, triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan pandangan dari psikologi, manajemen, dan pendidikan agama untuk melihat konsistensi argumen tentang efektivitas pelatihan spiritual. Kedua, pemeriksaan sejawat (peer debriefing) dilaksanakan dengan berdiskusi bersama kolega yang memiliki keahlian di bidang psikologi industri dan pelatihan kerja. Lincoln dan Guba (1985) menegaskan bahwa kedua teknik ini mampu meningkatkan derajat kepercayaan terhadap temuan penelitian kualitatif. Kemampuan untuk memindahkan temuan ke setting yang berbeda (transferabilitas) diwujudkan dengan menyuguhkan gambaran terperinci mengenai karakter organisasi dan profil karyawan yang menjadi rujukan dalam literatur. Penulis juga menyusun catatan audit (audit trail) yang berisi daftar pustaka, jadwal pelaksanaan, hasil coding, dan catatan reflektif selama proses analisis. Catatan ini memungkinkan orang lain menelusuri kembali alur pikir penulis dari bahan mentah hingga simpulan akhir. Kelemahan utama kajian ini adalah kurangnya sumber yang membahas topik serupa dari negara dengan penduduk beragam agama. Oleh karena itu, rekomendasi yang dihasilkan perlu disesuaikan dengan kondisi lokal masing-masing organisasi. Flick (2006) mengingatkan bahwa penelitian kualitatif selalu terikat pada tempat dan waktu, sehingga pembaca harus bijak dalam mengadaptasi hasilnya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Nilai amanah atau dapat dipercaya merupakan salah satu nilai religius universal yang paling relevan dengan kompetensi kerja di semua sektor. Karyawan yang memiliki internalisasi nilai amanah akan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya karena mereka sadar bahwa mereka bertanggung jawab

tidak hanya kepada atasan tetapi juga kepada Tuhan. Mereka tidak akan mencuri waktu kerja, memanipulasi data, atau menunda penyelesaian tugas tanpa alasan yang jelas (Neumann, 2017). Darmawan (2018a) menemukan bahwa hubungan antara profesionalisme, kedisiplinan, dan keterikatan kerja sangat dipengaruhi oleh integritas pribadi yang bersumber dari nilai religius. Karyawan dengan integritas tinggi akan disiplin meskipun tidak ada yang mengawasi karena disiplin adalah manifestasi dari rasa tanggung jawab (Ahsan, 2024). Rojak dan Darmawan (2016) menjelaskan bahwa tipologi dukungan rekan kerja dan pengaruhnya terhadap kesejahteraan karyawan akan lebih positif jika setiap anggota tim dapat diandalkan. Tim yang setiap anggotanya memiliki nilai amanah akan lebih produktif karena tidak perlu saling mengawasi atau memverifikasi pekerjaan satu sama lain. Pelatihan berbasis religiusitas dapat menggunakan studi kasus tentang konsekuensi dari pelanggaran amanah, serta cerita tentang tokoh teladan yang dikenal karena kejujurannya. Metode refleksi terbimbing di mana karyawan diminta merenungkan pertanyaan seperti apakah saya sudah bertanggung jawab penuh atas tugas saya juga efektif (Darmawan, 2024).

Nilai ikhlas atau bekerja tanpa mengharap pujian dan imbalan dari manusia sangat relevan untuk mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang ikhlas tidak akan kecewa ketika usaha mereka tidak diakui oleh atasan atau ketika rekan kerja mendapat pujian sementara mereka tidak (Seema, 2022). Mereka terus bekerja dengan semangat yang sama karena motivasi mereka berasal dari dalam, bukan dari faktor eksternal yang tidak selalu dapat dikendalikan. Darmawan (2017) menjelaskan bahwa modal psikologis sebagai sumber daya personal dalam mengatasi tekanan tugas dapat diperkuat oleh sikap ikhlas. Karyawan yang ikhlas lebih resilient karena mereka tidak menganggap ketidakadilan sebagai penghancur semangat (Clercq et al., 2021). Mardikaningsih dan Darmawan (2017) mengemukakan bahwa keselarasan nilai budaya dan perilaku kerja dalam organisasi dapat dicapai jika karyawan bekerja dengan niat ibadah, bukan hanya untuk gaji. Nilai ikhlas mengajarkan bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan dengan niat baik dan bermanfaat bagi orang lain adalah bentuk ibadah, sehingga pekerjaan tidak terasa sebagai beban. Pelatihan untuk menumbuhkan keikhlasan dapat menggunakan metode dzikir atau meditasi singkat sebelum mulai bekerja, serta pengingat tentang makna pekerjaan yang lebih dalam.

