

## **Etika Kerja Islam: Kunci dalam Meningkatkan Motivasi Pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang**

Bima Vitrana Aqni<sup>1</sup>, Purwanto<sup>2</sup>, M Pudail<sup>3</sup>

<sup>1</sup>STAI Syubbanul Wathon Magelang, e-mail: vitranaaqni@gmail.com

<sup>2</sup>STAI Syubbanul Wathon Magelang, e-mail: purwanto@staia-sw.or.id

<sup>3</sup>STAI Syubbanul Wathon Magelang, e-mail: mpudail@staia.or.id

### **Histori Naskah**

Diserahkan:  
08-05-2025

Direvisi:  
16-06-2025

Diterima:  
20-06-2025

### **Keywords**

: Islamic Work Ethics; Employee Performance; Department of Environment

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to analyse the relationship between Islamic work ethics and employee work motivation at the DLH of Magelang Regency. In order to achieve the research objectives, this study uses a qualitative approach. Research data were collected using in-depth interviews. Interviews were conducted with one leader and five employees of the DLH Kabupaten Magelang. The research data were subsequently analysed using an interactive model, which has been validated using source triangulation. The results of this study indicate that Islamic work ethics can enhance employee work motivation. For example, in the principle of Tawhid, employees who believe that work is part of their religion have higher intrinsic motivation. In the principle of Balance and Justice, employees who receive trust and fairness from their superiors have higher extrinsic motivation. In the principle of Free Will, employees who have the freedom to express their opinions and tolerate discussions have higher intrinsic motivation. In the principle of Responsibility, employees who feel a sense of responsibility in carrying out their tasks and work have higher intrinsic motivation. In the principle of Virtue or Truth, employees who believe that instilling virtues such as honesty, discipline, and responsibility is part of religious commandments have higher intrinsic motivation.*

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan etika kerja Islam dengan motivasi kerja pegawai di DLH Kabupaten Magelang. Guna menjawab tujuan penelitian maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data penelitian dikumpulkan menggunakan wawancara mendalam. Wawancara dilakukan terhadap informan kunci yang terdiri dari pimpinan dan pegawai DLH Kabupaten Magelang. Data penelitian selanjutnya dianalisis menggunakan model interaktif, yang telah diuji validitasnya dengan menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa etika kerja Islam dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pada prinsip Tauhid misalnya, pegawai yang memiliki keyakinan bahwa berkerja merupakan bagian dari agama lebih memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, pada prinsip Keseimbangan dan Keadilan pegawai menjadi lebih mendapatkan kepercayaan dan keadilan dari pimpinan memiliki motivasi ekstrinsik yang lebih tinggi, pada prinsip Kehendak Bebas pegawai memiliki kebebasan untuk berpendapat dan bertoleransi dalam berdiskusi memiliki motivasi intrinsik lebih tinggi, pada prinsip Tanggung Jawab pegawai memiliki rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya memiliki motivasi intrinsik lebih tinggi, pada prinsip Kebajikan atau Kebenaran pegawai memiliki keyakinan bahwa menanamkan sikap kebajikan seperti jujur, disiplin dan tanggung jawab sebagian dari perintah agama memiliki motivasi intrinsik lebih tinggi.

### **Kata Kunci**

: Etika kerja Islam; Kinerja pegawai; Dinas Lingkungan Hidup.

### **Corresponding Author**

: Bima Vitrana Aqni, e-mail: vitranaaqni@gmail.com

## PENDAHULUAN

Motivasi kerja merupakan aspek penting dalam mencapai kinerja pegawai. Kondisi ini juga terjadi pada pegawai di Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kabupaten Magelang. Motivasi dapat menentukan kinerja, karena dengan motivasi seseorang dapat berkerja dengan giat (Hendriana & Yuliawan, 2023). Berdasarkan wawancara dengan lima orang pegawai DLH Kabupaten Magelang, motivasi kerja mereka semakin tinggi karena adanya pemahaman bahwa berkerja bukan hanya sekedar tanggung jawab saat berkerja saja tetapi juga adalah ibadah (Wawancara dengan pegawai DLH, 2025). Dengan demikian, bekerja dalam Islam bukan hanya mengutamakan materi untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari seperti pakaian, makanan, dan tempat tinggal; itu juga merupakan cara untuk beribadah dan mendapatkan *ridho* dari Allah SWT (Riananda & Fahrullah, 2021). Dari fakta ini dapat diketahui bahwa etika kerja dapat menumbuhkan motivasi kerja pada pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang.

Istilah “etika” berasal dari bahasa Yunani kuno, “*ethos*”, yang berarti “adat, kebiasaan, akhlak, perasaan, sikap, dan cara berpikir” (Huzaini et al., 2023). Terkait dengan etika kerja Rizki (2017) menyatakan bahwa etika kerja dalam perspektif Islam merupakan kumpulan prinsip-prinsip moral yang membedakan apa yang benar dan salah dalam agama Islam. Etika kerja Islam dapat didefinisikan sebagai tatanan prinsip moral dalam diri seorang muslim bahwa berkerja bukan semata untuk memenuhi kebutuhan saja tetapi sebagai ibadah kepada Allah SWT (Maksum, 2020). Sementara itu, Andriani et al. (2023) menyatakan bahwa komponen etika kerja seperti prinsip etika kerja; kejujuran, disiplin, keadilan, menghargai orang lain, integritas, loyalitas, akuntabilitas, kepedulian terhadap sesama, dan tanggung jawab adalah nilai-nilai yang akan diterapkan dalam lembaga yang memiliki etika kerja Islami yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Seperti seorang pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi akan memiliki motivasi kerja yang tinggi pula. Dengan demikian etika kerja pada pegawai DLH Kabupaten Magelang memiliki hubungan yang erat dengan motivasi kerja.

