

**Kepemimpinan Islami: Peran Mediasi *Islamic Human Resource Management* Dan
Moderasi Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pamella
Supermarket Yogyakarta)**

TESIS

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN



**Diajukan oleh
HAMDI MA'RUF
23911049**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS DAN
EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA
2025**

Kepemimpinan Islami: Peran Mediasi *Islamic Human Resource Management* Dan
Moderasi Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pamella
Supermarket Yogyakarta)

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh

Hamdi Ma'ruf 23911049

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS DAN
EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA
2025**

PERNYATAAN BEBAS *PLAGIARISME*

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 9 September 2025

Penulis,



Hamdi Ma'rif

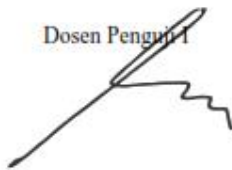
HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

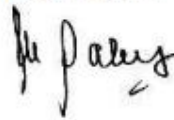
Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Dosen Penguji II



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

Kepemimpinan Islami: Peran Mediasi *Islamic Human Resource Management* Dan
Moderasi Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pamella
Supermarket Yogyakarta)

Diajukan oleh

Hamdi Ma'ruf 23911049

Yogyakarta, 9 September 2025

Telah disetujui oleh:

Dosen pembimbing

Prof., Dr. Muafi SE., M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN

Telah dipertahankan/diujikan dan disahkan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar magister strata-2 di Program Studi Magister Manajemen.

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Nama : Hamdi Ma'ruf

Nomor Mahasiswa : 23911049

Program Studi : Magister Manajemen

Bidang Konsentrasi : SDM

Yogyakarta, 9 September 2025

Disahkan oleh:

Penguji/Pembimbing Tesis : Prof., Dr. Muafi SE., M.Si.

Penguji 1 : DR. Majang Palupi, BBA., MBA

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Dr. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CF.rA, CertIPSAS.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Selasa tanggal 9 September 2025 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas
Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun
oleh :

HAMDI MA'RUF

No. Mhs. : 239111049

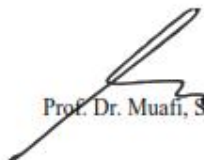
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

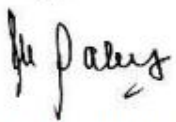
**KEPEMIMPINAN ISLAMI: PERAN MEDIASI ISLAMIC HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT DAN MODERASI ETIKA KERJA ISLAM TERHADAP KINERJA
KARYAWAN (STUDI PADA PAMELLA SUPERMARKET YOGYAKARTA)**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I


Prof. Dr. Muafi, SE, M.Si.

Penguji II


Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan kepada ayah Shohir Romlan dan Ibu Sholikah sebagai tanda bakti, hormat dan rasa terimakasih yang tak terhingga karena telah memberikan kasih sayang, dukungan, doa, nasihat dan bimbingan kepada penulis

HALAMAN MOTTO

“Ketika usaha telah diambang batas biarkan doa yang bertarung diatas langit”

ABSTRAK

Di era kompetisi bisnis yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk tidak hanya fokus pada efisiensi operasional, tetapi juga memperhatikan aspek spiritual, etika, dan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia. Kepemimpinan Islami muncul sebagai pendekatan yang mengintegrasikan nilai-nilai keadilan, amanah, dan tanggung jawab dalam praktik kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan peran mediasi dari *Islamic Human Resource Management* (IHRM) serta peran moderasi dari Etika Kerja Islam (*Islamic Work Ethic/IWE*). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS), dan melibatkan 154 responden yang merupakan karyawan tetap Pamella Supermarket Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap IHRM dan kinerja karyawan. IHRM terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja, sekaligus memediasi hubungan antara Kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan. Selanjutnya, Etika Kerja Islam berperan dalam memperkuat hubungan antara IHRM dan kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan pemahaman bahwa sinergi antara nilai kepemimpinan, kebijakan SDM berbasis Islam, dan internalisasi etika kerja merupakan faktor penting dalam membangun kinerja yang produktif dan berkelanjutan. Penelitian ini dilakukan dalam konteks industri ritel berbasis syariah dengan objek karyawan Pamella Supermarket Yogyakarta.

Kata Kunci: Kepemimpinan Islami, *Islamic Human Resource Management*, Etika Kerja Islam, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

In an increasingly complex business environment, organizations are required not only to focus on operational efficiency but also to consider spiritual, ethical, and employee well-being aspects as part of their human resource management strategy. Islamic leadership emerges as an approach that integrates values such as justice, trustworthiness (amanah), and responsibility into leadership practices. This study aims to examine the effect of Islamic leadership on employee performance by investigating the mediating role of Islamic Human Resource Management (IHRM) and the moderating role of Islamic Work Ethic (IWE). A quantitative research method was employed using Partial Least Squares (PLS) analysis, involving 154 respondents who are permanent employees of Pamella Supermarket Yogyakarta. The findings indicate that Islamic leadership has a positive effect on both IHRM and employee performance. IHRM significantly influences employee performance and mediates the relationship between Islamic leadership and performance. Furthermore, Islamic Work Ethic strengthens the effect of IHRM on employee performance. This study highlights the importance of the synergy between leadership values, Islamic-based HR policies, and internalized work ethics as key factors in fostering sustainable and productive employee performance. The research was conducted in a value-based retail industry context, focusing on employees of Pamella Supermarket Yogyakarta.

Keywords: *Islamic Leadership, Islamic Human Resource Management, Islamic Work Ethic, Employee Performance*

KATA PENGANTAR

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Alhamdulillah rabbil ‘alamin, segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia serta nikmat yang telah dilimpahkan-Nya, sehingga penulis diberi kemudahan dalam mengerjakan skripsi ini. Shalawat serta salam kepada Nabi besar junjungan kita semua Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun kita dari jaman kegelapan hingga saat ini dengan pedoman Al-Qur’an dan Hadist.

Penelitian ini berjudul “**KEPEMIMPINAN ISLAMI: PERAN MEDIASI *ISLAMIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* DAN MODERASI ETIKA KERJA ISLAM TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PAMELLA SUPERMARKET YOGYAKARTA)**” dibuat oleh penulis dengan tujuan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Program Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Keberhasilan dalam membuat dan menyusun tesis ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan penuh rasa syukur, tulus dan ikhlas penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua orangtua penulis, Ayah dan Ibu, Bapak Shohir Romlan dan Ibu Sholikhah. Terimakasih atas segala doa dan kasih sayang, dukungan, serta motivasi yang telah diberikan kepada penulis hingga sedewasa ini. Terimakasih atas segala pembelajaran formal maupun nonformal yang telah diberikan selama ini. Semoga penulis dapat menjadi anak yang dapat dibanggakan oleh Ayah dan Ibu. Serta, semoga Ayah dan Ibu selalu diberi kesehatan dan lindungan oleh Allah SWT.
2. Niswatun Khasanah dan Tola’at Wafah selaku kakak dan abang penulis. Terimakasih atas keberadaannya sejak di dalam kandungan hingga sedewasa ini, untuk kakak terimakasih atas segala perdebatan konyol dan pertengkaran semasa kecil, dan untuk abang terimakasih telah menjaga ku selama dipondok dulu dan jadi sosok abang yang baik. Terimakasih karena selalu ada.
3. Siti Ruqoyah Bangun selaku kakak sepupu yang sudah penulis anggap seperti kakak kandung sendiri. Terimakasih atas kesabarnya menjaga ku dari SD hingga

masa pondok dulu sampai menyelesaikan S1, terimakasih segala ilmu yang diajarkan.

4. Bapak Prof., Dr. Muafi SE., M.Si. selaku dosen pembimbing tesis penulis. Terimakasih selalu mengarahkan, memberikan ilmu serta motivasi selama penulis mengerjakan tesis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc, Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia, beserta seluruh jajaran pimpinan Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Dr. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CF.rA, CertIPSAS selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. Andrian, Anggi, Hafitz ummay, Iman Arifin, Julianti, Sandy sahabat-sahabat penulis selama di Jogja. Terimakasih atas sharing ilmu dan kebobrokan serta keceriaan serta tawa yang telah diberikan hingga saat ini. Semoga selalu diberi kemudahan oleh Allah SWT dalam menjalankan segala urusan.
8. Kepada seseorang yang tak kalah penting kehadirannya, Riska Putri, S.Pd. terimakasih telah menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis. Berkontribusi banyak dalam penulisan karya tulis ini, baik tenaga maupun waktu kepada penulis. Telah mendukung, menghibur, mendengarkan keluh kesah, dan memebrikan semangat pantang menyerah.
9. Riky, Adi, Puji dan Halim selaku sahabat seperjuangan di rumah peradaban selama S1. Terimakasih untuk segala canda, tawa dan keluh kesah hingga saat ini. Semoga selalu diberi kemudahan oleh Allah SWT dalam menjalankan segala urusan.
10. Keluarga HMI dan HMPRY, terimakasih telah menjadi teman penulis berkembang dalam kehidupan bersosialisasi.
11. Kepada orang-orang terdekat di sekitar yang tidak bisa disebutkan satu per satu namanya, yang selalu mensupport dalam mengerjakan tesis.
12. Kepada mbak Vida selaku owner Pamela Swalayan dan responden yang sudah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian ini, karenanya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan segala kemudahannya.

Terimakasih atas seluruh pihak yang namanya tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Semoga semua kebaikan dibalas oleh Allah SWT. Penulis menyadari dalam

menyusun tesis ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna, maka dari itu penulis sangat menerima saran dan kritikan yang membangun untuk kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 05 Agustus 2025

Penulis

Hamdi Ma'ruf

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Pertanyaan Penelitian	5
1.4. Tujuan Penelitian	5
1.5. Manfaat Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1. Landasan Teori	8
2.2. Penelitian Terdahulu	32
2.3. Pengembangan Hipotesis	49
2.4. Model Penelitian	56
BAB III METODE PENELITIAN	57
3.1. Jenis Penelitian	57
3.2. Lokasi Penelitian	57
3.3. Definisi Operasional Variabel	58
3.4. Populasi dan Sampel	64
3.5. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	66
3.6. Variabel Penelitian	68
3.7. Skala Pengukuran Variabel	70
3.8. Metode Analisis Data	70
3.9. Uji Validitas	73
3.10. Uji Reliabilitas	73
3.11. Uji Hipotesis	73
3.12. Uji Efek Mediasi dan Moderasi	74
BAB IV	76
4.1. Tingkat Pengembalian Kuesioner	76
4.2. Analisis Deskriptif	77

4.3.	Deskriptif Jawaban Responden	78
4.4.	Hasil Uji Kuantitatif	85
4.5.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	98
BAB V		112
5.1.	Kesimpulan.....	112
5.2.	Manfaat dan Implikasi Penelitian	113
5.3.	Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Selanjutnya	114
5.4.	Saran	114
DAFTAR PUSTAKA		116

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam Konteks organisasi kontemporer menunjukkan adanya pergeseran paradigma yang menuntut model kepemimpinan melampaui orientasi ekonomi semata. Tuntutan ini mengarah pada kebutuhan model yang mampu mengintegrasikan aspek spiritualitas, nilai-nilai moral, dan kesejahteraan sumber daya manusia. Dalam merespons kebutuhan ini, Kepemimpinan Islami yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadis menawarkan sebuah pendekatan kepemimpinan yang holistik. Model kepemimpinan ini dicirikan oleh penerapan prinsip-prinsip fundamental seperti keadilan (*'adl*), amanah (tanggung jawab dan akuntabilitas), kasih sayang (*rahmah*), dan transparansi. Prinsip-prinsip tersebut berfungsi sebagai pilar utama dalam membangun budaya organisasi yang sehat, etis, dan inklusif, yang memfasilitasi terwujudnya hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung (Dianingrum & Satriawan, 2024).

Penerapan prinsip-prinsip luhur tersebut secara kolektif terbukti memberikan dampak positif yang signifikan bagi organisasi. Berbagai studi menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai spiritual dan etika dalam kepemimpinan secara langsung berkontribusi pada peningkatan keadilan organisasional, kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan (Ertemsir, *et al.*, 2024). Lebih lanjut, kerangka kerja Kepemimpinan Islami mampu menjawab tantangan globalisasi dengan menyeimbangkan kebutuhan operasional modern dengan tuntutan moral dan etika, sehingga dapat membangun rasa saling percaya dan memperkuat keberlanjutan operasional (Zaim, *et al.*, 2024). Oleh karena itu, peran Kepemimpinan Islami melampaui sekadar fungsi manajerial; ia juga berfungsi sebagai landasan yang menyeluruh untuk membangun sebuah lingkungan kerja yang adil, sejahtera, dan berkinerja unggul.

Agar visi dan prinsip luhur dari Kepemimpinan Islami dapat terwujud secara sistematis dan berdampak nyata pada kinerja, pengaruhnya tidak terjadi dalam ruang hampa. Diperlukan sebuah kerangka kerja operasional yang berfungsi sebagai jembatan

penghubung antara visi pemimpin dan praktik aktual di lapangan. Di sinilah peran *Islamic Human Resource Management* (IHRM) menjadi sangat strategis. IHRM berfungsi sebagai mekanisme perantara yang secara konkret menerjemahkan nilai-nilai kepemimpinan yang abstrak seperti keadilan (*'adl*) dan Amanah kedalam serangkaian kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang terstruktur. Oleh karena perannya sebagai penyalur atau saluran yang vital inilah, maka dalam kerangka penelitian ini IHRM diposisikan sebagai variabel mediasi. Logika ini didukung oleh berbagai studi yang menunjukkan bahwa praktik-praktik IHRM, seperti rekrutmen berbasis etika dan pengembangan karyawan yang adil, secara signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan berbagai hasil kerja positif, termasuk peningkatan kinerja karyawan (Zeenat & Iram, 2022). Dengan demikian, implementasi IHRM yang konsistenlah yang pada akhirnya menciptakan suasana kerja harmonis dan membangun budaya akuntabilitas, yang secara langsung berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Rahman, *et al.*, 2022).