Nilai kesabaran sangat penting dalam menghadapi tekanan kerja, pelanggan yang sulit, atau rekan kerja yang provokatif. Karyawan yang sabar tidak akan mudah terpancing emosi, sehingga dapat menyelesaikan konflik dengan lebih konstruktif dan menjaga hubungan baik dengan semua pihak (Eddine et al., 2023). Kesabaran juga mencegah karyawan mengambil keputusan tergesa-gesa yang dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang. Hariani dan Mardikaningsih (2017) menjelaskan bahwa peran norma kelompok untuk membentuk perilaku individu dapat dimanfaatkan untuk menumbuhkan

kesabaran kolektif. Ketika seluruh tim berkomitmen untuk bersabar dalam menghadapi kesulitan, setiap anggota akan saling mengingatkan dan mendukung. Jahroni et al. (2015) menjelaskan bahwa manajemen konflik dalam dinamika kelompok kerja akan lebih efektif jika para pihak memiliki kesabaran untuk mendengarkan satu sama lain. Konflik sering memuncak karena salah satu pihak tidak sabar mendengar penjelasan pihak lain sebelum merespon (Freebairn-Smith, 2024). Pelatihan kesabaran dapat menggunakan simulasi situasi stres di mana karyawan dilatih untuk mengambil napas, menghitung dalam hati, atau membaca doa singkat sebelum merespon. Studi kasus tentang tokoh yang berhasil karena kesabarannya juga dapat menjadi bahan diskusi yang inspiratif.

Nilai tawadhu atau rendah hati membuat karyawan lebih terbuka terhadap masukan, kritik, dan pembelajaran baru. Karyawan yang rendah hati tidak merasa bahwa mereka sudah tahu segalanya, sehingga mereka terus mencari cara untuk meningkatkan diri (Muafi, 2023). Mereka juga lebih mudah bekerja sama karena tidak merasa lebih pintar atau lebih penting dari rekan kerja lain. Darmawan (2018b) menemukan bahwa pengaruh profesionalisme dan kondisi kerja terhadap komitmen organisasi dimoderasi oleh sikap rendah hati. Karyawan profesional yang rendah hati akan lebih mudah menerima perubahan dan beradaptasi dengan kondisi baru. Putra et al. (2017) menjelaskan bahwa total quality management dalam membangun kualitas dan kemampuan keberlanjutan perusahaan memerlukan budaya belajar yang didasari kerendahan hati. Budaya belajar tidak akan tercipta jika setiap orang merasa bahwa mereka sudah sempurna dan tidak perlu belajar lagi. Pelatihan untuk menumbuhkan kerendahan hati dapat menggunakan metode peer feedback di mana karyawan diminta memberikan masukan konstruktif satu sama lain dan menerimanya dengan terbuka. Refleksi tentang keterbatasan diri dan kebesaran Tuhan juga dapat membantu menurunkan ego yang berlebihan. Karyawan yang rendah hati juga lebih mudah meminta maaf ketika melakukan kesalahan, yang penting untuk memulihkan hubungan yang rusak.