Dinas Lingkungan Hidup (DLH) merupakan salah satu instansi pemerintahan yang bertanggung jawab pada pengelolaan dan pelestarian lingkungan hidup. Tugas pokok DLH Kabupaten Magelang adalah menyelenggarakan urusan lingkungan hidup, termasuk perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pelaporan di bidang lingkungan hidup. Struktur DLH berjalan di beberapa bidang seperti bidang tata lingkungan, bidang pengendalian pencemaran lingkungan, bidang pengelolaan dan penanganan sampah, bidang pengelolaan penerangan jalan umum dan lainnya. Peraturan Undang-Undang No.32 Tahun 2009 tentang perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup merupakan salah satu dasar hukum utama sebagai pondasi kebijakan DLH. Alasan penelitian ini dilakukan di Instansi Pemerintah DLH Kabupaten Magelang karena DLH merupakan salah satu pengambil kebijakan Lingkungan yang bertanggung jawab langsung dalam pengelolaan dan perlindungan lingkungan hidup, yang menjadi faktor utama mengapa penelitian di lakukan karena menerapkan prinsip Islam bertanggung jawab atas lingkungan dan kebersihan itu sendiri merupakan sebagian dari Iman. Fenomena ini, menunjukkan bahwa pemahaman keagamaan (ibadah) secara intrinsik memengaruhi motivasi kerja pegawai di DLH Kabupaten Magelang yang pada akhirnya memunculkan sebuah pertanyaan mendasar mengenai bagaimana prinsip-prinsip etika kerja Islam secara spesifik diinternalisasi dan diwujudkan dalam praktik kerja sehari-hari di lingkungan birokrasi pemerintahan. Meskipun data wawancara awal mengindikasikan adanya hubungan positif, belum jelas hubungan dan manifestasi nyata dari etika kerja Islam dalam membentuk motivasi pegawai pada konteks instansi publik.

Sejauh ini penelitian mengenai hubungan antara etika kerja dengan motivasi telah banyak dilakukan, namun dapat dipetakan dalam tiga kecenderungan. *Pertama*, cenderung menggunakan penelitian kuantitatif, seperti penelitian yang dilakukan oleh Rizqiyah et al. (2022) yang mengkaji hubungan antara motivasi kerja dan etika kerja. Sementara itu penelitian oleh Haryati et al. (2021) membahas pengaruh etika kerja Islam terhadap motivasi kinerja karyawan BAZNAS Kota Bandung. Penelitian oleh Yulisharsasi et al., (2022) Yulisharsasi et al. (2022) tentang penerapan etika kerja Islam pada KUD Tani bahagian Kecamatan Gondang Kabupaten Mojokerto. *Kedua*, cenderung mengkaji pada pegawai lembaga bisnis, seperti penelitian, yang dilakukan oleh Syahrul & Wahyuni (2021), menguraikan tentang cara etika bisnis Islam di terapkan dalam manajemen koperasi syariah. Penelitian yang dilakukan oleh Soumena & Sulastri (2024) mengkaji pengaruh Etika Bisnis Islam dan Penciptaan Lead terhadap Kinerja Karyawan di Haluoleo Land Properti Syariah Kota Makassar. Selanjutnya penelitian oleh Hartanto et al. (2023) membahas pengaruh Etika Bisnis dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Nesia Pan Pasifik. *Ketiga*, cenderung mengkaji etika bisnis dalam konteks lembaga pendidikan, seperti penelitian oleh Siahaan & Meilani (2019), mengkaji bagaimana meningkatkan motivasi dan disiplin. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Soro et al. (2024) mengkaji peningkatan peran kepala sekolah dan penelitian yang dilakukan oleh Abnisa (2023) mengkaji tentang pengembangan keguruan di sekolah era millennial sebagai peningkatan etika kerja.

Dari ketiga kecenderungan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penelitian ini penting dilakukan dengan tiga alasan. *Pertama*, penelitian sebelumnya kebanyakan menggunakan penelitian kuantitatif. *Kedua*, objek penelitian kebanyakan adalah pada lembaga bisnis atau perusahaan. *Ketiga*, penelitian yang fokus dilakukan pada lembaga pemerintahan seperti yang dilakukan di DLH Kabupaten Magelang masih terbatas. Keterbatasan ini menciptakan *gap* akademis yang signifikan. Meskipun banyak studi menguji hubungan etika dan motivasi, studi-studi sebelumnya jarang yang secara eksplisit menelaah fenomena ini pada konteks birokrasi pemerintahan, terlebih dengan pendekatan kualitatif yang mampu menggali makna mendalam dari internalisasi nilai-nilai etika kerja Islam dalam budaya organisasi publik. Penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi secara holistik bagaimana etika kerja Islam diinterpretasikan dan diimplementasikan oleh pegawai DLH Kabupaten Magelang, serta bagaimana proses tersebut secara kualitatif memengaruhi motivasi kerja pegawai. Dengan demikian penelitian tentang Penerapan Etika Kerja dalam Islam untuk meningkatkan motivasi kerja Pegawai DLH Kabupaten Magelang Penting untuk dilakukan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan etika kerja Islam dengan motivasi kerja pegawai di DLH Kabupaten Magelang. Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru dan solusi praktis untuk membangun budaya kerja yang lebih produktif dan berintegritas dengan mempelajari prinsip-prinsip etika kerja Islam. Selain itu penelitian ini dapat berkontribusi dalam melengkapi literatur sebelumnya, mengenai hubungan etika kerja Islam dan motivasi dalam konteks lembaga pemerintahan.