Implementasi IHRM tersebut kemudian terwujud dalam beberapa elemen kunci, terutama pada proses rekrutmen dan pengembangan karyawan. Rekrutmen berbasis syariah bertujuan untuk memilih karyawan tidak hanya berdasarkan kompetensi teknis, tetapi juga keselarasan nilai moral, etika, dan integritas dengan organisasi (Bawasa & Othman, 2024). Selanjutnya, pelatihan berbasis spiritual menjadi bagian integral untuk pengembangan, yang terintegrasi dalam pilar tarbiyah (pertumbuhan personal), *ta'dib* (kedisiplinan), dan *ta'lim* (edukasi). Pada intinya, pelatihan ini berfokus untuk membentuk karyawan yang berkarakter kuat dan memiliki etos kerja (*itqan*) yang tinggi (Fitriana & Muafi, 2022).

Sementara praktik organisasional seperti rekrutmen dan pelatihan spiritual bertujuan membentuk karakter dari luar, keberhasilan jangka panjang sangat ditentukan oleh fondasi nilai yang terinternalisasi dalam diri setiap individu. Artinya, efektivitas dari praktik IHRM dalam meningkatkan kinerja tidaklah seragam, melainkan bergantung pada kondisi internal karyawan itu sendiri. Di sinilah Etika Kerja Islam (IWE) diprediksi berfungsi sebagai faktor krusial yang memperkuat (memoderasi) pengaruh positif dari praktik IHRM terhadap Kinerja Karyawan. Diasumsikan bahwa karyawan yang memiliki

tingkat Etika Kerja Islam (IWE) yang tinggi akan menunjukkan reseptivitas dan motivasi yang lebih besar terhadap lingkungan kerja yang adil dan spiritual. Akibatnya, mereka diprediksi lebih mampu mengonversi kebijakan *Islamic Human Resource Management* (IHRM) menjadi peningkatan kinerja yang lebih substansial. Berdasarkan perannya yang dapat memengaruhi kekuatan hubungan antara dua variabel, IWE diposisikan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini. Konseptualisasi ini konsisten dengan temuan-temuan penelitian sebelumnya yang juga mengidentifikasi IWE sebagai variabel moderasi signifikan yang dapat memperkuat dampak positif dari praktik organisasi terhadap sikap dan kinerja karyawan (Eliyana, *et al.*, 2019).

Untuk Pengujian empiris terhadap sebuah kerangka konseptual yang kompleks menuntut pemilihan konteks industri serta objek penelitian yang relevan, di mana ketepatan pilihan ini menjadi faktor yang krusial. Industri ritel di Indonesia dipilih sebagai konteks penelitian karena merupakan salah satu sektor yang sangat dinamis dan kompetitif. Sifat kompetitif dari industri ini seringkali mendorong penerapan model manajemen yang memprioritaskan efisiensi operasional dan cenderung mengabaikan aspek kesejahteraan spiritual karyawan (Siagian & Cahyono, 2021). Di tengah lanskap tersebut, kehadiran Pamela Swalayan di Yogyakarta menjadi sebuah fenomena bisnis yang unik dan relevan. Sebagai peritel yang secara sadar mengintegrasikan prinsip-prinsip syariah ke dalam seluruh operasionalnya, Pamela menawarkan sebuah model bisnis alternatif yang berbasis nilai. Oleh karena itu, Pamela Swalayan menawarkan sebuah konteks empiris yang ideal untuk menguji apakah model penelitian yang diajukan mampu mendorong kinerja karyawan yang unggul di tengah tantangan industri yang kompetitif.

Berangkat dari kerangka teoretis yang telah dibangun, justifikasi kontekstual pada studi kasus yang ideal, serta adanya gap riset mengenai kebutuhan strategi IHRM yang adaptif di Indonesia (Hashim, *et al.*, 2022), maka penelitian ini dirancang untuk memberikan jawaban empiris. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam pengaruh yang diberikan oleh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan melalui sebuah pendekatan model yang integratif. Secara spesifik, penelitian ini akan menganalisis peran mediasi *Islamic Human Resource Management* serta

moderasi Etika Kerja Islam dalam hubungan tersebut. Dengan mengambil studi kasus pada Pamella Supermarket Yogyakarta, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ganda, baik secara teoretis maupun praktis, dengan menunjukkan bagaimana implementasi efektif dari sinergi antara kepemimpinan Islami, kebijakan IHRM, dan nilai-nilai individu dapat membentuk lingkungan kerja yang produktif dan inovatif.

1.2. Rumusan Masalah

Berlandaskan pada latar belakang yang telah diuraikan dan sebagai upaya untuk mengembangkan penelitian sebelumnya, studi ini merumuskan masalah penelitian yang berfokus pada eksplorasi model hubungan yang kompleks. Secara spesifik, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana Kepemimpinan Islami dan *Islamic Human Resource Management* (IHRM) memengaruhi Kinerja Karyawan, serta menguji peran Etika Kerja Islam sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Investigasi ini didasari oleh adanya tuntutan bagi organisasi untuk terus berkembang dan beradaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dinamika bisnis ritel yang semakin kompleks, khususnya dalam lingkungan kerja yang mengimplementasikan nilai-nilai Islam seperti Pamella Supermarket, menuntut adanya investigasi mengenai efektivitas Kepemimpinan Islami. Oleh karena itu, penelitian ini perlu mengkaji sejauh mana model kepemimpinan tersebut secara nyata berkontribusi pada peningkatan kinerja, baik pada tingkat individual maupun tim.
2. *Islamic Human Resource Management* (IHRM) perlu dipandang melampaui sekadar fungsi administratif, melainkan sebagai sebuah faktor strategis yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, menjadi penting untuk melakukan pengujian empiris guna mengetahui pengaruh langsung dari IHRM terhadap kinerja pada sektor ritel berbasis nilai Islam seperti Pamella Supermarket.
3. Mengingat Etika Kerja Islam (IWE) berfungsi sebagai fondasi moral dalam konteks kerja Islami, maka perlu diinvestigasi bagaimana IWE dapat memoderasi pengaruh *Islamic Human Resource Management* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini akan menelusuri apakah kehadiran IWE dapat memperkuat hubungan tersebut, sehingga menjadi lebih selaras dengan nilai-nilai spiritual yang mendasarinya..

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka pertanyaan penelitian dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap *Islamic Human Resource Management* (IHRM) pada Pamella Supermarket?
2. Apakah Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pamella Supermarket?
3. Apakah *Islamic Human Resource Management* (IHRM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah Etika Kerja Islam (IWE) memoderasi hubungan antara *Islamic Human Resource Management* (IHRM) dan kinerja karyawan pada Pamella Supermarket?
5. Apakah *Islamic Human Resource Management* (IHRM) memediasi hubungan antara Kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan pada Pamella Supermarket?

1.4. Tujuan Penelitian

Selaras dengan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami terhadap *Islamic Human Resource Management* (IHRM) pada Pamella Supermarket, sebagai upaya untuk memahami bagaimana nilai-nilai spiritual yang diterapkan oleh pemimpin dapat mendorong manajerial islami dalam sektor ritel
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan pada Pamella Supermarket, sebagai upaya untuk memahami bagaimana nilai-nilai spiritual yang diterapkan oleh pemimpin dapat mendorong kinerja optimal dalam sektor ritel

3. Menguji pengaruh langsung *Islamic Human Resource Management* (IHRM) terhadap kinerja karyawan pada Pamella Supermarket, dalam rangka menilai kontribusi strategi HR Islami terhadap produktivitas dan pencapaian kinerja.
4. Mengeksplorasi peran etika kerja Islam (*Islamic Work Ethics* – IWE) sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *Islamic Human Resource Management* dan kinerja karyawan, untuk memahami bagaimana nilai-nilai etis Islam memperkuat hubungan antara sistem HR dan hasil kerja karyawan.
5. Mengidentifikasi peran *Islamic Human Resource Management* (IHRM) sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan, guna mengevaluasi efektivitas pengelolaan SDM berbasis nilai Islam dalam mendukung keberhasilan organisasi.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan manfaat ganda, yang mencakup kontribusi teoretis untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan implikasi praktis bagi para pemangku kepentingan yang relevan.

1.5.1. Manfaat Teoritik

1. Mengembangkan Model Manajemen Islami: Menguji secara empiris model integratif (*moderated mediation*) yang menjelaskan bagaimana Kepemimpinan Islami memengaruhi kinerja melalui mekanisme IHRM dan dalam kondisi Etika Kerja Islam yang beragam.
2. Memberikan Bukti Empiris: Menyediakan validasi ilmiah mengenai penerapan konsep manajemen syariah dalam konteks industri ritel modern di Indonesia, menggunakan studi kasus yang relevan.
3. Menjadi Acuan Penelitian: Temuan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan acuan yang penting bagi para peneliti selanjutnya yang mendalami bidang manajemen SDM berbasis nilai serta kepemimpinan etis.

1.5.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Manajemen Pamella Supermarket: Memberikan umpan balik strategis berbasis data mengenai efektivitas kebijakan kepemimpinan dan HRM yang telah

berjalan, serta menjadi dasar untuk pengambilan keputusan dan penyempurnaan di masa depan.

2. Bagi Industri Ritel dan Bisnis Lainnya: Menawarkan bukti nyata dan studi kasus bahwa model bisnis berbasis nilai-nilai Islam merupakan strategi yang valid dan berkelanjutan untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui peningkatan loyalitas dan kinerja karyawan.
3. Bagi Karyawan: Meningkatkan kesadaran bahwa etika kerja yang mereka miliki adalah aset berharga yang berkontribusi langsung pada keberhasilan individu dan organisasi.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepemimpinan Islami

2.1.1.1. Definisi Kepemimpinan Islami

Konsep Kepemimpinan Islami merujuk pada suatu model kepemimpinan di mana nilai-nilai moral, etika, dan spiritualitas Islam berfungsi sebagai landasan fundamental bagi perilaku pemimpin, proses pengambilan keputusan, serta interaksi dengan karyawan (Santoso, 2024). Dalam perspektif ini, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai instrumen untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab ilahiah untuk menegakkan keadilan, kesejahteraan bersama, dan pengembangan karakter karyawan. Kepemimpinan Islami adalah suatu sistem kepemimpinan yang berlandaskan pada prinsip-prinsip syariah dan nilai-nilai Islam, termasuk keadilan (*'adl*), amanah, dan tanggung jawab (Aziz, 2021). Menurut Citaningati (2023) menyatakan bahwa Kepemimpinan Islami sebagai konsep kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai ajaran Islam yang mencakup integritas moral, akhlak mulia, dan orientasi pelayanan, di mana seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab dalam aspek administratif atau manajerial, tetapi juga berkewajiban untuk menjadi teladan moral, memperjuangkan keadilan, serta meningkatkan kesejahteraan spiritual dan sosial bagi karyawan.

Mu'ammal & Mohyi (2024) berpendapat bahwa penerapan nilai-nilai religius dalam praktik kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada tercapainya tujuan organisasi, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil serta meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui penguatan aspek spiritual. Rabbad, et al (2024) menyatakan Kepemimpinan Islami didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang didasarkan pada ajaran dan nilai-nilai Islam. Dalam model ini, seorang pemimpin diharapkan menjadi teladan dengan mempraktikkan sifat-sifat seperti kejujuran (*Al-Sidq*), amanah, kecerdasan (*Fathanah*), komunikasi (*Tabligh*), dan kerja sama (*Ta'awun*). Fokus seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada pencapaian tujuan organisasional, tetapi juga

mencakup tanggung jawab moral dan spiritual untuk membina karakter, menegakkan keadilan, dan memastikan kesejahteraan para pengikutnya. lebih lanjut, studi oleh Rabbad, *et al* (2024) menemukan bahwa implementasi nilai-nilai tersebut berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang tercermin dalam peningkatan produktivitas, loyalitas, dan efektivitas kerja di tingkat organisasi.

Agar penerapan Kepemimpinan Islami dapat berjalan secara efektif dan memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan, diperlukan dukungan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang sejalan dengan prinsip-prinsip Islam. Dalam hal ini, *Islamic Human Resource Management* (IHRM) memiliki peran penting sebagai perantara yang menghubungkan nilai-nilai Islami dalam kepemimpinan dengan praktik manajemen organisasi. Abdullah, *et al* (2021) menegaskan bahwa IHRM tidak hanya berfungsi sebagai pedoman administratif dalam mengelola sumber daya manusia, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mengintegrasikan nilai-nilai keadilan, amanah, tanggung jawab, dan spiritualitas ke dalam kebijakan, prosedur, serta budaya organisasi. Dengan penerapan IHRM yang tepat, nilai-nilai yang dibawa oleh Kepemimpinan Islami dapat diinternalisasi secara lebih sistematis oleh seluruh elemen organisasi, sehingga berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas, loyalitas, dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan sintesis dari berbagai pandangan ahli, Kepemimpinan Islami didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai fundamental Islam seperti moralitas, etika, dan spiritualitas, yang tercermin dalam sifat keadilan, integritas, dan amanah. Model kepemimpinan ini memiliki orientasi ganda, yakni tidak hanya menargetkan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga secara aktif membina karakter dan menjamin kesejahteraan karyawan.