Nilai keadilan mengajarkan karyawan untuk memperlakukan semua orang secara setara tanpa membedakan suku, jabatan, atau latar belakang lainnya. Karyawan yang adil akan memberikan pujian dan kritik secara objektif, tidak memberikan perlakuan istimewa kepada teman dekat, dan tidak memanfaatkan kelemahan orang lain (Darmawan et al., 2020). Keadilan juga berarti memberikan hak kepada orang lain, seperti memberikan kesempatan berbicara dalam rapat atau memberikan kredit atas ide yang bukan berasal dari dirinya. Hariani dan Mardikaningsih (2016) menjelaskan bahwa makna penghargaan dalam sistem kompensasi dan tunjangan karyawan akan lebih bermakna jika distribusinya dirasakan adil oleh semua karyawan. Ketidakadilan dalam pemberian penghargaan adalah salah satu penyebab utama demotivasi dan turnover karyawan. Darmawan dan Mardikaningsih (2016) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berbasis

kompetensi strategik harus didasari oleh prinsip keadilan dalam penilaian dan pengembangan. Keadilan dalam proses (procedural justice) sama pentingnya dengan keadilan dalam hasil (distributive justice). Pelatihan keadilan dapat menggunakan studi kasus dilema etis di mana karyawan harus memilih antara memihak teman atau bersikap adil. Diskusi tentang konsekuensi ketidakadilan dalam tim, seperti menurunnya moral dan meningkatnya konflik, juga penting untuk membangun kesadaran kolektif.

Pelatihan berbasis nilai spiritual memerlukan metode pembelajaran yang berbeda dari pelatihan teknis konvensional. Metode ceramah dan presentasi PowerPoint tidak cukup untuk mentransformasi nilai-nilai yang bersifat internal dan personal (Mukherjee & Ghosh, 2022). Diperlukan metode pengalaman langsung (experiential learning) yang melibatkan emosi dan refleksi mendalam. Role playing, simulasi, studi kasus, dan diskusi kelompok kecil adalah metode yang lebih efektif untuk pelatihan nilai. Irfan et al. (2015) menyatakan bahwa standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja dalam manajemen kinerja sulit diterapkan untuk nilai spiritual. Namun standar perilaku yang dapat diamati dapat dirumuskan sebagai indikator kompetensi, misalnya tidak pernah memanipulasi data sebagai indikator kejujuran. Pelatihan juga dapat menggunakan metode community of practice di mana karyawan yang telah menginternalisasi nilai-nilai spiritual menjadi mentor bagi rekan lain. Metode mentoring ini efektif karena pembelajaran nilai terjadi melalui peneladanan, bukan melalui instruksi langsung. Darmawan (2019) menjelaskan bahwa peranan kompleksitas tugas, persepsi dukungan organisasi, dan regulasi diri terhadap niat berpindah kerja menunjukkan pentingnya lingkungan yang mendukung perubahan perilaku. Pelatihan nilai spiritual harus didukung oleh iklim organisasi yang konsisten dengan nilai yang diajarkan.

Evaluasi efektivitas pelatihan berbasis religiusitas memerlukan pendekatan yang berbeda dari evaluasi pelatihan teknis. Model evaluasi Kirkpatrick yang mengukur reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil masih relevan tetapi implementasinya perlu disesuaikan (Kulkarni & Naiknaware, 2018). Pengukuran pembelajaran nilai spiritual tidak dapat menggunakan tes tertulis karena nilai tidak dihafal tetapi dihayati. Metode yang lebih tepat adalah wawancara mendalam, observasi perilaku, atau penilaian oleh atasan dan rekan kerja sebelum dan sesudah pelatihan. Mardikaningsih dan Darmawan (2016) menyatakan bahwa strategi pengembangan kompetensi inti untuk keunggulan bersaing memerlukan evaluasi yang berkelanjutan, bukan hanya post test. Perubahan perilaku akibat internalisasi nilai spiritual biasanya terjadi secara bertahap dan mungkin baru terlihat setelah beberapa bulan. Rojak dan Darmawan (2015) menyatakan bahwa strategi kompensasi yang kompetitif untuk mendukung retensi karyawan harus mempertimbangkan bahwa manfaat pelatihan nilai spiritual bersifat jangka panjang. Organisasi perlu sabar menunggu hasil dan tidak menghentikan program hanya karena tidak melihat perubahan instan. Metode evaluasi yang partisipatif, di mana karyawan

dilibatkan dalam menilai perubahan mereka sendiri, juga dapat meningkatkan komitmen terhadap nilai yang dilatih. Karyawan yang merefleksikan perubahan mereka sendiri akan lebih menginternalisasi nilai tersebut.