Kontribusi praktis dari penelitian ini sangat relevan bagi DLH Kabupaten Magelang dan instansi pemerintah lainnya. Hasil penelitian dapat memberikan panduan konkret bagi manajemen dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis nilai-nilai etika kerja Islam, seperti program pelatihan atau internalisasi nilai yang dapat secara langsung meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Selain itu, temuan ini juga dapat menjadi dasar bagi perbaikan kebijakan internal terkait pengelolaan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya profesional tetapi juga spiritual, sehingga mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik dan integritas birokrasi secara keseluruhan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif deskriptif untuk mendalami fenomena penerapan etika kerja Islam dan dampaknya terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kabupaten Magelang. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali data secara mendalam, memahami persepsi, pengalaman, dan makna yang melekat pada fenomena tersebut dari sudut pandang partisipan, sehingga mampu menggambarkan situasi sebagaimana adanya (Fitriyani et al., 2019). Guna mendapatkan data yang kaya dan komprehensif, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam untuk menggali pandangan Islam mengenai etika kerja serta konsep dan implementasinya dalam meningkatkan motivasi pegawai. Selain itu, observasi partisipatif akan dilakukan untuk mengamati langsung aktivitas dan interaksi pegawai di lingkungan kerja, serta dokumentasi dari catatan resmi dan laporan yang relevan.

Objek penelitian ini adalah pegawai di Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kabupaten Magelang, sebuah instansi pemerintahan yang krusial dalam pengelolaan dan pelestarian lingkungan hidup. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansinya dengan tujuan penelitian, mengingat peran DLH yang selaras dengan prinsip Islam terkait tanggung jawab terhadap lingkungan dan kebersihan. Mengingat kedalaman data yang dibutuhkan dalam penelitian kualitatif, peneliti akan fokus pada sejumlah tujuh narasumber kunci (*key informants*) yang representatif dan kaya informasi. Mereka terdiri dari lima orang pegawai pelaksana dari berbagai bidang untuk perspektif lapangan, satu orang pejabat struktural (misalnya, Kepala Bidang atau Sekretaris) untuk pandangan manajerial dan kebijakan, serta satu orang Kepala UPTD DLH Kabupaten Magelang untuk perspektif strategis dan kepemimpinan. Pemilihan jumlah narasumber ini dianggap cukup untuk mencapai saturasi data, di mana penambahan narasumber tidak lagi menghasilkan informasi baru yang signifikan, namun tetap memberikan keragaman pandangan yang dibutuhkan untuk validitas penelitian. Guna memastikan validitas dan kredibilitas data, peneliti menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan dan menyamakan informasi yang diperoleh dari pimpinan, pejabat struktural, dan pegawai pelaksana (Saadah., 2022; Purwanto, 2018).

Setelah data terkumpul, selanjutnya dilakukan analisis menggunakan model interaktif. Model ini menekankan hubungan dinamis antara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Soro et al., 2024). Proses ini memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara lebih mendalam, mengidentifikasi pola dan tema yang muncul, serta menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan relevan mengenai penerapan etika kerja Islam dan dampaknya terhadap motivasi kerja pegawai di DLH Kabupaten Magelang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Prinsip kesatuan (Tauhid)

Prinsip Tauhid dalam etika kerja Islam mengajarkan keyakinan bahwa Allah SWT adalah pemilik segala sesuatu di alam semesta, sehingga setiap tindakan manusia, termasuk pekerjaan, harus didasarkan pada prinsip-prinsip Islam untuk mencari ridha-Nya (Syahrul & Wahyuni, 2021; Saputra et al., 2023). Secara teoritis, prinsip ini menginternalisasi dimensi spiritualitas dalam ranah pekerjaan, yang selaras dengan konsep *spiritual well-being* atau *meaningful work* dalam teori organisasi (Iddagoda et al., 2022). Ketika individu melihat pekerjaan sebagai ibadah, mereka menemukan makna yang lebih dalam (intrinsik) dalam setiap tugas, melampaui sekadar pemenuhan kebutuhan material. Hal ini selaras dengan firman Allah SWT dalam QS. Al-Kahfi ayat 46 yang menegaskan bahwa harta dan anak-anak hanyalah perhiasan dunia, sedangkan amal kebajikan yang langgeng lebih utama di sisi Tuhan. Implikasinya, kesadaran Tauhid mendorong *self-transcendence*, yaitu keinginan untuk berkontribusi pada tujuan yang

lebih besar dari diri sendiri, yang merupakan pendorong motivasi intrinsik yang sangat kuat (Christov-Moore et al., 2024).

Dalam konteks DLH Kabupaten Magelang, prinsip Tauhid menjadi landasan filosofis bagi perilaku kerja pegawai. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pimpinan dan pegawai menginternalisasi pemahaman bahwa bekerja adalah ibadah, bukan hanya tanggung jawab. Mandor DLH menyatakan,

*"Kami memberikan arahan kepada pegawai untuk menanamkan sikap tanggung jawab, disiplin, dan amanah dengan melakukan segala kegiatan dan aktivitas bukan semata untuk bekerja saja, tetapi untuk beribadah dan demi mendapatkan ridha Allah SWT."*

Pernyataan ini diperkuat oleh seorang pegawai,

*"Dalam segala kegiatan pekerjaan kami selalu diarahkan untuk menanamkan prinsip kejujuran dan disiplin, dan tanggung jawab karena merupakan bagian dari etika kerja dalam Islam. Semisal, kami memastikan setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan kami kerjakan dengan penuh tanggung jawab dan teliti."*

Selain itu, interaksi antar rekan kerja dan pimpinan juga didasari prinsip Tauhid, mendorong sikap saling menghormati, kerja sama, dan menghindari konflik, dengan niat ikhlas beribadah. Penerapan prinsip Tauhid ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja intrinsik pegawai. Keyakinan bahwa pekerjaan adalah ibadah menumbuhkan kepuasan batin, rasa tanggung jawab yang mendalam, dan komitmen pribadi untuk memberikan yang terbaik, karena dorongan berasal dari dalam diri untuk mencapai keridaan Allah SWT.