2.1.1.2. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Islami

Kepemimpinan Islami merupakan sebuah kerangka kepemimpinan komprehensif yang berlandaskan pada ajaran dan nilai-nilai luhur Al-Qur'an serta Sunnah Nabi Muhammad SAW. Lebih dari sekadar gaya manajerial, pendekatan ini menempatkan moralitas, etika, dan spiritualitas sebagai inti dari setiap tindakan dan keputusan pemimpin. Seperti yang

diungkapkan oleh Santoso (2024), kepemimpinan dalam perspektif ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi semata, tetapi juga diemban sebagai tanggung jawab ilahiah untuk menegakkan keadilan, memastikan kesejahteraan bersama, dan mengembangkan karakter karyawan secara holistik. Berbagai prinsip yang terkandung di dalamnya, seperti keadilan (*'Adl*) yang menciptakan lingkungan harmonis (Mu'ammal & Mohyi, 2024), integritas dan kejujuran (*Al-Sidq*) yang membangun kepercayaan (Rabbad *et al.*, 2024), amanah dalam pengelolaan tanggung jawab (Abdullah, *et al.*, 2021), konsultasi (*Syura*) yang mendorong inovasi (Citaningati, 2023), kecerdasan (*Fathanah*) dan komunikasi efektif (*Tabligh*) yang penting untuk strategi dan penyampaian visi, kerja sama (*Ta'awun*) yang membangun semangat tim (Rabbad, *et al.*, 2024), serta pelayanan dan kesejahteraan karyawan (Santoso, 2024), telah terbukti secara positif memengaruhi kinerja dan lingkungan kerja, menjadikannya model kepemimpinan yang relevan dan efektif di berbagai konteks.. Prinsip-prinsip kuncinya meliputi:

1. Keadilan (*Adl*): Berlaku adil pada semua, tanpa bias, untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan kesejahteraan.
2. Integritas dan Kejujuran (*Al-Sidq*): Pemimpin harus jujur dan konsisten, membangun kepercayaan serta meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan
3. Amanah (Kepercayaan dan Tanggung Jawab): Mengelola sumber daya dengan penuh tanggung jawab, tidak hanya kepada organisasi tapi juga kepada Tuhan, didukung oleh *Islamic Human Resource Management* (IHRM).
4. Konsultasi (*Syura*): Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan untuk mendorong rasa kepemilikan dan inovasi.
5. Kecerdasan (*Fathanah*): Memiliki kebijaksanaan dan kecerdasan dalam memecahkan masalah dan merumuskan strategi yang efektif
6. Komunikasi Efektif (*Tabligh*): Berkomunikasi secara jelas, transparan, dan persuasif, serta mendengarkan umpan balik.
7. Kerja Sama (*Ta'awun*): Membangun semangat tim dan kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama
8. Pelayanan dan Kesejahteraan Karyawan: Memperhatikan kesejahteraan menyeluruh karyawan, termasuk kondisi kerja dan pengembangan diri

2.1.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Islami

Efektivitas Kepemimpinan Islami ditentukan oleh serangkaian faktor yang dapat diklasifikasikan ke dalam tiga aspek: pribadi, organisasional, dan lingkungan sosial. Kehadiran faktor-faktor ini berperan krusial dalam memastikan bahwa nilai-nilai fundamental Islam seperti amanah, keadilan, dan musyawarah dapat terwujud dalam praktik kepemimpinan yang nyata. Sejalan dengan hal ini, berbagai studi internasional terkini telah mengidentifikasi beberapa elemen yang berpengaruh signifikan dalam membentuk Kepemimpinan Islami yang efektif, di antaranya adalah kompetensi spiritual, budaya organisasi Islami, motivasi intrinsik, latar belakang pendidikan Islam, dan dukungan dari lingkungan sosial yang religius.

1. Kompetensi Spiritual Pemimpin.

Kompetensi spiritual seorang pemimpin, yang meliputi aspek ketakwaan, keikhlasan, dan komitmen terhadap nilai-nilai Islam, merupakan faktor signifikan dalam pembentukan karakter Kepemimpinan Islami. Seorang pemimpin dengan tingkat spiritualitas yang tinggi dinilai lebih kapabel dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip fundamental Islam seperti keadilan, amanah, dan musyawarah ke dalam praktik kepemimpinannya (Egel & Fry, 2017).

2. Budaya Organisasi Islami.

Budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Islam, seperti kejujuran, etika kerja Islami, dan *ukhuwah Islamiyah*, turut mendorong terwujudnya kepemimpinan Islami yang efektif. Ketika budaya organisasi sejalan dengan prinsip-prinsip Islam, pemimpin lebih mudah dalam menginternalisasikan nilai-nilai tersebut dalam praktik kepemimpinannya (Said & Sharif, 2023).

3. Motivasi Intrinsik Berbasis Nilai Islam

Motivasi intrinsik yang dilandasi oleh ajaran Islam, seperti keinginan untuk mencari ridha Allah, memberikan kontribusi positif kepada umat, dan menjalankan amanah kepemimpinan, dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan Islami (Said & Sharif, 2023).

4. Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Islam

Pendidikan formal maupun informal yang menanamkan nilai-nilai kepemimpinan Islami sejak dini, termasuk melalui pelatihan kepemimpinan berbasis Al-Qur'an dan Hadis, berkontribusi dalam membentuk pola pikir dan perilaku kepemimpinan Islami (Ahmadi, *et al.*, 2023)

5. Lingkungan Sosial dan Keagamaan

Lingkungan sosial yang religius serta adanya komunitas keagamaan yang kuat dapat memberikan dukungan moral dan sosial bagi pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan Islami. Faktor ini juga meningkatkan akuntabilitas sosial dalam kepemimpinan (Said & Sharif, 2023)

2.1.1.4. Indikator Kepemimpinan Islami

Konsep Kepemimpinan Islam melampaui sekadar penekanan pada efektivitas manajerial, karena secara inheren ia juga mengintegrasikan prinsip-prinsip keagamaan dan nilai-nilai moral yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadis. Dalam konteks ini, Mahazan, *et al* (2015) melalui pendekatan *content analysis* terhadap literatur Islam klasik dan kontemporer, literatur kepemimpinan manajerial, serta prinsip *Maqasid al-Shari'ah*, telah merumuskan sebuah kerangka konseptual yang disebut *Islamic Leadership Inventory* (ILI). Kerangka ini mencakup 25 dimensi kepemimpinan Islam yang mencerminkan perilaku kepemimpinan efektif yang sesuai dengan nilai-nilai syariah. Dimensi-dimensi tersebut mencakup aspek-aspek moral seperti kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan; aspek spiritual seperti ketakwaan dan keikhlasan; serta aspek sosial seperti orientasi pada karyawan, musyawarah, dan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, konsep kepemimpinan Islam tidak hanya mengarahkan pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi secara profesional, tetapi juga mendorong mereka untuk bertindak dalam bingkai etika dan maslahat umat. Dalam kajian ini, indikator kepemimpinan islami yang dirumuskan Mahazan, *et al* (2015) digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi dan mengukur perilaku kepemimpinan Islami dalam konteks organisasi kontemporer, khususnya yang beroperasi di lingkungan masyarakat Muslim.

Menurut Zaim, *et al* (2024), terdapat beberapa indikator utama kepemimpinan islami, yaitu:

1. Keadilan (*Justice*)

Keadilan menunjukkan kemampuan seorang pemimpin untuk bersikap objektif, tidak memihak, serta memperlakukan seluruh karyawan secara setara tanpa memandang latar belakang, status, atau kedekatan pribadi. Dalam kepemimpinan Islami, keadilan adalah nilai fundamental yang harus diterapkan dalam setiap pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya manusia. Pemimpin yang adil akan memberikan penghargaan atau sanksi berdasarkan kinerja dan kontribusi nyata karyawan. Dengan keadilan, terbentuk rasa kepercayaan, meningkatnya motivasi, serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, dan produktif. Lingkungan kerja yang adil mendorong karyawan merasa dihargai, memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang, sehingga berdampak positif pada loyalitas, kepuasan, dan kinerja karyawan.

2. Religiositas (*Religiosity*)

Religiositas diartikan sebagai komitmen spiritual seorang pemimpin untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip Islam seperti kejujuran, amanah, dan integritas dalam praktiknya. Dengan menunjukkan komitmen ini, seorang pemimpin yang religius akan berfungsi sebagai panutan moral bagi para karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada penguatan budaya kerja Islami di dalam organisasi.

3. Kebaikan hati (*Kindness/ihsan*)

Sifat kebaikan atau ihsan dalam kepemimpinan termanifestasi melalui kepedulian, empati, dan ketulusan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pemimpin yang mempraktikkan *ihsan* memiliki orientasi yang melampaui pencapaian target organisasional semata; mereka juga menunjukkan perhatian yang tulus terhadap kesejahteraan, kebutuhan, dan kondisi emosional karyawan. Sikap ini ditunjukkan melalui perhatian, kasih sayang, serta kesediaan membantu ketika karyawan menghadapi kesulitan, baik dalam urusan pekerjaan maupun pribadi. Dengan sifat *ihsan*, pemimpin mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan rasa saling percaya, dan

membangun suasana kerja yang nyaman, sehingga karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan lebih loyal terhadap organisasi.

4. Kebijakan (Wisdom)

Kebijakan menunjukkan kemampuan pemimpin dalam membuat keputusan yang tepat dan adil dengan mempertimbangkan berbagai aspek. Pemimpin yang bijaksana mampu menyelesaikan masalah secara rasional dan membawa kebaikan bagi organisasi.

2.1.2. Islamic Human Resource Management (IHRM)

2.1.2.1 Definisi Islamic Human Resource Management (IHRM)

Islamic Human Resource Management (IHRM) dapat dipahami sebagai suatu paradigma pengelolaan sumber daya manusia yang fondasinya adalah prinsip-prinsip hukum Islam (syariah). Prinsip-prinsip tersebut digali dari empat sumber utama, yaitu Al-Qur'an, Hadits, Ijma', dan Qiyas (Efendi, 2025). IHRM tidak hanya mengatur aspek administratif dan produktivitas tenaga kerja, tetapi juga menekankan aspek etika, moralitas, dan kesejahteraan karyawan. Sistem ini mengintegrasikan serangkaian nilai fundamental seperti keadilan, amanah, musyawarah, dan *ihsan*, serta keseimbangan hak dan kewajiban ke dalam seluruh siklus manajemen sumber daya manusia. Integrasi ini mencakup semua tahapan, mulai dari rekrutmen, pengembangan, hingga penilaian kinerja, dengan tujuan akhir untuk mewujudkan lingkungan kerja yang adil, harmonis, dan berorientasi pada kesejahteraan kolektif. Menurut Fesharaki & Sehat (2018) *Islamic Human Resource Management (IHRM)* merupakan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi yang berlandaskan pada prinsip-prinsip Islam, khususnya Al-Qur'an dan Sunnah. IHRM mengatur seluruh praktik MSDM seperti rekrutmen, pelatihan, remunerasi, dan penilaian kinerja dengan nilai-nilai Islami, seperti keadilan, kejujuran, amanah, dan musyawarah.

Islamic Human Resource Management (IHRM) memiliki perbedaan mendasar dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) konvensional yang umumnya berorientasi pada pendekatan materialistik dan sekuler. IHRM menempatkan nilai-nilai Islam seperti etika, moralitas, keadilan, amanah, dan tawhid (keesaan Tuhan) sebagai landasan utama dalam setiap praktik pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga penilaian kinerja. Dalam IHRM, hubungan antara karyawan dan organisasi bukan

sekadar kontrak kerja, tetapi juga merupakan amanah yang dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT (Fesharaki & Sehhat, 2018). Berbeda dengan MSDM konvensional yang seringkali menempatkan efisiensi dan produktivitas sebagai tujuan utama, IHRM justru menyeimbangkan antara tujuan organisasi dan tanggung jawab spiritual manusia sebagai khalifah di bumi (Alorfi, 2012). Prinsip tawhid dalam IHRM mengajarkan bahwa seluruh aktivitas organisasi, termasuk pengelolaan SDM, harus dilandasi kesadaran akan keesaan Tuhan, sehingga aspek keadilan, kejujuran, dan kepedulian sosial menjadi prioritas, bukan sekadar mengejar profit semata (Khan & Rasheed, 2015).

Dalam konteks organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Islam, *Islamic Human Resource Management* (IHRM) berperan sebagai mekanisme penting yang memediasi hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan. IHRM berperan sebagai jembatan penting yang menghubungkan kepemimpinan Islami dengan peningkatan kinerja karyawan. Nilai-nilai kepemimpinan islami seperti keadilan, amanah, dan keteladanan akan lebih efektif memengaruhi kinerja jika didukung oleh praktik IHRM yang konsisten, seperti rekrutmen berbasis kejujuran, pelatihan spiritual, dan sistem penghargaan sesuai syariah. IHRM memastikan nilai-nilai tersebut terinternalisasi dalam proses kerja, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal (Hasyim, 2023). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kehadiran IHRM yang kuat memperkuat pengaruh kepemimpinan Islami terhadap perilaku dan kinerja karyawan di organisasi (Abbas, *et al.*, 2023).

Islamic Human Resource Management (IHRM) bukan hanya sekadar adaptasi praktik MSDM konvensional dengan nuansa Islam, melainkan sebuah paradigma pengelolaan sumber daya manusia yang fundamental, holistik, dan berlandaskan nilai-nilai ilahiah. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip Al-Qur'an dan Sunnah ke dalam setiap aspek SDM, IHRM bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya efisien dan produktif, tetapi juga adil, etis, serta berorientasi pada kesejahteraan spiritual dan material karyawan, sekaligus menjadi jembatan krusial yang mengoptimalkan pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja organisasi.

2.1.2.2. Fungsi dan Peran *Islamic Human Resource Management*

Islamic Human Resource Management (IHRM) bukanlah sekadar penambahan label "Islam" pada praktik MSDM konvensional, melainkan sebuah pendekatan holistik yang mengintegrasikan prinsip-prinsip syariah ke dalam seluruh siklus manajemen sumber daya manusia. Integrasi ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, etis, produktif, dan berkah, selaras dengan tujuan duniawi dan ukhrawi.