Keberhasilan pelatihan berbasis religiusitas sangat bergantung pada kredibilitas fasilitator yang membawakan materi (Ecklund et al., 2024). Fasilitator tidak hanya harus memiliki pengetahuan tentang nilai-nilai spiritual, tetapi juga harus menjadi teladan dalam perilaku sehari-hari. Karyawan sangat peka terhadap ketidakkonsistenan antara apa yang diajarkan dan bagaimana fasilitator bertindak. Fasilitator yang mengajarkan kejujuran tetapi diketahui berbohong akan menghancurkan kredibilitas seluruh program pelatihan. Hariani dan Mardikaningsih (2014) menjelaskan bahwa peran servant leadership untuk meningkatkan efektivitas tim memerlukan pemimpin yang melayani, bukan memerintah. Fasilitator pelatihan nilai spiritual juga harus memiliki sikap melayani dan rendah hati, bukan menggurui peserta. Jahroni dan Darmawan (2013) mengemukakan bahwa *sensemaking* dan *role conflict* dalam pengembangan bawahan oleh manajer lini dapat dikurangi jika manajer sendiri konsisten dengan nilai yang diajarkan. Peserta pelatihan akan mengamati apakah manajer mereka benar-benar mempraktikkan nilai yang sama. Organisasi perlu memilih fasilitator yang memiliki reputasi integritas tinggi dan memberikan pelatihan khusus bagi mereka tentang metode pengajaran nilai spiritual. Biaya untuk mendapatkan fasilitator yang berkualitas mungkin lebih tinggi, tetapi investasi ini sebanding dengan efektivitas program yang lebih besar.

Integrasi pelatihan berbasis religiusitas dengan sistem manajemen SDM yang lain sangat penting untuk mempertahankan perubahan perilaku dalam jangka panjang (Linando, 2022). Pelatihan yang berdiri sendiri tanpa didukung oleh kebijakan HRD lain akan sia-sia karena lingkungan organisasi tidak konsisten dengan nilai yang diajarkan. Misalnya, jika pelatihan mengajarkan pentingnya kejujuran tetapi sistem penghargaan hanya didasarkan pada angka penjualan tanpa memeriksa kejujuran pelaporan, maka karyawan akan tetap curang. Putra et al. (2014) menyatakan bahwa mekanisme penciptaan dan perlindungan keahlian inti untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan memerlukan konsistensi sistem. Sistem rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, dan kompensasi harus selaras dengan nilai-nilai spiritual yang dilatih. Mardikaningsih dan Darmawan (2013) menjelaskan bahwa *human resource information system* untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan dapat dimodifikasi untuk memasukkan indikator perilaku berbasis nilai. Misalnya, dalam penilaian kinerja 360 derajat, rekan kerja dapat diminta menilai sejauh mana karyawan menunjukkan kejujuran dan keadilan. Hariani et al. (2014) menjelaskan bahwa desain kompensasi strategis untuk menyelaraskan perilaku kerja dengan tujuan organisasi harus memberi bobot pada perilaku berbasis nilai. Karyawan yang konsisten menunjukkan nilai-nilai luhur perlu mendapat pengakuan, meskipun pencapaian kuantitatif mereka mungkin tidak setinggi rekan lain yang kurang jujur.