Pernyataan pegawai yang merasa termotivasi karena prinsip kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab adalah bagian dari etika kerja Islam, serta interaksi yang dilandasi saling menghormati dan niat ikhlas beribadah, secara langsung mendukung teori Kebutuhan McClelland, khususnya kebutuhan berprestasi dan afiliasi, yang terinternalisasi melalui lensa Tauhid (Abdullah et al., 2025). Pekerjaan yang dimaknai sebagai ibadah ini menumbuhkan kepuasan batin yang mendalam dan komitmen pribadi, karena dorongan utama berasal dari nilai-nilai spiritual internal, bukan hanya imbalan eksternal.

## **B. Prinsip Keseimbangan dan Keadilan (*Equilibrium*)**

Prinsip keseimbangan (*equilibrium*) dan keadilan dalam etika kerja Islam menekankan pentingnya harmoni dan proporsionalitas dalam setiap aspek kehidupan, termasuk menyeimbangkan hak dan kewajiban, kepentingan pribadi dan komunal, serta urusan duniawi dan ukhrawi (Rochaeni & Supendi, 2024). Secara teoritis, prinsip ini berkorelasi dengan Teori Keadilan (*Equity Theory*) oleh J. Stacy Adams, yang menyatakan bahwa individu termotivasi ketika pegawai merasakan keadilan dalam perlakuan dan penghargaan relatif terhadap orang lain (Zingoni, 2022). Keadilan dalam Islam tidak hanya pada distribusi, tetapi juga pada proses (*procedural justice*) dan interaksi (*interactional justice*). Firman Allah SWT dalam QS. Al-Isra' ayat 35 tentang kesempurnaan menakar dan menimbang adalah dasar normatif bagi perilaku adil.

Di DLH Kabupaten Magelang, prinsip Keseimbangan dan Keadilan terwujud dalam perilaku adil pimpinan terhadap semua pihak, baik internal maupun eksternal, tanpa memandang jabatan atau masa kerja. *"DLH Kabupaten Magelang menerapkan dengan cara berperilaku adil kepada semua orang yang terlibat dalam organisasinya kedinasan, baik di dalam maupun di luar kantor, tanpa membedakan siapa pun, karena di mata Allah semua orang sama," ungkap seorang pimpinan.* Selain itu, prinsip ini juga mencakup keseimbangan antara bekerja dan beribadah, serta pemberian kompensasi yang

adil sesuai ketentuan. Pegawai merasa tidak ada pilih kasih dalam perlakuan pimpinan dan hubungan baik terjalin melalui komunikasi yang intens. Penerapan prinsip ini memiliki keterkaitan erat dengan motivasi kerja ekstrinsik. Perlakuan adil, kompensasi yang sesuai, dan lingkungan kerja yang seimbang antara dunia dan akhirat, menciptakan rasa aman, dihargai, dan dihormati pada diri pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan semangat kerja dan loyalitas pegawai.

Keseimbangan antara bekerja dan beribadah, serta pemberian kompensasi yang adil, selaras dengan faktor *hygiene* dalam Teori Dua Faktor Herzberg, di mana kebijakan perusahaan yang adil dan hubungan interpersonal yang baik menjadi prasyarat untuk mencegah ketidakpuasan dan mendukung motivasi (Hur, 2018). Kondisi ini menumbuhkan rasa dihargai, aman, dan dihormati pada diri pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan semangat kerja karena terpenuhinya kebutuhan akan keadilan dan pengakuan (motivasi ekstrinsik).

### C. Prinsip Kehendak Bebas (*Free Will*)

Prinsip kehendak bebas (*free will*) dalam Islam menekankan kebebasan individu untuk memilih jalan hidup dan mengambil keputusan tanpa paksaan, selama sesuai dengan ajaran Islam (QS. Al-Kahfi: 29). Secara teoritis, prinsip ini sangat relevan dengan Teori Penentuan Nasib Sendiri (*Self-Determination Theory*) bahwa otonomi (rasa memiliki kendali atas tindakan diri) adalah salah satu kebutuhan psikologis dasar yang mendorong motivasi intrinsik (Dunn & Zimmer, 2020). Dalam konteks pekerjaan, ini berarti kebebasan berkreasi, berinovasi, dan berkontribusi berdasarkan inisiatif pribadi.

Di DLH Kabupaten Magelang, prinsip kehendak bebas diterapkan melalui pemberian kebebasan berpendapat dan memilih keyakinan, seraya tetap mengingatkan nilai-nilai keimanan dan perilaku baik. Mandor DLH menyatakan, "*Pimpinan juga memberi mereka kebebasan untuk memilih jalan hidup mereka, pemimpin tetap mengingatkan mereka untuk selalu beriman kepada Allah dan berperilaku baik.*" Pegawai merasa dihargai dan termotivasi karena adanya kebebasan berekspresi dan toleransi dalam beribadah. "*Kami diingatkan untuk menerapkan prinsip-prinsip etika kerja dalam pekerjaan yaitu Free Will kehendak bebas di tempat kerja, seperti melakukan ibadah dan berdoa sesuai dengan ajaran kepercayaan saling toleransi dan berpendapat,*" ujar seorang pegawai.