1. Fungsi-fungsi IHRM

Implementasi IHRM meresap ke dalam berbagai fungsi MSDM tradisional, mengubah cara pandang dan praktik operasionalnya agar sesuai dengan nilai-nilai Islam. Berikut adalah penjabaran fungsi-fungsi IHRM:

a. Perencanaan *Islamic Human Resource Management*

Fungsi ini melibatkan penentuan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya mempertimbangkan aspek kuantitas dan kualitas, tetapi juga keselarasan dengan visi dan misi organisasi yang berlandaskan syariah. Proses ini memastikan bahwa SDM yang direkrut akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara etis dan bertanggung jawab. Hal ini juga mencakup analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang bersifat komprehensif, mencakup aspek spiritual dan moral selain kompetensi teknis (Al-Omari & Okour, 2017).

b. Rekrutmen dan Seleksi Islami

Proses rekrutmen dan seleksi dalam IHRM menekankan pencarian kandidat yang tidak hanya memiliki kualifikasi teknis yang relevan tetapi juga integritas, kejujuran, dan komitmen terhadap nilai-nilai Islam (*amanah* dan *shiddiq*). Seleksi dilakukan dengan adil, transparan, dan bebas dari diskriminasi, memastikan bahwa peluang diberikan berdasarkan meritokrasi yang sejalan dengan prinsip keadilan Islam (Ismail & Yusuf, 2010).

c. Pelatihan dan Pengembangan Islami

Pengembangan karyawan dalam IHRM melampaui peningkatan keterampilan fungsional semata. Program pelatihan dirancang untuk menumbuhkan karakter Islami, seperti etos kerja yang tinggi, tanggung jawab sosial, keikhlasan, dan kepemimpinan yang berlandaskan moral. Ini termasuk pelatihan etika bisnis

Islami, *tazkiyatun nafs* (pembersihan jiwa), serta pengembangan kemampuan untuk berkontribusi pada *falah* (kemakmuran dan keberkahan) organisasi dan masyarakat (Fesharaki & Sehat, 2018).

d. Manajemen Kinerja Islami

Penilaian kinerja dalam IHRM dilakukan secara objektif dan adil, tidak hanya berfokus pada hasil kuantitatif tetapi juga pada kualitas perilaku Islami karyawan, seperti kejujuran, dedikasi, kerjasama, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi yang diberkahi. Sistem ini mendorong akuntabilitas (*hisbah*) dan perbaikan berkelanjutan, dengan tujuan meningkatkan produktivitas yang berorientasi pada ibadah (pengabdian kepada Allah) (Marri, *et al.*, 2013).

e. Kompensasi dan Tunjangan Islami

Sistem kompensasi dalam IHRM dirancang berdasarkan prinsip keadilan (*‘adl*) dan transparansi, menghindari unsur-unsur yang dilarang syariah seperti riba dan *gharar* (ketidakpastian). Skema gaji dan tunjangan mempertimbangkan kebutuhan dasar karyawan, tanggung jawab keluarga, serta kontribusi riil terhadap organisasi, demi memastikan kesejahteraan materi dan moral karyawan (*mashlahah*) (Noordin & Dali, 2010).

f. Hubungan Industrial Islami

Fungsi ini berfokus pada pembangunan hubungan yang harmonis dan kooperatif antara manajemen dan karyawan, berdasarkan prinsip musyawarah (*syura*), saling menghormati, dan keadilan. IHRM berupaya mencegah eksploitasi dan konflik yang tidak perlu, mempromosikan dialog konstruktif, dan menyelesaikan perselisihan dengan cara yang adil dan beradab, demi menjaga *ukhuwah* (persaudaraan) dalam lingkungan kerja (Zein & Al-Hussaini, 2024).

g. Manajemen Karir Islami

Jalur karir dalam IHRM dirancang untuk mendukung pengembangan profesional dan personal karyawan secara holistik, selaras dengan nilai-nilai Islam. Ini mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kapasitas diri, berkontribusi secara maksimal, dan mengembangkan potensi kepemimpinan yang berlandaskan integritas dan moralitas Islam. Promosi dan pengembangan karir didasarkan pada

kompetensi, kinerja, dan kepatuhan terhadap nilai-nilai syariah (Shah & Zaman, 2011).

2. Peran Strategis IHRM

IHRM memainkan peran strategis yang krusial dalam membentuk identitas dan kinerja organisasi yang berlandaskan syariah. Peran strategis ini mencakup:

a. Menciptakan Budaya Organisasi Islami.

IHRM berperan sentral dalam menginternalisasi nilai-nilai Islam, seperti kejujuran, keadilan, amanah, dan saling tolong-menolong, ke dalam budaya organisasi. Ini membangun fondasi etis yang kuat bagi seluruh kegiatan operasional dan pengambilan keputusan.

b. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan

Salah satu peran utama IHRM adalah memastikan bukan hanya kesejahteraan materi tetapi juga spiritual dan moral karyawan. Dengan menyediakan lingkungan kerja yang sesuai syariah dan mendorong pengembangan pribadi Islami, IHRM berkontribusi pada *falah* karyawan secara menyeluruh, yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi dan loyalitas (Weerawardena, *et al.*, 2012).

c. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi Berbasis Syariah

IHRM adalah tulang punggung dalam implementasi strategi organisasi yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam. Dengan menyelaraskan praktik MSDM dengan nilai-nilai syariah, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu berkontribusi pada pencapaian misi yang diberkahi dan tujuan yang *halal* (Beekun & Badawi, 1999).

d. Meningkatkan Etos Kerja dan Produktivitas Berkah

Dengan menanamkan niat *ibadah* dalam setiap pekerjaan, IHRM mendorong etos kerja yang tinggi, disiplin, dan komitmen. Karyawan termotivasi untuk memberikan yang terbaik karena mereka memahami bahwa pekerjaan adalah bagian dari pengabdian mereka kepada Allah, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas yang membawa berkah (Weerawardena, *et al.*, 2012).

2.1.2.3. Praktik *Islamic Human Resource Management*

Dalam penelitian ini, *Islamic Human Resource Management* (IHRM) berdasarkan perspektif Islam mengacu pada praktik Fungsi-fungsi HRM seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan penghargaan berdasarkan panduan dari sumber-sumber otentik yaitu al-Qur'an dan Hadits dan penilaian kinerja (Budhwar & Mellahi, 2010).

1. Rekrutmen dan seleksi

Praktik rekrutmen dan seleksi merupakan sebuah proses yang dirancang untuk mempekerjakan individu dengan kompetensi relevan, yang mencakup keahlian, kemampuan, dan karakter personal yang sesuai untuk suatu posisi di dalam organisasi (Minssen, *et al.*, 2024). Dari sudut pandang Islam, proses evaluasi terhadap para pelamar kerja harus dijalankan oleh otoritas yang adil dan bijaksana (Ali, 2005). Menurut Ahmad (1995), standar fundamental untuk penerimaan seorang karyawan dalam Islam didasarkan pada prestasi serta kemampuannya. Landasan utama bagi kriteria tersebut dapat ditemukan dalam Al-Quran (Al-Qashash: 26), yang melalui kisah Nabi Syuaib dan Nabi Musa menyiratkan bahwa kriteria seorang pekerja yang ideal adalah kapabilitas ("kuat") dan integritas ("dapat dipercaya"). Prinsip memprioritaskan kompetensi ini juga ditegaskan kembali dalam instruksi Ali bin Abi Thalib kepada Malik al-Ashtar untuk menunjuk para bawahannya berdasarkan kapabilitas mereka. Selanjutnya, kerangka Islam juga menetapkan batasan-batasan etis yang jelas dalam hubungan kerja. Islam melarang pembebanan tugas yang melampaui kapasitas atau kemampuan seorang karyawan (Al-Baqarah: 233). Selain itu, pihak pemberi kerja memiliki kewajiban untuk menyampaikan informasi yang benar dan tidak menutupi fakta mengenai pekerjaan yang ditawarkan, sehingga memungkinkan pelamar untuk melakukan evaluasi secara objektif terhadap tawaran tersebut (Al-Baqarah: 42).

2. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan dapat dipahami sebagai suatu proses untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia agar lebih produktif dan mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Garavan, *et al.*, 2019). Landasan mengenai pentingnya hal ini dalam perspektif Islam dapat ditelusuri dari

Al-Quran, yang memandang ilmu pengetahuan sebagai kompetensi fundamental yang membedakan manusia sebagai wakil Tuhan di bumi (A-Baqarah: 30-31). Kedudukan individu yang berilmu juga ditegaskan lebih tinggi (QS. A-Mujaadilah: 11), dan Al-Quran secara eksplisit membedakan antara mereka yang mengetahui dengan yang tidak (Surat Az-Zumar, ayat 9). Rangkaian ayat ini secara kolektif menggarisbawahi urgensi transfer pengetahuan, yang menjadikan fungsi pelatihan dan pengembangan sebagai mekanisme strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Pentingnya hal ini diperkuat oleh pandangan Ali bin Abi Thalib, yang mengibaratkan bahwa bekerja tanpa landasan ilmu adalah seperti berjalan tanpa arah yang jelas, sedangkan bertindak berdasarkan pengetahuan akan membuat langkah seseorang menjadi lebih terarah (Nahj al-Balagha).

3. Kompensasi dan penghargaan

Sistem kompensasi dan penghargaan, yang mencakup imbalan langsung maupun tidak langsung, bertujuan untuk memberikan balas jasa atas kinerja karyawan sekaligus mendorong pencapaian produktivitas yang lebih tinggi (Elrayah & Semlali, 2023). Dalam kerangka kerja Islam, praktik kompensasi didasarkan pada beberapa prinsip fundamental dari Al-Quran. Prinsip utamanya adalah keadilan, yang menegaskan bahwa karyawan berhak menerima imbalan yang cukup dan sepadan dengan kualitas serta kuantitas pekerjaan yang mereka lakukan untuk menghindari perlakuan yang merugikan. Hal ini sejalan dengan perintah umum untuk berlaku adil dalam takaran dan tidak mengurangi hak manusia. Selain itu, Al-Quran mengindikasikan bahwa penetapan upah harus didasarkan pada kesepakatan bersama antara kedua belah pihak sebelum pekerjaan dimulai, sebagaimana dicontohkan dalam kisah Nabi Musa dan Syuaib. Implikasi dari ayat-ayat ini dalam konteks IHRM adalah bahwa struktur upah dan tunjangan harus ditentukan secara transparan melalui perjanjian di awal serta dirancang secara proporsional sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan kesulitan dari suatu profesi.

4. Penilaian Kinerja.

Kerangka normatif mengenai penilaian kinerja dalam Al-Quran dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama: pemenuhan kontrak, akuntabilitas individu, dan sistem penilaian ilahi (Ibrahim, *et al.*, 2020) Kategori pertama adalah peraturan kontraktual, di mana Islam memandang sebuah pekerjaan sebagai perjanjian yang harus dipenuhi secara penuh oleh karyawan, sejalan dengan perintah Allah kepada orang

beriman untuk menepati kewajiban mereka. Kategori kedua adalah prinsip tanggung jawab diri, yang ditegaskan dalam Al-Quran bahwa setiap individu terikat dan bertanggung jawab atas perbuatannya sendiri. Konsep ini mengimplikasikan bahwa setiap tindakan akan dicatat dan dievaluasi, sehingga menjadikan proses penilaian kinerja sebagai fungsi krusial dalam manajemen sumber daya manusia untuk menyediakan umpan balik konstruktif bagi perbaikan karyawan. Kategori ketiga adalah adanya sistem penghargaan dan sanksi yang tidak hanya berlaku di dunia, tetapi juga di akhirat, yang menegaskan adanya konsekuensi final atas setiap perbuatan.

2.1.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Islamic Human Resource Management*

Keberhasilan implementasi serta tingkat efektivitas *Islamic Human Resource Management* (IHRM) dalam suatu organisasi tidak dapat berdiri sendiri. Praktik ini pada dasarnya dipengaruhi oleh serangkaian faktor, baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai berbagai faktor tersebut merupakan sebuah prasyarat yang esensial untuk memastikan adopsi dan keberlanjutan praktik IHRM yang selaras dengan prinsip syariah (Mubarak & Yusoff, 2022).

1. Faktor Internal Organisasi

- a. Visi, Misi, dan Nilai Organisasi: Fondasi utama yang mempengaruhi IHRM adalah seberapa jauh visi, misi, dan nilai inti organisasi terintegrasi dengan prinsip-prinsip syariah. Organisasi yang secara eksplisit menyatakan komitmennya terhadap nilai-nilai Islam akan lebih mudah mengimplementasikan praktik IHRM yang konsisten (Mohamed & Mohamed, 2024). Komitmen manajemen puncak terhadap nilai-nilai Islam sangat esensial karena akan menjiwai seluruh kebijakan SDM.
- b. Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang sudah ada dapat menjadi pendorong atau penghambat implementasi IHRM. Budaya yang terbuka terhadap etika, keadilan, dan kesejahteraan karyawan akan lebih adaptif terhadap prinsip-prinsip IHRM. Sebaliknya, budaya yang berorientasi pada profit semata tanpa mempertimbangkan aspek moral dapat menimbulkan

resistensi (Ardebilpour, *et al.*, 2024). Integrasi nilai-nilai Islam memerlukan upaya pembentukan budaya yang mendukung.

- c. Struktur Organisasi: Struktur yang hierarkis atau birokratis mungkin memerlukan lebih banyak upaya untuk menanamkan prinsip-prinsip *syura* (musyawarah) dan partisipasi dalam pengambilan keputusan SDM. Struktur yang lebih datar dan adaptif mungkin lebih kondusif untuk dialog dan implementasi keadilan (Filippi, *et al.*, 2024).
 - d. Ketersediaan SDM yang Kompeten dan Berintegritas: Keberhasilan implementasi Islamic Human Resource Management (IHRM) memiliki ketergantungan yang kuat pada kualitas sumber daya manusia di semua tingkatan organisasi. Oleh karena itu, ketersediaan tenaga kerja baik manajerial maupun operasional yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga memiliki pemahaman dan komitmen terhadap nilai-nilai Islam menjadi prasyarat utama. Kelangkaan talenta yang selaras dengan prinsip-prinsip IHRM dapat menjadi sebuah hambatan yang signifikan (Al-Mahasneh, 2023).
 - e. Komitmen dan Dukungan Manajemen Puncak: Tanpa dukungan dan *endorsement* yang kuat dari manajemen puncak, upaya implementasi IHRM akan sulit berhasil. Pemimpin yang berfungsi sebagai teladan dalam menerapkan nilai-nilai Islam akan memotivasi karyawan dan memfasilitasi adopsi praktik IHRM (Al-Ahbabi, *et al.*, 2021).
2. Faktor Eksternal Organisasi
- a. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah: Kebijakan pemerintah terkait ketenagakerjaan, etika bisnis, dan dukungan terhadap ekonomi syariah dapat sangat mempengaruhi praktik IHRM. Lingkungan regulasi yang mendukung prinsip-prinsip syariah, misalnya dalam sistem perbankan syariah atau regulasi keuangan halal, akan mempermudah organisasi menerapkan IHRM (Farag & Mallin, 2022).
 - b. Kondisi Ekonomi Makro: Fluktuasi ekonomi, tingkat inflasi, dan kondisi pasar tenaga kerja dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menawarkan kompensasi yang adil dan tunjangan yang memadai sesuai

prinsip IHRM. Resesi ekonomi, misalnya, dapat menekan kemampuan finansial organisasi.