Tantangan terbesar dalam pelatihan berbasis religiusitas adalah mempertahankan perubahan perilaku setelah karyawan kembali ke lingkungan kerja yang mungkin tidak mendukung (Zumrah et al., 2020). Pelatihan selama beberapa hari memberikan pengalaman transformatif, tetapi setelah kembali, tekanan target, budaya lama, dan godaan dapat mengembalikan perilaku lama. Diperlukan mekanisme penguatan pasca pelatihan seperti kelompok pendukung (support group), sesi penyegaran berkala, dan sistem reminder di tempat kerja. Darmawan (2015) menemukan bahwa keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial, dan motivasi berprestasi dapat dipertahankan melalui dukungan sosial dari rekan kerja. Kelompok pendukung yang terdiri dari alumni pelatihan yang sama dapat saling mengingatkan dan menguatkan ketika menghadapi godaan untuk menyimpang. Ernawati dan Mardikaningsih (2015) menjelaskan bahwa sistem penghargaan dan insentif sebagai alat pengarah perilaku kerja karyawan dapat diperluas untuk memberi penghargaan bagi mereka yang berhasil mempertahankan perubahan perilaku. Penghargaan tidak harus bersifat materi; pengakuan publik di forum perusahaan juga efektif. Irfan et al. (2013) menyatakan bahwa strategi retensi talenta yang efektif dalam organisasi modern memerlukan keberlanjutan program pengembangan. Pelatihan berbasis religiusitas harus dilihat sebagai program berkelanjutan, bukan acara satu kali, agar dampaknya dapat bertahan lama.

## **PENUTUP**

Pelatihan berbasis religiusitas menawarkan pendekatan yang berbeda dan potensial untuk meningkatkan soft skills karyawan melalui internalisasi nilai-nilai spiritual universal. Nilai-nilai seperti amanah, ikhlas, sabar, tawadhu, dan adil memiliki relevansi langsung dengan perilaku kerja produktif seperti kejujuran, tanggung jawab, ketahanan stres, keterbukaan belajar, dan keadilan. Metode pelatihan yang efektif untuk nilai spiritual meliputi studi kasus, role playing, refleksi terbimbing, mentoring, dan community of practice, bukan ceramah konvensional. Keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada kredibilitas fasilitator yang menjadi teladan dan konsistensi sistem manajemen SDM lainnya. Evaluasi efektivitas pelatihan memerlukan pendekatan kualitatif seperti observasi perilaku dan penilaian oleh rekan kerja, bukan hanya tes tertulis. Tantangan utama meliputi keragaman keyakinan karyawan, kesulitan pengukuran, dan kebutuhan mekanisme penguatan pasca pelatihan. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan nilai religiusitas ke dalam program pengembangan SDM akan memiliki keunggulan kompetitif melalui karyawan yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga berintegritas tinggi.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah perlunya pengembangan model pelatihan soft skills yang mengakui dimensi spiritual sebagai komponen penting dari perilaku kerja. Teori pengembangan SDM selama ini didominasi oleh pendekatan kognitif dan behavioral yang mengabaikan aspek spiritual.

Para peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris efektivitas berbagai metode pelatihan berbasis religiusitas dalam meningkatkan indikator kinerja organisasi seperti produktivitas, absensi, dan turnover. Penelitian lintas agama diperlukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai universal yang dapat diterima oleh semua karyawan tanpa memandang keyakinan. Bagi praktisi manajemen SDM, rekomendasi yang diberikan adalah memulai dengan mengidentifikasi nilai-nilai luhur yang menjadi konsensus semua karyawan, bukan nilai yang bersumber dari satu agama tertentu. Program pelatihan harus dirancang dengan metode partisipatif dan reflektif, bukan indoktrinatif, untuk menghormati kebebasan berkeyakinan. Organisasi perlu memilih fasilitator yang memiliki integritas tinggi dan memberikan pelatihan khusus tentang metode pengajaran nilai. Sistem penghargaan dan promosi harus selaras dengan nilai yang diajarkan agar karyawan termotivasi untuk menginternalisasikannya. Akhirnya, program pelatihan nilai spiritual harus dilihat sebagai investasi jangka panjang, bukan solusi instan, sehingga organisasi perlu sabar dalam mengevaluasi hasilnya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Ahsan, K. (2024). Work Ethics, Discipline and Code of Conduct in Organization. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.14581.79849>

Bhanumathi, P., Chandrika, P. K., & Babu, B. S. (2024). Employee Well-Being and Mental Health. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development Book Series*, 169–192. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1938-3.ch010>

Biggerstaff, L., Cicero, D. C., & Puckett, A. (2015). Suspect CEOs, unethical culture, and corporate misbehavior. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 98–121. <https://doi.org/10.1016/J.JFINECO.2014.12.001>

Clercq, D. D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2021). Gossiping About an Arrogant Leader: Sparked by Inconsistent Leadership, Mitigated by Employee Resilience: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 269–289. <https://doi.org/10.1177/0021886320917520>

Darmawan, D. (2013). Prinsip-prinsip perilaku organisasi. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.

Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.

Darmawan, D. (2017). Modal psikologis sebagai sumber daya personal dalam mengatasi tekanan tugas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 20–36.

Darmawan, D. (2018a). Hubungan antara profesionalisme, kedisiplinan dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 9-14.

- Darmawan, D. (2018b). Pengaruh profesionalisme dan kondisi kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 21-26.
- Darmawan, D. (2019). Peranan kompleksitas tugas, persepsi dukungan organisasi, dan regulasi diri terhadap niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 20-26.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi strategik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 71-84.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D, & B. A. S. Eddine. (2024). Integration of Digital Technology Innovation for Work Culture Transformation and Company Operational Productivity. *Journal of Science, Technology and Society*, 5(1), 31-42.
- Datta, S. (2022). The Influence of Spiritual Intelligence to promote Ethical behaviour in the Organizations. *Asian Journal of Management*, 262-266. <https://doi.org/10.52711/2321-5763.2022.00045>
- Ecklund, E. H., Daniels, D., & Scheitle, C. P. (2024). Faith and Ethics at Work. 76-92. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197675007.003.0006>
- Eddine, B. A. S., & Darmawan, D. (2022). Social Construction of Work Life Balance in Cultural and Organizational Norms. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 213-234.
- Eddine, B. A. S., Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2023). The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87-100.
- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem penghargaan dan insentif sebagai alat pengarah perilaku kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65-76.
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Freebairn-Smith, L. (2024). Resolving Conflict: An Act of Commitment. *Recruiting & Retaining Adult Learners*, 26(9), 3-8. <https://doi.org/10.1002/nsr.31177>

- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2014). Peran servant leadership untuk meningkatkan efektivitas tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2016). Makna penghargaan dalam sistem kompensasi dan tunjangan karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 42-56.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2017). Peran norma kelompok untuk membentuk perilaku individu. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 75-86.
- Hariani, M., Darmawan, D., Sinambela, E. A., Putra, A. R., & Sigita, D. S. (2020). Keseimbangan Kerja Hidup pada Lingkungan Kerja Multikultural. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 43-56.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain kompensasi strategis untuk menyelaraskan perilaku kerja dengan tujuan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51-62.
- Haritha, M., & Reddy, P. R. (2017). Training: A key component of human resource development initiatives. *International Journal of Management Research and Reviews*, 7(9), 902-912.
- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Arifin, S. (2013). Strategi retensi talenta yang efektif dalam organisasi modern serta faktor keberhasilan implementasinya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 52-63.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja dalam manajemen kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25-36.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses penataan ulang fungsi sdm seiring perubahan strategi korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63-74.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan role conflict dalam pengembangan bawahan oleh manajer lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17-28.
- Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen konflik dalam dinamika kelompok kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49-60.
- Jamaluddin, S. F., Lufityanto, G., Purba, F. D., Lesmana, C. B. J., Andrianto, S., Ardi, R., Siswadi, A. G. P., Ridfah, A., Kristanto, A. A., Hutapea, B., & Suryani, L. K. (2024). Spirituality Beyond Religiosity: Understanding Perceptions of Academic Cheating in Indonesia and Malaysia. *Jurnal Psikologi*, 51(3), 231-231. <https://doi.org/10.22146/jpsi.99452>
- Jamil, A. (2014). Assessing Soft skills: A Benchmarking Experience. <https://doi.org/10.13140/2.1.1078.9769>
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of communication management*, 21(1), 82-102.