Penerapan prinsip *free will* memberikan dampak pada motivasi kerja intrinsik. Pegawai merasa memiliki otonomi, dihargai, dan dipercaya, yang menumbuhkan inisiatif, rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, dan semangat untuk berkontribusi lebih baik berdasarkan pilihan dan kesadaran diri. *Free will* ini menumbuhkan inisiatif, kreativitas, rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, dan semangat untuk berkontribusi lebih baik, karena dorongan berasal dari pilihan dan kesadaran diri yang terinternalisasi, sejalan dengan konsep *empowerment* dalam manajemen.

### D. Prinsip Tanggung jawab (*Responsibility*)

Prinsip tanggung jawab (*responsibility*) dalam Islam menekankan akuntabilitas individu terhadap setiap tindakan dan keputusan yang diambil, baik kepada Allah SWT, diri sendiri, lingkungan, maupun sesama manusia (Le-Duc, 2023). Hadis Rasulullah SAW yang diriwayatkan Abdullah bin Umar menegaskan bahwa setiap individu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban (Kamaldien, 2022). Secara teoritis, prinsip ini sejalan dengan Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory*) oleh Albert Bandura, khususnya konsep *self-efficacy* dan *moral agency* (Stajkovic & Sergent, 2019). Ketika individu merasa bertanggung jawab, mereka cenderung memiliki

keyakinan lebih tinggi pada kemampuan pegawai untuk menjalankan tugas (*self-efficacy*) dan bertindak sesuai standar moral (*moral agency*).

DLH Kabupaten Magelang telah menerapkan prinsip tanggung jawab ini secara komprehensif. Pimpinan bertanggung jawab terhadap pegawai, instansi, dan masyarakat dengan menyediakan fasilitas memadai dan menuntut akuntabilitas. "*DLH Kabupaten Magelang telah menerapkan prinsip tanggung jawab pimpinan terhadap pegawainya, konsumen, instansi, dan pemerintah. Ini ditunjukkan dengan bertanggung jawab di setiap sektor bidang pekerjaan masing-masing sesuai tugas dan jabatannya,*" jelas seorang pimpinan. Pegawai juga diingatkan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan ibadah mereka. "*Kami selalu dinasehati oleh pimpinan bahwa bekerja harus bertanggung jawab atas segala kewajiban masing-masing individu baik dari pekerjaan, ibadah maupun tanggung jawab lainnya,*" kata seorang pegawai. Komplain dari masyarakat juga ditindaklanjuti sebagai bentuk tanggung jawab pelayanan. "*Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang mempertimbangkan setiap komplain atau masalah yang diajukan oleh masyarakat. Oleh karena itu, kami berusaha mengevaluasi kembali dan memaksimalkan pelayanan kami,*" terang pimpinan.

Penerapan prinsip Tanggung Jawab ini secara kuat memengaruhi motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik. Adanya kejelasan tugas, dukungan fasilitas, dan evaluasi kinerja yang transparan meningkatkan rasa kepemilikan dan profesionalisme (*intrinsik*), sementara pertanggungjawaban kepada publik dan Allah SWT memberikan dorongan moral yang kuat untuk bekerja dengan integritas tinggi (*intrinsik*). Adanya sistem evaluasi dan penanganan komplain juga secara tidak langsung memicu motivasi ekstrinsik untuk memberikan pelayanan terbaik. Penanganan komplain masyarakat menunjukkan akuntabilitas organisasi. Peningkatan rasa tanggung jawab ini mengaktifkan motivasi intrinsik melalui peningkatan rasa kepemilikan dan profesionalisme. Sementara itu, harapan akan pertanggungjawaban (baik dari pimpinan, kolega, maupun masyarakat) juga berfungsi sebagai faktor motivasi ekstrinsik yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan integritas tinggi dan mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

#### **E. Prinsip Kebajikan/ Kebenaran (*Truth*)**

Prinsip kebajikan atau Kebenaran (*Truth*) dalam etika kerja Islam menekankan pentingnya niat yang baik, sikap terpuji, dan perilaku yang jujur serta tidak merugikan orang lain dalam setiap aktivitas (Hidayatulloh, 2020). QS. Al-Maidah: 8 menegaskan urgensi menjadi penegak keadilan dan saksi yang adil (Hilmi & Fahri, 2023). Secara teoritis, prinsip ini berkorelasi dengan konsep *organizational citizenship behavior (OCB)* dan *ethical leadership*, di mana nilai-nilai kebaikan dan kejujuran membentuk budaya organisasi yang positif dan mendorong perilaku prososial di luar deskripsi pekerjaan formal (O'Keefe *et al.*, 2018). Lingkungan kerja yang didasari kebenaran menumbuhkan rasa aman psikologis dan kepercayaan.

Di DLH Kabupaten Magelang, prinsip Kebajikan menjadi pedoman utama dalam menjalankan tugas. Pimpinan secara konsisten mengingatkan pegawai untuk berperilaku jujur, disiplin, bertanggung jawab, dan bersyukur. "*Prinsip-prinsip ini termasuk niat yang baik, sikap terpuji, dan perilaku yang tidak merugikan orang lain. Selalu diingatkan untuk berperilaku jujur, disiplin, dan bertanggung jawab dalam bekerja,*" papar seorang pimpinan. Pegawai merasakan bahwa nilai-nilai ini telah menjadi budaya kerja yang menciptakan suasana harmonis. "*Kami juga merasa bahwa lingkungan kerja yang didasarkan pada nilai-nilai Islam menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan motivasi untuk bekerja,*" tambah seorang pegawai.