- c. Tekanan Sosial dan Budaya: Masyarakat dengan mayoritas Muslim atau masyarakat yang memiliki kesadaran tinggi akan etika bisnis Islami dapat memberikan tekanan sosial bagi organisasi untuk mengadopsi praktik IHRM. Persepsi publik terhadap *corporate social responsibility* (CSR) Islami juga dapat memengaruhi.
- d. Perkembangan Teknologi: Adopsi teknologi baru dalam MSDM (HRIS, *e-recruitment*) dapat mempermudah implementasi beberapa fungsi IHRM, asalkan teknologi tersebut digunakan sesuai dengan prinsip-prinsip etika Islam, seperti perlindungan data pribadi dan keadilan algoritma.
- e. Globalisasi dan Kompetisi: Dalam era globalisasi, organisasi yang menerapkan IHRM mungkin berhadapan dengan praktik MSDM konvensional yang dominan. Kompetisi global juga mendorong organisasi untuk mencari keunggulan kompetitif, dan IHRM dapat menjadi pembeda yang menarik bagi talenta yang mencari lingkungan kerja etis dan spiritual (El-Kassar & El-Gammal, 2022).
- f. Ketersediaan dan Perkembangan Literasi IHRM: Ketersediaan riset, publikasi, dan program pendidikan tentang IHRM di tingkat global maupun lokal sangat penting. Semakin banyak literasi dan best practices yang tersedia, semakin mudah bagi organisasi untuk mengadopsi dan menyempurnakan praktik IHRM mereka.

2.1.2.5. Item-item *Islamic Human Resource Management* (IHRM)

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia berbasis nilai, *Islamic Human Resource Management* (IHRM) merupakan sebuah pendekatan untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, harmonis, dan berlandaskan prinsip syariah. Praktik IHRM tidak terbatas pada aspek administratif, tetapi juga mengintegrasikan dimensi spiritual, moral, dan etis ke dalam seluruh prosesnya. Menurut Rahman, *et al* (2013), IHRM mencakup serangkaian aktivitas yang selaras dengan nilai-nilai Islam, seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Penelitian empiris yang mereka lakukan

pada bank-bank Islam di Bangladesh menunjukkan bahwa indikator-indikator praktik IHRM secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, selama indikator tersebut memiliki validitas konstruk yang kuat. Berdasarkan validasi tersebut, item-item indikator yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari hasil analisis faktor penelitian Rahman, *et al* (2013) dengan hanya mempertahankan item-item yang menunjukkan kekuatan pengukuran tinggi. Item-item terpilih ini kemudian disusun ke dalam lima dimensi utama yang relevan secara teoretis dan empiris dengan konteks organisasi Islam.

Adapun item-item yang akan di ukur pada *Islamic Human Resource Management* (IHRM) adalah sebagai berikut:

1. Seorang Muslim yang baik akan menjadi karyawan yang baik.
2. Praktik Islam seperti sholat dan puasa oleh kandidat sangat penting.
3. Menyadari kewajiban Islam dalam membayar gaji kepada karyawan.
4. Pelatihan dilakukan secara rutin di organisasi ini.
5. Organisasi secara serius mempromosikan program pelatihan.
6. Organisasi mendorong karyawan untuk mencari ilmu.
7. Penilaian kinerja dilakukan secara adil untuk semua karyawan.
8. Organisasi secara rutin mengukur kinerja karyawan.
9. Tidak ada praktik pilih kasih dalam mengevaluasi kinerja.
10. Memberikan kompensasi yang cukup untuk pekerjaan tambahan.
11. Kebijakan kompensasi untuk karyawan bersifat rasional.
12. Memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawan saat pension.
13. Memilih kandidat yang kompeten dan jujur.
14. Menerapkan pendekatan Islami dalam merekrut dan menyeleksi kandidat potensial.

2.1.3. Etika Kerja Islam

2.1.3.4. Definisi Etika Kerja Islam

Etika Kerja Islam merupakan seperangkat prinsip moral dan perilaku kerja yang berlandaskan nilai-nilai ajaran Islam, seperti kejujuran, tanggung jawab, keadilan, disiplin, dan kerja keras. Dalam perspektif Islam, etika kerja tidak hanya berorientasi pada

hasil duniawi, tetapi juga dipandang sebagai bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah SWT (Yousef, 2022). Etika kerja islam (*Islamic Work Ethic*) dapat didefinisikan sebagai suatu kerangka prinsip moral yang membedakan antara tindakan yang benar dan salah dalam konteks keislaman (Beekun & Issa, 1997). Prinsip-prinsip ini bersumber dari ajaran fundamental Al-Quran dan Hadis, yang berfungsi sebagai pedoman hidup umat Muslim. Dalam praktiknya, etika kerja Islam menekankan pada nilai-nilai seperti ketekunan, kolaborasi, kreativitas, dan perilaku yang dapat dipertanggungjawabkan secara moral. Konsep ini berkaitan erat dengan cara seorang muslim menjalankan aktivitas kehidupannya, termasuk dalam pengambilan keputusan di lingkungan kerja, serta bagaimana aktivitas tersebut dinilai dari perspektif agama. Penerapan etika kerja Islam juga telah terbukti secara empiris menghasilkan berbagai dampak positif, seperti peningkatan komitmen organisasi, loyalitas, keterlibatan kerja, kemampuan berinovasi, dan kepuasan kerja (Nasution & Rafiki, 2020).

Landasan normatif Etika Kerja Islam (*Islamic Work Ethic*) antara lain adalah larangan dalam Al-Quran terhadap sikap tidak produktif, pemikiran negatif, dan menyia-nyiakan waktu. Berdasarkan hal tersebut, sejumlah penelitian telah mengidentifikasi beberapa nilai utama yang terkandung dalam etika kerja Islam, di antaranya adalah kerja keras, dedikasi, kreativitas, dan kerja sama (Nurdin Fauziah, 2020). Prinsip kerja keras memiliki kedudukan penting, sebagaimana ditegaskan dalam salah satu Hadis Nabi Muhammad yang menyatakan bahwa kerja keras dapat menjadi penebus dosa dan bahwa sebaik-baiknya rezeki adalah yang diperoleh dari hasil usaha sendiri. Di samping itu, Islam juga menekankan prinsip kerja sama (kooperasi) sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan, yang mana kolaborasi antar karyawan diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Sebagai variabel moderasi, Etika Kerja Islam diyakini dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh IHRM terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, meskipun organisasi telah menerapkan prinsip-prinsip IHRM seperti keadilan, amanah, dan pengembangan spiritual, namun dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan akan lebih optimal apabila karyawan juga memiliki tingkat etika kerja Islam yang baik. Sebaliknya, apabila etika kerja Islam di kalangan karyawan rendah, penerapan IHRM mungkin tidak secara signifikan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Amin, 2023).

Dengan demikian, Etika Kerja Islam memiliki posisi strategis sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara *Islamic Human Resource Management* dan kinerja karyawan, sehingga menjadi penting untuk diperhatikan dalam upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia berbasis nilai-nilai Islam di dalam organisasi.

2.1.3.5. Macam-Macam Etika Kerja Islam

Menurut Udin, et al (2022) Etika Kerja Islam (*Islamic Work Ethic*) dapat diidentifikasi melalui beberapa karakteristik utama, di antaranya:

1. Niat mencari ridho Allah

Prinsip ini menempatkan niat sebagai dimensi fundamental. Suatu pekerjaan dianggap sebagai perbuatan terpuji apabila dilandasi tujuan tulus untuk mendapatkan ridha Allah SWT, sehingga niat menjadi tolok ukur utama nilai spiritual dari sebuah pekerjaan.

2. Amanah dalam menjalankan tugas

Amanah merupakan kewajiban seorang Muslim untuk berlaku jujur dan dapat dipercaya dalam seluruh aspek kehidupan. Dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW, sifat ini memiliki cakupan yang luas, termasuk pemenuhan tanggung jawab secara penuh atas tugas-tugas yang dibebankan.

3. Disiplin

Disiplin dalam konteks kerja merujuk pada tingkat kesadaran dan kemauan seorang pegawai untuk menaati seluruh regulasi internal organisasi serta kaidah-kaidah sosial yang berlaku di lingkungan sekitarnya.

4. Kerjasama

Prinsip kolaborasi dalam tim (*teamwork*) dipandang sebagai elemen penting dalam ajaran Islam, sebab praktik ini diyakini berkontribusi secara positif terhadap peningkatan produktivitas suatu perusahaan.

5. Hasil dari kerja

Aktivitas ekonomi dalam kerangka Islam harus berorientasi pada penciptaan hasil yang tidak hanya menguntungkan secara materi, tetapi juga memberdayakan

komunitas (umat), dengan tetap memegang teguh syarat untuk tidak mendatangkan kerugian bagi pihak mana pun.

2.1.3.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Etika Kerja Islam

Kemunculan Etika Kerja Islam (*Islamic Work Ethic*) pada diri seorang individu tidak terjadi secara spontan. Sebaliknya, pembentukannya dipengaruhi oleh serangkaian faktor, baik yang berasal dari aspek individual maupun dari lingkungan organisasi tempat individu tersebut bekerja.

1. Faktor Individu

Meliputi nilai-nilai pribadi, pendidikan agama, pengalaman spiritual, dan pemahaman individu terhadap ajaran Islam (Ali & Anwar, 2021). Misalnya, tingkat religiusitas individu secara signifikan memengaruhi komitmen mereka terhadap prinsip-prinsip etika kerja Islam (Imran, et al., 2023).

2. Faktor Organisasi

Mencakup budaya organisasi, kepemimpinan, sistem *reward and punishment*, serta kebijakan dan praktik SDM yang diterapkan oleh perusahaan (Javed, et al., 2024). Budaya perusahaan yang secara eksplisit mendukung nilai-nilai Islam dapat memperkuat etika kerja Islam karyawan, sementara kepemimpinan yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam juga terbukti menjadi pendorong utama.

3. Faktor Eksternal/Lingkungan

Seperti norma sosial, pengaruh komunitas agama, dan kondisi ekonomi makro yang mungkin secara tidak langsung memengaruhi etika kerja karyawan. Lingkungan sosial yang mendukung pengamalan nilai-nilai keagamaan dapat memperkuat etika kerja Islam di tempat kerja (Syafi'i, et al., 2024).

2.1.3.7. Item-item Etika Kerja Islam

Etika Kerja Islam (*Islamic Work Ethic* atau IWE) merupakan sebuah kerangka kerja nilai yang berakar pada ajaran Islam, yang mengintegrasikan dimensi moral dan spiritual ke dalam aktivitas kerja. Prinsip-prinsip ini bersumber dari Al-Qur'an dan Hadis,

yang memandang pekerjaan bukan hanya sebagai aktivitas untuk memenuhi kebutuhan duniawi, tetapi juga sebagai bentuk ibadah dan sarana untuk mencapai keridhaan Allah. Dengan demikian, IWE menekankan pentingnya bekerja keras yang diiringi dengan kesadaran moral dan spiritual dalam setiap kegiatan profesional sehari-hari (Mohamed, et al., 2014). Menurut Beekun (1996), etos kerja Islam merefleksikan pandangan internal yang memposisikan pekerjaan sebagai wujud ekspresi alamiah dari kapabilitas dan tanggung jawab seorang manusia. Untuk mengukur konsep ini, penelitian sering merujuk pada instrumen yang dikembangkan oleh Ali (1988) dan telah diadopsi secara luas dalam studi-studi selanjutnya, seperti oleh Mohamed, *et al* (2014) Item-item dalam instrumen tersebut dirancang untuk mengukur serangkaian nilai fundamental, yang mencakup dedikasi pada pekerjaan, komitmen terhadap kualitas, pelaksanaan tugas secara optimal, penghargaan terhadap kerja sebagai sumber harga diri, serta perhatian pada kepentingan komunitas.

Adapun item-item yang akan di ukur pada etika kerja islam menurut Mohamed, *et al* (2014) adalah sebagai berikut:

1. Ketekunan dalam bekerja merupakan sebuah nilai luhur yang patut dijunjung tinggi.
2. Komitmen terhadap hasil kerja yang berkualitas adalah suatu bentuk kebajikan.
3. Seseorang seharusnya melaksanakan tugas kerjanya secara optimal sesuai dengan kemampuan terbaiknya.
4. Pekerjaan dipandang sebagai sarana untuk membangun rasa hormat terhadap diri sendiri.
5. Dalam menjalankan pekerjaannya, seseorang perlu mempertimbangkan kepentingan masyarakat atau komunitas sekitar.

2.1.4. Kinerja Karyawan

2.1.4.1. Definisi Kinerja Karyawan

Istilah “kinerja” mengacu pada kegiatan pekerjaan yang spesifik (Sonnentag & Frese, 2002). Sering kali diusulkan bahwa kinerja adalah tingkat pemahaman yang muncul sebagai hasil dari pelaksanaan pekerjaan oleh seseorang. Menurut Tukiran, *et al*

(2024) kinerja berkaitan erat dengan pekerjaan dan hasil, apa yang harus dilakukan, dan bagaimana melaksanakannya. Kinerja dapat dipahami sebagai kapasitas yang dimiliki seorang individu untuk melaksanakan berbagai aktivitas yang berkontribusi terhadap pengembangan kompetensi fundamental organisasi (Hang, *et al.*, 2019).