- Kulkarni, G., & Naiknaware, K. (2018). Training evaluation and critical analysis of Kirkpatrick model of evaluation. 8(9), 16–27. <https://doi.org/10.5958/2249-7137.2018.00047.2>
- Linando, J. A. (2022). Islam in Human Resources Management and Organizational Behavior Discourses. *Asian Management and Business Review*, 103–120. <https://doi.org/10.20885/ambr.vol2.iss2.art1>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Mahudin, N. D. M., Noor, N. M., Dzulkifli, M. A., & Janon, N. S. (2016). Religiosity among Muslims: A Scale Development and Validation Study. *Makara Hubs-Asia*, 20(2), 109–121. <https://doi.org/10.7454/MSSH.V20I2.3492>
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013a). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55–66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013b). Human resource information system untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41–51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi pengembangan kompetensi inti untuk keunggulan bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2017). Keselarasan nilai budaya dan perilaku kerja dalam organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 49–62.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Nurmalasari, D. (2020). Faktor Determinan dan Strategi Pengembangan Dinamika Kerja Tim Digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 57–70.
- Mardikaningsih, R., D. T. W. Wardoyo, & M. Hariani. (2024). Digital-Based HR Development Policy as a Driver of Sustainable Collaborative Product and Service Innovation. *Journal of Science, Technology and Society*, 5(1), 44-54.
- Mathew, G. C., Prashar, S., & Ramanathan, H. N. (2018). Role of spirituality and religiosity on employee commitment and performance. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 16(3), 302-322.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Muafi, M. (2023). Tawadhu Attitude and Service Performance: Moderate Role of Self-Concept. *Holistica*, 14(1), 63–81. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2023-0005>
- Mujito, M., M. S. F. Yulianis, M. Zakki, S. Abror, & S. Suwito. (2022). The Ethical Encounter Between Religious Norms and Legal Structures in Multicultural Social Equilibrium. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 229 – 234.
- Mukherjee, S., & Ghosh, S. (2022). Enhancing Effectiveness of Values and Ethics Education through Spirituality. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 19(3), 275–301. <https://doi.org/10.51327/chxm7253>

- Musnandar, A., & Ubaidi, A. (2022). Islamic Values on Soft Skills. *Jihbiz : Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Perbankan Syariah*, 6(2), 102–116. <https://doi.org/10.33379/jihbiz.v6i2.1645>
- Neumann, P. G. (2017). Trustworthiness and truthfulness are essential. *Communications of The ACM*, 60(6), 26–28. <https://doi.org/10.1145/3084344>
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810.
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total quality management dalam membangun kualitas dan kemampuan keberlanjutan perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57–73.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme penciptaan dan perlindungan keahlian inti untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37–50.
- Qureshi, J. A., & Shahjehan, A. (2021). A Systematic Review and Meta-analysis of Relationships Between Religiosity and Employees Constructive and Destructive Behaviors. *Journal of Religion & Health*, 60(4), 2592–2607. <https://doi.org/10.1007/S10943-019-00868-W>
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2015). Strategi kompensasi yang kompetitif untuk mendukung retensi karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 53–64.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2016). Tipologi dukungan rekan kerja dan pengaruhnya terhadap kesejahteraan karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 49–62.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138.
- Seema, D. (2022). Influence of job satisfaction on work performance. *Asian Journal of Management and Commerce*, 3(2), 203–204. <https://doi.org/10.22271/27084515.2022.v3.i2c.143>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Varela, O. E. (2020). Teaching Core Soft Skills into Business Curriculum: Can We Teach Longitudinally?. *The Journal of Education for Business*, 95(3), 180–192. <https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1627992>
- Zaidi, H., Ghayas, M. M., & Durrani, T. I. K. (2019). Impact of Work Place Spirituality on Job Satisfaction. <https://doi.org/10.37962/jbm.v1i1.5>
- Zumrah, A. R., Khalid, M. Y., Ali, K., & Mokhtar, A. N. (2020). The effect of religiosity on trainees' reaction and motivation to transfer: Evidence from Malaysia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(1), 12–26. <https://doi.org/10.1108/JIABR-08-2017-0109>