Pimpinan juga senantiasa memberikan wejangan moral tentang menjaga ibadah dan bersikap baik. Penerapan prinsip kebajikan ini sangat kuat dalam mendorong motivasi kerja intrinsik. Lingkungan kerja yang jujur, harmonis, dan berbasis nilai-nilai kebaikan menumbuhkan rasa nyaman, kepuasan kerja, dan kebanggaan diri atas pekerjaan yang dilakukan secara benar, sehingga mendorong pegawai untuk selalu berusaha menjadi pribadi dan pekerja yang lebih baik. Lingkungan kerja yang jujur, harmonis, dan berbasis nilai-nilai kebaikan ini menumbuhkan kepuasan kerja yang mendalam, rasa nyaman, dan kebanggaan diri atas kontribusi yang dilakukan secara etis. Ini mengaktifkan motivasi intrinsik karena individu merasa pekerjaannya selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen dan keinginan untuk terus berprestasi.

## F. Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang

### 1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berprestasi, yang secara langsung terkait dengan kepuasan batin dari pekerjaan itu sendiri (Pandya, 2024). Faktor-faktor pendorong intrinsik menurut Herzberg meliputi keberhasilan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan diri (Thant & Chang, 2021).

Di DLH Kabupaten Magelang, motivasi intrinsik pegawai sangat diperkuat oleh internalisasi etika kerja Islam. Prinsip tauhid, dengan penekanan pada pekerjaan sebagai ibadah, secara langsung menciptakan makna dan tujuan spiritual (*spiritual meaning*) dalam pekerjaan, yang merupakan inti dari motivasi intrinsik. Kepuasan kerja meningkat karena pegawai merasa pekerjaan mereka memiliki nilai transenden dan berdampak positif. Prinsip kebajikan (*Truth*) menumbuhkan integritas dan rasa bangga atas pekerjaan yang dilakukan secara jujur. Pengakuan atas kinerja yang baik, yang didasarkan pada prinsip Keadilan dan Kebajikan, meningkatkan rasa harga diri dan keinginan untuk terus berprestasi. Tanggung jawab pekerjaan yang besar, sebagai perwujudan prinsip Tanggung Jawab, menumbuhkan rasa kepemilikan dan *self-efficacy*. Terakhir, prinsip kehendak bebas (*Free Will*) menyediakan ruang bagi otonomi dan pengembangan diri, yang secara langsung mengaktifkan motivasi intrinsik karena pegawai merasa memiliki kontrol dan kebebasan dalam menjalankan tugas. Ini semua selaras dengan *Cognitive Evaluation Theory* dari SDT, di mana dukungan terhadap otonomi, kompetensi, dan *relatedness* dari lingkungan kerja Islami meningkatkan motivasi intrinsik.

### 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik didefinisikan sebagai dorongan yang berasal dari faktor-faktor di luar individu, yang memengaruhi perilaku dan kinerja seseorang dalam pekerjaan. Faktor-faktor ini mencakup berbagai insentif eksternal seperti gaji yang kompetitif, bonus, tunjangan, dan insentif finansial lainnya. Selain itu, aspek-aspek non-finansial seperti lingkungan kerja yang kondusif, kebijakan perusahaan yang adil dan transparan, serta hubungan yang positif dengan atasan dan rekan kerja juga menjadi pendorong motivasi ekstrinsik (Kipkosgei, 2019). Dalam konteks organisasi, motivasi ekstrinsik berperan penting dalam menarik dan mempertahankan karyawan, serta mendorong mereka untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan, meskipun dorongan utamanya bukan berasal dari kepuasan intrinsik terhadap pekerjaan itu sendiri.

Di DLH Kabupaten Magelang, motivasi ekstrinsik pegawai juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang dibentuk oleh etika kerja Islam. Gaji dan

insentif yang memadai, sebagai manifestasi prinsip Keadilan, selaras dengan *Expectancy Theory*, di mana harapan akan imbalan yang adil meningkatkan upaya kerja (Tanjung *et al.*, 2022). Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan, yang merupakan buah dari prinsip Kebajikan (harmoni) dan Tanggung Jawab (pemenuhan fasilitas), menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Kebijakan organisasi yang adil dan transparan, yang merupakan inti dari prinsip Keadilan, memicu rasa keadilan prosedural. Hubungan yang harmonis antara atasan, bawahan, dan rekan kerja—yang terbentuk dari penerapan prinsip Tauhid (saling menghormati) dan Kebajikan (perilaku baik)—mengurangi stres dan meningkatkan kolaborasi, yang merupakan faktor *relatedness* dalam SDT dan faktor *hygiene* dalam *Herzberg's Two-Factor Theory* (Rahman, Akhter, & Khan, 2017). Jaminan keamanan kerja juga menjadi pendorong ekstrinsik. Dengan demikian, etika kerja Islam tidak hanya membangun fondasi spiritual untuk motivasi intrinsik, tetapi juga secara sistematis menciptakan kondisi eksternal yang mendukung motivasi melalui keadilan, akuntabilitas, dan lingkungan kerja yang positif.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa penerapan etika kerja Islam melalui prinsip Kesatuan (Tauhid), Keseimbangan dan Keadilan (*Equilibrium*), Kehendak Bebas (*Free Will*), Tanggung Jawab (*Responsibility*), dan Kebajikan/Kebenaran (*Truth*) dapat memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai DLH Kabupaten Magelang. Etika kerja Islam secara holistik memperkuat motivasi intrinsik dengan menumbuhkan kesadaran beribadah, kepuasan batin, otonomi, dan rasa kepemilikan atas pekerjaan. Di sisi lain, etika kerja Islam juga mendukung motivasi ekstrinsik dengan menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, harmonis, dan akuntabel, yang pada gilirannya mendorong kinerja optimal dan loyalitas pegawai.