Kinerja karyawan merupakan suatu konsep yang telah banyak diteliti. Menurut Pine, *et al* (2016) Secara konseptual, kinerja karyawan merujuk pada wujud pencapaian hasil kerja seorang individu yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas, di mana pencapaian tersebut harus selaras dengan tanggung jawab yang telah diamanahkan kepadanya. Secara fundamental, pencapaian kinerja tersebut harus selaras dengan tujuan-tujuan organisasi yang relevan dengan peran atau posisi karyawan (Mustofa & Muafi, 2021). Untuk memastikan hal ini, organisasi menerapkan manajemen kinerja, yaitu serangkaian aktivitas sistematis yang bertujuan meningkatkan performa di tingkat perusahaan, kelompok, maupun individu. Kinerja karyawan bukanlah variabel yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan kerja, sistem penghargaan, serta ditopang oleh keterampilan, kemampuan, dan karakteristik personal individu (Hartutik, *et al.*, 2022).

2.1.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Stoyanova & Iliev (2017) mengemukakan bahwa terdapat tiga kelompok faktor fundamental yang memberikan pengaruh terhadap tingkat kinerja seorang individu, yaitu;

1. Kompetensi individu

Kompetensi individu meliputi kapasitas serta keahlian personal yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas kerja secara efektif. Kapasitas ini terbentuk melalui kombinasi berbagai elemen, termasuk kondisi psikofisik, jenjang pendidikan formal, riwayat pelatihan, dan pengalaman kerja yang telah terakumulasi. Aspek internal individu, khususnya motivasi dan etos kerja, juga memegang peranan fundamental sebagai pendorong semangat kerja. Proses pembentukan kedua aspek ini dipengaruhi oleh serangkaian elemen eksternal, yang meliputi latar belakang keluarga, lingkungan sosial, konteks budaya, serta nilai-nilai religius yang dianut oleh karyawan tersebut.

2. Dukungan organisasi

Kategori ini meliputi aspek-aspek yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang pekerjaan, seperti sistem pengorganisasian, penyediaan fasilitas, serta penciptaan lingkungan dan kondisi kerja yang nyaman. Berbagai faktor ini secara kolektif berkontribusi pada aspek kenyamanan, keselamatan, dan kesehatan kerja, termasuk penyediaan alat pelindung diri.

3. Dukungan Manajemen

Faktor ini merupakan elemen kunci yang memengaruhi kinerja, baik pada level individu maupun perusahaan. Dukungan ini terwujud melalui kemampuan pemimpin dalam mengarahkan tim, mengoordinasikan aktivitas, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Seorang pemimpin juga diharapkan memiliki keterampilan untuk mengidentifikasi kelemahan bawahan serta memberikan bantuan untuk mengatasinya.

2.1.4.3. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan faktor esensial bagi keberhasilan organisasi dan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seorang individu setelah mengerahkan upaya yang diperlukan (Pradhan & Jena, 2017). Dalam disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia, cakupan evaluasi performa tidak terbatas pada pengukuran hasil akhir (output) semata. Proses penilaian tersebut juga turut menilai berbagai aspek perilaku kerja yang ditampilkan oleh seorang individu selama menjalankan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kinerja berfungsi sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi efektivitas individu dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya sesuai dengan tujuan organisasi.

Pradhan & Jena (2017) merumuskan beberapa indikator utama yang dapat digunakan sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi kinerja karyawan, yang mencakup hal-hal berikut:

1. Kinerja tugas (*Task Performance*)

Kinerja tugas merujuk pada serangkaian perilaku yang memiliki kaitan langsung dengan penyelesaian tanggung jawab inti seorang pegawai. Dimensi ini

melibatkan berbagai elemen seperti kompetensi teknis, wawasan mengenai pekerjaan, serta keahlian yang dibutuhkan untuk menuntaskan pekerjaan secara efektif dengan tingkat supervisi yang minimal. Dari perspektif kepemimpinan Islam, performa tugas juga dimaknai sebagai wujud pemenuhan amanah (tanggung jawab) yang diemban, yang harus dijalankan dengan berlandaskan pada prinsip kejujuran dan integritas sesuai ajaran Islam.

2. Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*)

Kinerja adaptif mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, seperti perubahan teknologi, restrukturisasi organisasi, dan dinamika tugas. Karyawan yang memiliki kinerja adaptif tinggi mampu menunjukkan fleksibilitas, belajar hal baru, dan berinovasi dalam menghadapi tantangan. Dalam perspektif kepemimpinan Islami, hal ini sejalan dengan nilai tawakkal dan sabar dalam menghadapi perubahan serta berusaha secara maksimal dengan tetap berserah diri kepada Allah SWT.

3. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Performa kontekstual didefinisikan sebagai serangkaian tindakan inisiatif dari karyawan yang berada di luar lingkup tugas formalnya, namun secara signifikan memberikan dampak positif bagi iklim psikologis dan sosial organisasi. Perilaku ini dapat termanifestasi dalam berbagai bentuk, seperti menawarkan bantuan kepada kolega, memelihara kedisiplinan secara mandiri, menunjukkan sikap saling menghargai, menjaga harmoni hubungan kerja, serta memberikan dukungan terhadap kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Performa kontekstual juga mencerminkan adanya kesadaran individu untuk mengedepankan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, sehingga turut memperkuat kohesi tim dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam kerangka nilai Islam, performa kontekstual ini memiliki keterkaitan erat dengan prinsip ukhuwah (persaudaraan) serta amar ma'ruf nahi munkar (mengajak pada kebaikan dan mencegah kemungkaran). Kedua konsep tersebut menjadi landasan moral yang memotivasi karyawan untuk berkontribusi demi kemaslahatan bersama di lingkungan kerja, sekaligus menciptakan suasana kerja yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada nilai-nilai kebaikan yang berkelanjutan.

2.2. Penelitian Terdahulu

2.2.1. Kepemimpinan Islami Terhadap *Islamic Human Resource Management*

1. Wulandari, *et al* (2023)

Dalam penelitian yang berjudul “*Determinant of Job Satisfaction and Job Performance among Staff of An Islamic Banks,*” telah dikaji hubungan antara beberapa faktor termasuk kepemimpinan Islam terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hanya kepemimpinan Islam yang secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, yang kemudian menjadi pendorong utama bagi peningkatan kinerja karyawan. Meskipun memiliki kesamaan dalam mengkaji pengaruh Kepemimpinan Islam terhadap hasil kerja karyawan, penelitian ini memiliki perbedaan mendasar dari sisi variabel mediasi dan fokus analisis.

Penelitian terdahulu menjadikan kepuasan kerja sebagai mediator utama, yang mengukur persepsi dan perasaan psikologis karyawan. Sebaliknya, penelitian yang akan dilakukan ini mengembangkan model dengan melibatkan *Islamic Human Resource Management* (IHRM) sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menelusuri pengaruh kepemimpinan Islam terhadap kinerja, tetapi juga mengkaji bagaimana kepemimpinan tersebut diwujudkan secara sistematis melalui praktik-praktik manajemen SDM berbasis nilai Islam, seperti proses rekrutmen yang adil, pengembangan karyawan yang etis, dan sistem kompensasi yang berkeadilan. Hal ini menunjukkan kontribusi yang lebih mendalam pada level manajerial, dengan melihat bagaimana nilai kepemimpinan dapat dilembagakan menjadi sebuah sistem (IHRM) yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

2. Maritasari & Widodo (2022)

Dalam penelitian yang berjudul “*The Role of Islamic Leadership Style and Affective Commitments to Human Resources Performance at Pt. Indonesian in Health Life Insurance In Semarang*” , diteliti hubungan antara Gaya Kepemimpinan Islami dan Kinerja SDM, serta peran Komitmen Afektif sebagai mediator. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang

diteliti. Dengan sampel sebanyak 100 karyawan dari industri asuransi jiwa di Semarang, data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode regresi linier berganda serta analisis jalur (*path analysis*).

Hasil studi yang dilaksanakan oleh Maritasari & Widodo (2022) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Studi tersebut juga membuktikan peran Komitmen Afektif sebagai variabel yang secara efektif memediasi hubungan antara kedua variabel tersebut. Analisis menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan ini terbagi menjadi dua jalur: dampak langsung terhadap kinerja (koefisien 0,318) dan dampak tidak langsung melalui penguatan Komitmen Afektif (koefisien 0,202). Secara keseluruhan, studi ini menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Islami menjadi faktor dominan dengan total pengaruh mencapai 52,0% dalam peningkatan Kinerja SDM pada konteks penelitian tersebut.

Meskipun memiliki kesamaan dalam mengkaji pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan, penelitian ini memiliki perbedaan yang signifikan dari sisi konteks, pendekatan model, dan variabel yang digunakan. Penelitian terdahulu dilakukan di industri asuransi jiwa di Semarang, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di Pamella Supermarket Yogyakarta, yang secara sektoral bergerak di bidang ritel modern dan memiliki dinamika operasional berbeda. Perbedaan lokasi dan sektor ini membawa nuansa kultural, karakteristik pasar, serta pola interaksi kerja yang unik, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat memberikan perspektif yang lebih luas. Selain itu, penelitian ini mengembangkan model dengan melibatkan Islamic Human Resource Management (IHRM) sebagai variabel mediasi, yang tidak diangkat dalam penelitian sebelumnya yang berfokus pada Komitmen Afektif sebagai representasi keadaan emosional karyawan. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi yang lebih mendalam terhadap mekanisme internal organisasi, khususnya bagaimana praktik-praktik manajemen SDM berbasis nilai Islam seperti proses rekrutmen yang adil, program pelatihan yang menanamkan nilai moral dan spiritual, serta sistem kompensasi yang berkeadilan dapat berfungsi sebagai jembatan antara kepemimpinan dan kinerja.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menelusuri pengaruh langsung Kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan, tetapi juga mengkaji peran strategis sistem IHRM dalam memperkuat pengaruh tersebut. Temuan yang dihasilkan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih substansial pada level manajerial, khususnya dalam menunjukkan bagaimana nilai-nilai kepemimpinan Islami dapat dilembagakan menjadi suatu sistem manajemen yang berkelanjutan, adaptif terhadap konteks organisasi, dan pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja secara konsisten dalam jangka panjang.

3. Setianingsih & Hendratmi (2025)

Dalam penelitian yang berjudul “*Islamic leadership and work-life balance: Impact on Generation Z performance*”, menginvestigasi hubungan antara beragam gaya kepemimpinan Islami mencakup transformasional, transaksional, dan karismatik dengan kinerja karyawan dari Generasi Z. Model penelitiannya diperluas dengan menguji peran mediasi dari *work-life balance* serta peran moderasi dari etika kerja Islam. Untuk memahami preferensi kepemimpinan angkatan kerja baru ini, analisis dilakukan terhadap data kuantitatif yang terkumpul dari 101 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya gaya kepemimpinan karismatik yang ditemukan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan antara kepemimpinan karismatik dan kinerja ini juga terbukti dimediasi oleh *work-life balance*. Selain itu, etika kerja Islam ditemukan berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat dampak kepemimpinan karismatik pada tercapainya *work-life balance*. Implikasi dari temuan ini adalah kepemimpinan karismatik yang berlandaskan etika Islam mampu meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui perbaikan keseimbangan kehidupan kerja. Kesimpulannya, penelitian tersebut menggarisbawahi bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat inspiratif dan relasional merupakan pendekatan yang lebih efektif dalam mengelola karyawan dari Generasi Z.

Meskipun memiliki kesamaan dalam mengkaji pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan, penelitian ini memiliki perbedaan dari sisi konteks, pendekatan model, dan variabel yang digunakan. Penelitian terdahulu berfokus pada

karyawan Generasi Z di berbagai institusi keuangan Islam, sedangkan penelitian ini dilakukan di Pamella Supermarket Yogyakarta, sehingga membawa nuansa kultural dan sektoral yang berbeda. Selain itu, penelitian ini mengembangkan model dengan melibatkan *Islamic Human Resource Management (IHRM)* sebagai variabel mediasi, yang tidak diangkat dalam penelitian sebelumnya yang berfokus pada work-life balance sebagai mediator psikologis. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menelusuri pengaruh langsung kepemimpinan Islami terhadap kinerja, tetapi juga mengkaji peran strategis praktik manajemen SDM berbasis Islam seperti rekrutmen yang adil dan pengembangan karir yang etis sebagai mekanisme formal yang menjembatani antara arahan pemimpin dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan kontribusi yang lebih mendalam pada level organisasional dengan melihat bagaimana nilai kepemimpinan dapat dilembagakan menjadi sebuah sistem (IHRM) yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

4. Nima & Maksum (2025)

Dalam penelitian yang berjudul “*The Effect of Islamic Leadership on Organizational Commitment Through Organizational Culture as Mediating Variable*”, dikaji bagaimana pemimpin yang mengaplikasikan nilai-nilai Islam dapat membentuk budaya organisasi yang pada akhirnya meningkatkan dedikasi karyawan. Penelitian ini mengkaji hubungan antara kepemimpinan Islami dan komitmen organisasi, dengan menempatkan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Dengan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari 61 karyawan di PT Japfa Comfeed Indonesia, Tbk, dan kemudian dianalisis menggunakan metode SEM-PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami secara positif dan signifikan dapat meningkatkan komitmen organisasi. Temuan kunci dari studi ini adalah peran budaya organisasi yang terbukti memediasi secara penuh (*full mediation*) hubungan tersebut. Hal ini berarti pengaruh kepemimpinan Islami terhadap komitmen tidak terjadi secara langsung, melainkan tersalurkan secara lebih kuat melalui kemampuannya dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Budaya tersebut dicirikan oleh adanya perilaku etis dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan penegasan mengenai peran krusial pemimpin Islami

dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis sebagai fondasi untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

Meskipun memiliki kesamaan dalam mengkaji pengaruh Kepemimpinan Islami, penelitian ini memiliki perbedaan dari sisi konteks, pendekatan model, dan variabel yang digunakan. Penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan agri-food di Pasuruan dengan fokus pada budaya organisasi sebagai mediator yang memengaruhi sikap karyawan (komitmen organisasi). Sebaliknya, penelitian ini dilakukan di Pamella Supermarket Yogyakarta dan mengembangkan model dengan melibatkan *Islamic Human Resource Management* (IHRM) sebagai variabel mediasi untuk melihat dampaknya terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menelusuri pengaruh kepemimpinan Islami terhadap loyalitas, tetapi juga mengkaji peran strategis praktik-praktik MSDM berbasis Islam seperti rekrutmen yang adil, pelatihan berbasis nilai, dan sistem kompensasi yang berkeadilan sebagai mekanisme formal yang menjembatani antara visi pemimpin dan produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan kontribusi yang lebih mendalam pada level manajerial dengan melihat bagaimana nilai kepemimpinan dapat dilembagakan menjadi sebuah sistem (IHRM) yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

2.2.2. Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan

1. Zaim, *et al* (2024)

Dalam penelitian yang berjudul “*The Influence of Islamic Leadership on Work Performance in Service Industry: An Empirical Analysis*” juga meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan (dalam hal ini kepemimpinan Islami) dan kinerja karyawan, serta peran komitmen organisasi sebagai mediator. Penelitian ini bertujuan untuk menguji model kepemimpinan Islami yang terdiri dari dimensi kebijaksanaan, religiusitas, keadilan, dan kebaikan. Data dikumpulkan dari karyawan sektor jasa di Turki dan dianalisis menggunakan confirmatory factor analysis serta path analysis.

Temuan dari penelitian tersebut mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja para karyawan. Dalam hubungan ini, komitmen organisasi terbukti memainkan peran sebagai mediator parsial (*partial mediation*). Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami dapat

meningkatkan kinerja melalui dua mekanisme: pertama, melalui pengaruh langsung dari pemimpin, dan kedua, melalui pengaruh tidak langsung dengan terlebih dahulu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, studi ini mengonfirmasi kembali kontribusi penting dari nilai-nilai moral, spiritual, dan etika yang menjadi fondasi model kepemimpinan Islami dalam upaya peningkatan performa karyawan.

Walaupun memiliki kesamaan tema mengenai pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan, penelitian ini secara fundamental berbeda dari studi sebelumnya dalam hal konteks, model, dan variabel penelitian. Perbedaan pertama terletak pada konteks, di mana studi sebelumnya berlokasi di sektor jasa Turki, sementara riset ini mengambil latar sektor ritel di Yogyakarta, Indonesia, yang menyajikan dinamika kultural dan industrial yang berlainan. Perbedaan kedua yang paling utama adalah pengembangan model yang lebih kompleks dengan memperkenalkan *Islamic Human Resource Management* (IHRM) sebagai variabel mediasi serta Etika Kerja Islam sebagai variabel moderasi. Oleh karena itu, cakupan penelitian ini menjadi lebih luas karena tidak hanya menguji pengaruh langsung kepemimpinan, tetapi juga menganalisis mekanisme strategis IHRM dan peran penguat dari etika kerja. Pendekatan ini menawarkan kontribusi teoretis dan praktis yang lebih komprehensif bagi pengembangan model kepemimpinan Islami dalam konteks organisasi yang spesifik.

2. Abdelwahed, *et al* (2024)

Dalam artikel berjudul “*Unleashing potential: Islamic leadership’s influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation*” meneliti secara mendalam pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan Islam di Mesir. Studi ini mengembangkan model konseptual yang menghubungkan kepemimpinan Islami dengan kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui nilai-nilai organisasi Islam, budaya organisasi Islam, dan motivasi kerja Islami. Hasil analisis menggunakan metode kuantitatif dan software SmartPLS menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Islami karyawan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai keislaman seperti keadilan, kejujuran,

dan kepedulian dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi kerja Islami memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja, sementara nilai dan budaya organisasi Islam tidak menunjukkan efek mediasi yang signifikan. Studi ini menegaskan pentingnya peran pemimpin Islami dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan etis, serta mendorong lingkungan kerja yang berlandaskan nilai-nilai spiritual dan moral Islam. Penelitian ini relevan dengan penelitian yang akan dilakukan karena sama-sama meneliti pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap kinerja, serta memasukkan elemen-elemen nilai Islam sebagai bagian dari mekanisme pengaruh tidak langsung.

Meskipun demikian, terdapat perbedaan signifikan antara studi ini dengan studi saya, baik dari segi konteks penelitian maupun dalam pengembangan model teoretisnya. Dari sisi konteks, studi sebelumnya mengambil latar sektor perbankan Islam, sementara penelitian ini berfokus pada sektor ritel di Indonesia. Selanjutnya, dari sisi model, studi terdahulu menggunakan motivasi kerja sebagai variabel mediator, sedangkan penelitian ini secara spesifik menguji *Islamic Human Resource Management (IHRM)* sebagai mediator dan menambahkan Etika Kerja Islam sebagai variabel moderasi. Perbedaan fundamental ini mengindikasikan bahwa penelitian ini menawarkan kontribusi yang berlainan, khususnya dalam memperkaya pemahaman tentang implementasi Kepemimpinan Islami pada beragam konteks organisasi dan budaya.

3. Rabbad, *et al* (2024)

Dalam penelitian berjudul “*The effect of Islamic leadership, organizational culture, motivation, work ethic*” mengkaji pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan dimensi spiritualitas dan nilai-nilai Islam dalam praktik kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin yang mengedepankan prinsip keadilan, kejujuran, tanggung jawab, dan keteladanan dalam perspektif Islam mampu membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif antara atasan dan bawahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dan melibatkan karyawan di sektor usaha kecil dan menengah (UKM) sebagai responden. Temuan ini

memperkuat konsep bahwa kepemimpinan Islami tidak hanya berperan dalam membentuk perilaku kerja yang etis, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan produktivitas dan kinerja individu.

4. Astuti, *et al* (2020)

Penelitian dengan judul “*Islamic Leadership, Islamic Work Culture, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction*” menyoroti hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan, khususnya pada lingkungan pendidikan di UIN Walisongo Semarang. Penelitian ini dilakukan terhadap 127 tenaga kependidikan dengan menggunakan metode survei dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, kepemimpinan Islami secara tidak langsung berpengaruh signifikan melalui dua variabel mediasi, yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja. Nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan Islami, seperti kejujuran (*ash-shidq*), amanah, kecerdasan (*al-fathanah*), dan keterbukaan (*at-tabligh*), terbukti mampu menginspirasi pegawai untuk membangun visi organisasi dan menciptakan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya peran motivasi dan kepuasan kerja sebagai jembatan dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan, serta menyoroti bahwa penerapan nilai-nilai Islami dalam kepemimpinan perlu diiringi upaya peningkatan motivasi dan kepuasan kerja agar berdampak optimal pada kinerja pegawai. Penelitian ini memiliki relevansi dengan penelitian saya, terutama dalam hal pengaruh tidak langsung kepemimpinan Islami terhadap kinerja melalui variabel mediasi. Perbedaannya terletak pada konteks organisasi dan variabel yang digunakan. Penelitian tersebut dilakukan di sektor pendidikan, sedangkan penelitian ini dilakukan di sektor ritel. Selain itu, tesis ini menggunakan *Islamic Human Resource Management* (IHRM) sebagai mediator dan menambahkan Etika Kerja Islam sebagai variabel moderasi, yang belum diteliti dalam penelitian terdahulu. Dengan demikian, penelitian saya menawarkan pendekatan yang lebih terintegrasi dan aplikatif untuk memahami dinamika kepemimpinan Islami dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor komersial.

5. Amelia, *et al* (2022)

Penelitian dengan judul “*The Effect of Islamic Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction*” bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan Islami dan budaya kerja Islami terhadap kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan peran mediasi motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, kepemimpinan Islami memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui dua variabel mediasi, yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja. Nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan Islami, seperti kejujuran (*ash-shidq*), amanah, kecerdasan (*al-fathanah*), dan keterbukaan (*at-tabligh*), terbukti mampu menginspirasi pegawai untuk membangun visi organisasi serta menciptakan kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan Islami perlu diiringi dengan upaya peningkatan motivasi dan kepuasan kerja agar dapat berdampak optimal pada kinerja karyawan. Temuan ini juga memperlihatkan pentingnya peran nilai-nilai Islami dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif serta mendorong kinerja pegawai melalui jalur motivasi dan kepuasan kerja, bukan melalui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian ini memiliki relevansi dengan penelitian saya karena sama-sama menyoroti pentingnya nilai-nilai Islam dalam praktik kepemimpinan. Perbedaannya terletak pada model yang digunakan, di mana penelitian ini menggunakan motivasi dan kepuasan kerja sebagai mediator, sementara penelitian ini menggunakan *Islamic Human Resource Management* (IHRM) dan menambahkan Etika Kerja Islam sebagai variabel moderasi. Selain itu, penelitian ini dilakukan di sektor ritel, memberikan kontribusi baru dalam konteks yang berbeda dari penelitian terdahulu. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif yang lebih aplikatif terhadap penerapan kepemimpinan Islami dalam dunia bisnis modern.

2.2.3. *Islamic Human Resource Management* terhadap Kinerja Karyawan

1. Hadjri, *et al* (2019)

Penelitian dengan judul “*Islamic Human Resource Management, Organizational Commitment and Employee Performance: A Case Study on Sharia Bank in South*

Sumatera” dilakukan oleh Hadjri, *et al* (2019) dan bertujuan untuk menguji pengaruh praktik *Islamic Human Resource Management* (IHRM) terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan di Bank Syariah di Sumatera Selatan, Indonesia. Penelitian ini menggunakan variabel IHRM yang meliputi rekrutmen dan seleksi Islami, pelatihan Islami, serta kompensasi Islami. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh aspek IHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam dalam manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi berbasis syariah.

Penelitian ini memiliki relevansi tinggi dengan penelitian saya, terutama dari aspek penggunaan variabel *Islamic Human Resource Management* sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, studi ini juga menegaskan pentingnya nilai-nilai Islami seperti keadilan, etika, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan sebagai pilar utama dalam meningkatkan kinerja organisasi. Persamaan lainnya adalah sama-sama meneliti sektor bisnis yang berbasis di Indonesia, meskipun konteks organisasinya berbeda. Penelitian Hadjri, *et al* (2019) berfokus pada industri perbankan syariah, sementara penelitian saya meneliti sektor ritel, yaitu Pamella Supermarket Yogyakarta. Perbedaan ini memberikan ruang kontribusi ilmiah, mengingat penerapan IHRM di sektor ritel belum banyak dikaji. Selain itu, penelitian saya juga menambahkan variabel etika kerja Islam (IWE) sebagai moderasi, yang belum diteliti dalam studi Hadjri *et al.*, sehingga dapat memperkaya literatur terkait peran integratif nilai-nilai Islami dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bawasa & Othman (2024)

Penelitian berjudul “*Islamic Human Resource Management (IHRM) Influence on Employee Turnover Intention in Multi-National Corporations (MNCs) in Malaysia*” oleh Bawasa & Othman (2024) meneliti pengaruh IHRM terhadap niat keluar karyawan di MNC Malaysia. Hasilnya menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi Islami serta kinerja dan kompensasi Islami berpengaruh signifikan dalam menurunkan niat keluar karyawan, sementara pelatihan dan pengembangan Islami tidak berpengaruh signifikan.

Penelitian ini relevan dengan studi saya yang juga mengkaji peran IHRM terhadap kinerja karyawan, namun dalam konteks ritel di Indonesia. Perbedaan terletak pada fokus variabel, di mana saya juga memasukkan Etika Kerja Islam sebagai moderasi, yang belum diteliti oleh Bawasa dan Othman, sehingga diharapkan dapat memperkaya literatur terkait IHRM dan kinerja karyawan.

3. Ahmad, *et al* (2023)

Penelitian berjudul “*The Role of Human Resource Management in Improving Employee Performance: An Islamic Perspective*” dilakukan oleh Ahmad, *et al* (2023) dan bertujuan untuk menganalisis peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan perspektif Islam. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (*library research*) dengan menganalisis berbagai literatur terkait pengelolaan sumber daya manusia dalam Islam, termasuk prinsip-prinsip seperti niat (*intention*), amanah (tanggung jawab), keadilan, dan hasil kerja sebagai indikator utama kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip Islam dalam manajemen sumber daya manusia dapat meminimalisir berbagai permasalahan organisasi seperti rekrutmen yang tidak tepat, tingginya *turnover*, dan rendahnya motivasi karyawan. Selain itu, *human resource management* berbasis nilai-nilai Islami dipandang mampu membangun karakter karyawan sebagai homo islamicus, yaitu manusia yang senantiasa menghadirkan nilai ketuhanan dalam setiap aktivitas kerjanya, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian ini memiliki relevansi yang sangat erat dengan penelitian saya, khususnya terkait pentingnya *Islamic Human Resource Management* (IHRM) sebagai faktor penentu kinerja karyawan dalam organisasi. Namun, penelitian Harahap, *et al* (2023) lebih bersifat konseptual dan umum, tidak spesifik menguji hubungan empiris antar variabel dalam sebuah organisasi tertentu. Sementara itu, penelitian saya fokus pada pengujian empiris peran mediasi IHRM serta moderasi etika kerja Islam (*Islamic Work Ethic*) terhadap kinerja karyawan di sektor ritel, yakni Pamella Supermarket Yogyakarta. Dengan demikian, penelitian saya dapat memberikan kontribusi ilmiah tambahan dengan

menghadirkan bukti empiris penerapan konsep-konsep MSDM Islami dalam konteks organisasi ritel, yang hingga kini masih jarang dikaji, terutama di Indonesia.