## PENUTUP

Penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa penerapan etika kerja Islam dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang. Dampak ini termanifestasi dalam dua bentuk motivasi utama. Motivasi intrinsik pegawai diperkuat melalui internalisasi prinsip Tauhid, yang menanamkan keyakinan bahwa bekerja adalah ibadah dan sumber kepuasan batin yang mendalam. Prinsip Kehendak Bebas turut meningkatkan motivasi intrinsik dengan memberikan otonomi dan kebebasan berekspresi, sementara prinsip Tanggung Jawab memicu dedikasi dan rasa kepemilikan atas pekerjaan. Terakhir, prinsip Kebajikan/Kebenaran menumbuhkan integritas dan kebanggaan atas pekerjaan yang dilakukan secara etis, memperkuat dorongan dari dalam diri untuk selalu berbuat baik.

Di sisi lain, motivasi ekstrinsik pegawai juga meningkat melalui praktik etika kerja Islam, khususnya pada prinsip Keseimbangan dan Keadilan. Perlakuan adil dari pimpinan dalam aspek kompensasi, kesempatan, dan hubungan kerja yang harmonis menciptakan lingkungan yang kondusif. Kondisi eksternal yang adil, transparan, dan suportif ini menumbuhkan rasa dihargai dan aman, yang pada gilirannya memicu semangat kerja dan loyalitas pegawai. Dengan demikian, etika kerja Islam secara holistik tidak hanya membentuk fondasi moral dan spiritual untuk motivasi intrinsik, tetapi juga membangun ekosistem kerja yang mendukung dan adil, yang secara sinergis meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan temuan ini, kami menyarankan agar Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Magelang terus memperkuat program internalisasi etika kerja Islam melalui kegiatan rutin seperti diskusi keagamaan atau pelatihan yang menekankan relevansi nilai-nilai Islam dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Ini diharapkan dapat mengoptimalkan pemahaman dan praktik etika kerja, sehingga motivasi pegawai dapat terus meningkat. Untuk penelitian selanjutnya,

disarankan untuk melibatkan jumlah responden atau narasumber yang lebih besar dan beragam guna meningkatkan generalisabilitas temuan dan mengurangi potensi bias, serta mempertimbangkan kombinasi metode penelitian untuk analisis yang lebih komprehensif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H., Md Zain, F. A., Tajuddin, S. A. F. S. A., Mohammed Foziah, N. H., & Ishak, M. S. I. (2025). Developing employee motivation index: McClelland and Maqasid Shariah. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 16(1), 218–244. <https://doi.org/10.1108/JIABR-07-2023-0235>
- Abnisa, A. P. (2023). Pengembangan Etos Keguruan Dalam Pendidikan Era Milenial. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal p-ISSN:*, 4(3), 2942–2948. <https://doi.org/10.54373/imeij.v4i3.688>
- Andriani, Binti Mutafarida, & Ilyas Adhi Purba. (2023). Etika Kerja Islami dan Retensi dalam Kinerja Dosen IAIN Kediri. *Istithmar : Jurnal Studi Ekonomi Syariah*, 7(2), 105–114. <https://doi.org/10.30762/istithmar.v7i2.978>
- Azmil Futihatul Rizqiyah, Yuliani, & Yuliani. (2022). Implementasi Etika Bisnis Islam Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bmt Ugt Sidogiri Cabang Jombang. *Jurnal Asy-Syarikah: Jurnal Lembaga Keuangan, Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 4(1), 38–53. <https://doi.org/10.47435/asy-syarikah.v4i1.811>
- Christov-Moore, L., Schoeller, F., Lynch, C., Sacchet, M., & Reggente, N. (2024). Self-transcendence accompanies aesthetic chills. *PLOS Mental Health*, 1(5), e0000125. <https://doi.org/10.1371/journal.pmen.0000125>
- Dunn, C. J., & Zimmer, C. (2020). Self-determination theory. In *Routledge Handbook of Adapted Physical Education* (pp. 296–312). UK: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429052675-23>
- Fitriyani, D., Sundari, O., & Dongoran, J. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja Pegawai Kecamatan Sidorejo Salatiga. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 8(1), 24. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v8i1.21351>
- Hartanto, H., Rifa'i, R., Retnowati, M. A., Probosari, M., Kholifah, F. N., & Santoso, A. P. A. (2023). Penerapan Etika Bisnis Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Yang Berkualitas Di PT. Nesia Pan Pacific. *Journal of Creative Student Research*, 1(6), 35–39. <https://doi.org/10.55606/jesrpolitama.v1i6.2908>
- Haryati, Y., Ibrahim, M. A., & Maulida, I. S. R. (2021). Pengaruh Etika Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan BAZNAS Kota Bandung. *Jurnal Riset Ekonomi Syariah*, 1(1), 59–62. <https://doi.org/10.29313/jres.v1i2.197>
- Hendriana, A., & Yuliawan, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Madrasah Ibtidaiyah Ibnu Aqil Bogor. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(2), 42–53. <https://doi.org/10.71277/n7879763>
- Hidayatulloh, M. K. (2020). Islamic Work Ethics: A Thematic Commentary Study. *Cakrawala: Jurnal Studi Islam*, 14(2), 158–170. <https://doi.org/10.31603/cakrawala.v14i2.3101>
- Hilmi, M. A., & Fahri, H. (2023). Judicial Mafia and Its Problems: An Examination From The Interpretation of Ibn Kathīr On Surah Al-Māidah Verse 8 And Al-Baqarah. *Al Hakam: The Indonesian Journal of Islamic Family Law and Gender Issues*, 3(2), 161–174. <https://doi.org/10.35896/alhakam.v3i2.624>
- Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? *Public Organization Review*, 18(3), 329–343. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0379-1>
- Iddagoda, A., Abraham, R., & Chinta, R. (2022). Do the dimensions of workplace spirituality influence organisational outcomes A path analytic model and moderated regression model. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 13(4), 372–385. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2022.127658>
- Kamaldien, A. G. (2022). Islamic Leadership: Towards an Efficient and Effective Imām to

- Drive Positive Change. *AL-WASATYYAH: IPSA Journal of Islamic Studies*, 1(1), 2–34. <https://doi.org/10.58409/ipsajis.vi1.4>
- Kipkosgei, D. B. (2019). Relationship between Extrinsic Motivations and Career Sustainability among Travel and Tour Company Employees. *Global Journal of Management and Business Research*, 19(3), 9–16. <https://doi.org/10.34257/GJMBRFVOL19IS3PG9>
- Le-Duc, A. (2023). Responsibility as a Primary Environmental Virtue in Islam. *Asian Journal of Philosophy and Religion*, 2(1), 187–206. <https://doi.org/10.55927/ajpr.v2i1.4821>
- Maksum, I. (2020). Kepemimpinan Islami dan Etika Kerja Islami: Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 90. <https://doi.org/10.31332/lifalah.v5i1.1923>
- Nur Huzaini, P., Rokan, M. K., & Syahriza, R. (2023). Pengaruh Etika Kerja Islam Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah Dengan Pendidikan Sebagai Variabel Moderasi. *El-Iqtishod: Jurnal Ekonomi Syariah*, 7(1), 51–70. <https://doi.org/10.70136/eliqtishod.v7i1.367>
- O’Keefe, D. F., Messervey, D., & Squires, E. C. (2018). Promoting Ethical and Prosocial Behavior: The Combined Effect of Ethical Leadership and Coworker Ethicality. *Ethics & Behavior*, 28(3), 235–260. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1365607>
- Pandya, J. D. (2024). Intrinsic & extrinsic motivation & its impact on organizational performance at Rajkot city: A review. *Journal of Management Research and Analysis*, 11(1), 46–53. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.009>
- Purwanto. (2018). *Teknik penyusunan instrumen uji validitas dan reliabilitas penelitian ekonomi syariah*. Magelang: StaiaPress.
- Rahman, K. U., Akhter, W., & Khan, S. U. (2017). Factors affecting employee job satisfaction: A comparative study of conventional and Islamic insurance. *Cogent Business and Management*, 4(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1273082>
- Riananda, R. M., & Fahrullah, A. (2021). Penerapan Etika Bisnis Islam Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Perusahaan pada CV abdi Makmur Surabaya. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 4(2), 109–122. <https://doi.org/10.26740/jekobi.v4n2.p109-122>
- Rochaeni, R., & Supendi, P. (2024). Penerapan Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *BISMA: Business and Management Journal*, 2(4), 16–22. <https://doi.org/10.59966/bisma.v2i4.1398>
- Saadah, M., Prasetyo, Y. C., & Rahmayati, G. T. (2022). Strategi Dalam Menjaga Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif. *Al-’Adad: Jurnal Tadris Matematika*, 1(2), 54–64. <https://doi.org/10.24260/add.v1i2.1113>
- Saputra, A. G. A. D., Purwanto, & Kholidah, N. (2023). Penerapan Etika Bisnis Islam pada Jasa Barbershop di Kabupaten Magelang. *Jurnal Akutansi Manajemen Ekonomi Kewirausahaan (JAMEK)*, 3(3), 71–80. <https://doi.org/10.47065/jamek.v3i3.1184>
- Siahaan, Y. L. O., & Meilani, R. I. (2019). Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Determinan Etos Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 141. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18008>
- Soro, S. H., Wijayanti, A. H., & Nelda, E. (2024). Optimalisasi Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Melalui Pemberian Tugas Tambahan. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 2171–2180. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.1225>
- Soumena, F. Y., & Sulastri, E. (2024). Properti Syariah Perspektif Konsep Pemasaran dan Etika Bisnis Islam. *Journal of Waqf and Islamic Economic Philanthropy*, 1(2), 1–19. <https://doi.org/10.47134/wiep.v1i2.132>

- Stajkovic, A., & Sergent, K. (2019). Social Cognitive Theory. In *Management*. London: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0169>
- Syahrul, H., & Wahyuni. (2021). Penerapan Etika Bisnis Islam dalam Pengelolaan Koperasi Syariah. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Manajemen*, 47(4), 124–134.
- Tanjung, H., Agustina, I., & Pradesa, H. A. (2022). Explaining Compensation Satisfaction Among Public Officers from Equity and Expectancy Perspective. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 11(1), 28–42. <https://doi.org/10.31314/pjia.11.1.28-44.2022>
- Thant, Z. M., & Chang, Y. (2021). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. *Public Organization Review*, 21(1), 157–175. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00481-6>
- Yulisharsasi, Surjanti, J., & Kistyanto, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etika Kerja Islam Pada KUD Tani Bahagia Kecamatan Gondang Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Hukum, Pendidikan & Sosial Keagamaan*, 1(2), 137–154. <https://doi.org/10.47200/awtjhp.sa.v1i2.1147>
- Zingoni, M. (2022). Inconsistencies in the Perception of Fairness in the Workplace. *Management And Economics Review*, 7(2), 97–118. <https://doi.org/10.24818/mer/2022.06-01>