4. Abdulmalik (2024)

Penelitian berjudul “*Islamic Human Resource Management Strategic Planning, Practices, Commitment, and Organizational Performance of Bangsamoro Region*” dilakukan oleh Abdulmalik (2024) dan bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan strategis dan praktik *Islamic Human Resource Management* (IHRM) terhadap kinerja organisasi di Bangsamoro, Filipina. Penelitian ini mengukur penerapan prinsip-prinsip Islam seperti niat, taqwa, ihsan, amanah, dan keadilan dalam praktik IHRM yang meliputi rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi Islami.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *Islamic Human Resource Management* (IHRM) yang didasarkan pada nilai-nilai Islam terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan keterlibatan kerja. Temuan tersebut memiliki keselarasan dengan penelitian ini, yang sama-sama menganalisis peran IHRM sebagai faktor pendorong kinerja karyawan. Namun, perbedaan mendasar terletak pada konteks riset yang berfokus pada sektor ritel di Indonesia, serta pada model penelitian yang diperluas dengan menambahkan variabel kepemimpinan Islami dan peran moderasi dari Etika Kerja Islam (IWE). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menawarkan kontribusi ilmiah baru mengenai penerapan nilai-nilai Islam untuk peningkatan kinerja pada sektor ritel.

2.2.4. *Islamic Human Resource Management* terhadap Kinerja Karyawan dengan pemoderasi Etika kerja Islam

1. Siddiqui, *et al* (2021)

Penelitian dengan judul “*Human Resource Management Practices and Employee Performance in the Banking Sector of Pakistan: The Role of Islamic Work Ethic*”, meneliti pengaruh *Islamic Human Resource Management Practices* (HRMPs)-meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta penilaian kinerja-terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan Pakistan. Studi ini juga menguji peran Etika Kerja Islam (*Islamic Work Ethic*/IWE) sebagai variabel pemoderasi. Hasilnya menunjukkan bahwa

praktik HRM Islami secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, IWE memperkuat hubungan antara HRMPs dan kinerja karyawan, di mana karyawan dengan tingkat etika kerja Islam yang tinggi menunjukkan performa lebih baik ketika didukung oleh HRMPs yang efektif. Studi ini menegaskan pentingnya penerapan nilai-nilai Islam dalam manajemen sumber daya manusia untuk memaksimalkan hasil kerja.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian saya, yakni sama-sama meneliti peran *Islamic Human Resource Management* (IHRM) dan Etika Kerja Islam (IWE) terhadap kinerja karyawan. Studi ini menunjukkan bahwa praktik IHRM seperti rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja meningkatkan kinerja karyawan, dan IWE memperkuat hubungan tersebut. Perbedaannya terletak pada konteks, di mana studi ini dilakukan di sektor perbankan Pakistan, sementara penelitian saya fokus pada sektor ritel di Indonesia.

2. Ulfa & Riyanto (2023)

Penelitian dengan judul “*Islamic Work Ethics In Improving Human Resource Performance Through Affective Commitment*”, meneliti peran Etika Kerja Islam dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Studi pada guru di sekolah berbasis Islam menunjukkan bahwa etika kerja Islam secara langsung dan tidak langsung (melalui komitmen afektif) berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi etika kerja Islam, semakin tinggi pula komitmen afektif dan kinerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa HRM berbasis nilai-nilai Islam, jika didukung oleh komitmen afektif, mampu menciptakan kinerja optimal di lingkungan kerja yang Islami.

Titik kesamaan dengan studi oleh Kustya Ulfa dan Riyanto (2023) adalah pada eksplorasi peran nilai-nilai Islam sebagai pendorong kinerja karyawan, terutama yang bekerja melalui jalur psikologis atau afektif. Walaupun tidak secara eksplisit meneliti *Islamic Human Resource Management* (IHRM), studi tersebut memberikan penguatan argumen dengan membuktikan bahwa Etika Kerja Islam (IWE) memiliki pengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap performa SDM. Namun, perbedaan fundamental antara kedua riset ini terletak pada variabel dan konteksnya. Studi terdahulu

memosisikan komitmen afektif sebagai mediator, sementara penelitian ini menggunakan IHRM sebagai mediator dan IWE sebagai moderator. Selain itu, konteksnya pun berbeda, di mana riset tersebut dilakukan pada guru sekolah Islam, sedangkan penelitian ini mengambil latar karyawan supermarket.

3. Amaliasita (2023)

Penelitian dengan judul “*Islamic Work Ethic and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction as a Mediator*”, meneliti hubungan antara Etika kerja islam, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di sektor kesehatan Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika kerja Islam berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Karyawan yang memegang teguh etika kerja Islam cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Studi ini menyoroti pentingnya integrasi nilai-nilai Islam dalam praktik HRM untuk meningkatkan hasil kerja.

Penelitian ini dapat memperkuat argumen pada penelitian saya dengan menunjukkan bahwa Etika kerja islam tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Meskipun fokus utama studi ini adalah sektor kesehatan di Pakistan, temuan bahwa etika kerja Islam berdampak pada peningkatan kepuasan dan kinerja sangat relevan dengan dimensi moderasi IWE dalam penelitian yang akan saya lakukan. Perbedaannya terletak pada variabel mediasi yang digunakan: penelitian tersebut menggunakan kepuasan kerja, sedangkan penelitian saya menggunakan *Islamic Human Resource Management* sebagai mediator. Namun demikian, penelitian ini tetap mendukung gagasan bahwa internalisasi nilai Islam dalam lingkungan kerja dapat mendorong kinerja yang lebih baik.

4. Qayyum, *et al* (2020)

Penelitian dengan judul “*The Impact of HR Practices on Employees Performance: An Imperative Role of Islamic Work Ethic*”, meneliti peran etika kerja Islam sebagai moderator dalam hubungan antara praktik HRM (penilaian kinerja dan pemberdayaan) dengan kinerja karyawan di sektor telekomunikasi Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik HRM seperti penilaian kinerja dan pemberdayaan

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh tersebut semakin kuat ketika etika kerja Islam tinggi. Studi ini memberikan bukti bahwa penerapan HRM Islami yang dikombinasikan dengan etika kerja Islam mampu mengoptimalkan kinerja pegawai secara signifikan.

Penelitian ini memiliki relevansi yang tinggi karena secara langsung menguji peran Etika Kerja Islam (IWE) sebagai variabel moderator antara praktik HRM dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa praktik HRM seperti penilaian kinerja dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja, dan dampak ini menjadi lebih kuat ketika tingkat IWE karyawan tinggi. Temuan ini secara substansial serupa dengan kerangka teoretis penelitian ini, yang juga mengajukan peran moderasi dari IWE. Meskipun demikian, terdapat perbedaan fundamental dalam cakupan modelnya. Studi tersebut tidak melibatkan variabel kepemimpinan Islami dan memosisikan HRM sebagai variabel independen langsung, bukan sebagai mediator. Sebaliknya, penelitian ini membangun sebuah model integratif yang memadukan ketiga konstruk kepemimpinan Islami, IHRM, dan IWE secara simultan.

2.2.5. Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja karyawan dengan Pemediasi *Islamic Human Resource Management*

1. Ahmad & Omar, (2022)

Dalam penelitian berjudul “*Islamic HRM practices and organizational performance: A mediation model*”, dan kinerja organisasi di 15 perusahaan syariah di Malaysia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis path modeling untuk menguji model mediasi. Hasilnya menunjukkan bahwa Islamic leadership (yang diukur melalui indikator shura [musyawarah], *adl* [keadilan], dan taqwa) tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap. Namun, ketika dimediasi oleh IHRM- seperti rekrutmen berbasis kompetensi dan akhlak, pelatihan *spiritual quotient* (SQ), serta sistem bonus berbasis zakat-efek tidak langsung menjadi signifikan. Peneliti mengidentifikasi bahwa program pelatihan SQ meningkatkan ethical awareness karyawan sebesar 34%, sementara sistem reward syariah menurunkan *turnover intention* hingga 22%. Temuan ini menguatkan teori *Resource-Based View* dengan menegaskan

IHRM sebagai sumber daya intangible yang mentranslasikan nilai spiritual kepemimpinan menjadi keunggulan kompetitif.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian saya dalam meneliti peran *Islamic Human Resource Management* (IHRM) sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan Islami dan kinerja. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan Islami tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, namun menjadi signifikan saat dimediasi oleh IHRM, seperti pelatihan *spiritual quotient* (SQ) dan sistem bonus berbasis zakat. Temuan ini sejalan dengan kerangka tesis yang memposisikan IHRM sebagai penghubung antara nilai-nilai spiritual kepemimpinan dan output kinerja. Namun, perbedaannya terletak pada fokus objek penelitian: penelitian ini dilakukan di 15 perusahaan syariah di Malaysia, sedangkan penelitian saya fokus pada sektor ritel di Indonesia (Pamella Supermarket). Selain itu, penelitian Ahmad & Omar, (2022) lebih menitikberatkan pada kinerja organisasi secara makro, sedangkan penelitian saya lebih menekankan pada kinerja individu karyawan. Penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa IHRM merupakan sumber daya intangible yang mentransformasikan nilai spiritual menjadi keunggulan kompetitif yang terukur.

2. Rahman, *et al* (2023)

Penelitian dengan judul “*Ethical climate as a mediator: Linking Islamic leadership to employee performance*”, melakukan penelitian longitudinal selama 18 bulan di 12 bank syariah Indonesia untuk mengeksplorasi mekanisme mediasi IHRM. Dengan sampel 320 karyawan, penelitian ini menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dan wawancara mendalam. Hasil kuantitatif menunjukkan bahwa *Islamic leadership* (diukur melalui skala *Servant Leadership* Islami) meningkatkan komitmen organisasi hanya ketika IHRM mengimplementasikan kebijakan seperti: (1) sistem penilaian kinerja berbasis *ihsan* (kebaikan holistik), (2) program pengembangan karir dengan prinsip *maslahah* (kemanfaatan umum), dan (3) mekanisme pengaduan etis (*whistleblowing*) syariah. Analisis kualitatif mengungkap bahwa 73% responden merasa sistem *reward-punishment* berbasis *Quranic justice* meningkatkan motivasi intrinsik. Studi ini juga menemukan bahwa IHRM mengurangi *asymmetric information* antara pemimpin dan staf melalui praktik *transparansi muraqabah* (pengawasan ilahiah), yang

meningkatkan kepercayaan sebesar 41%. Penelitian ini menunjukkan kesamaan dalam konteks bagaimana *Islamic Human Resource Management* berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan Islami dan kinerja. Penelitian ini menyoroti bahwa Islamic leadership hanya berdampak signifikan pada komitmen organisasi jika diiringi oleh implementasi kebijakan IHRM yang sesuai prinsip syariah, seperti sistem penilaian berbasis ihsan dan whistleblowing syariah. Hal ini paralel dengan penelitian saya yang melihat IHRM sebagai jembatan penting dalam memperkuat pengaruh nilai-nilai Islami terhadap perilaku kerja. Meskipun demikian, fokus utama penelitian Rahman, *et al* (2023) adalah pada pembentukan iklim etis (ethical climate) dan peningkatan motivasi intrinsik, sedangkan penelitian saya mengeksplorasi dimensi tambahan yaitu moderasi etika kerja Islam.

3. Al-Ghazali & Yusoff (2024)

Penelitian dengan judul “*The mediating role of IHRM in Islamic leadership-performance nexus: A meta-analytic review*”, terhadap 27 studi di 14 negara mengungkapkan bahwa IHRM memediasi 58% efek *Islamic leadership* pada kinerja. Penelitian ini mengidentifikasi tiga mekanisme utama: (1) *value congruence* melalui rekrutmen berbasis *fitrah* (kecocokan nilai dasar), yang meningkatkan retensi talenta syariah hingga; (2) *flexible work design* dengan skema *murabahah hours* (jam kerja fleksibel bernilai ibadah), mengurangi stres kerja; dan (3) *spiritual anchor programs* seperti *mentorship tarbiyah*, yang meningkatkan *work engagement* 1,7 kali lipat. Studi ini juga menemukan variasi kultural: efek mediasi IHRM lebih kuat di negara dengan regulasi syariah (Malaysia, UAE) dibandingkan negara sekuler (Turki, Tunisia). Temuan ini mendukung teori Etika kerja islam dengan menekankan IHRM sebagai *institutional translator* yang mengkonversi nilai spiritual menjadi sistem manajemen operasional. Kesamaan utama penelitian ini terletak pada fokus terhadap peran sentral IHRM sebagai instrumen strategis untuk menginternalisasi nilai-nilai Islami ke dalam kebijakan organisasi. Mekanisme yang diidentifikasi, seperti value congruence dalam rekrutmen, desain kerja fleksibel berbasis *murabahah hours*, dan spiritual anchor programs, selaras dengan pendekatan penelitian saya yang menjadikan IHRM sebagai media transformasi nilai menjadi perilaku kerja. Namun, perbedaan utama adalah bahwa penelitian Al-Ghazali &

Yusoff (2024) menggunakan pendekatan meta-analisis terhadap 27 studi lintas negara, sementara penelitian saya bersifat studi lapangan kontekstual. Penelitian ini juga mengungkapkan adanya perbedaan kultural yang mempengaruhi kekuatan mediasi IHRM faktor yang tidak secara eksplisit dikaji dalam penelitian yang akan saya lakukan.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Kepemimpinan Islami dan *Islamic Human Resource Management* (IHRM)

Beberapa penelitian empiris telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan Islami dan praktik-praktik manajemen yang berlandaskan nilai Islam. Di antaranya, studi oleh Mubarak & Yusoff (2022) menemukan bahwa kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan praktik *Islamic Human Resource Management* (IHRM) di sektor perbankan syariah Indonesia. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang mempraktikkan nilai-nilai Islam secara konsisten cenderung membangun sistem pengelolaan SDM yang juga selaras dengan prinsip syariah.

Mendukung temuan tersebut, penelitian oleh Saleem, *et al* (2022) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan Islami secara efektif mendorong penerapan "Praktik HR yang Ramah-Halal" (sebuah manifestasi dari IHRM) yang pada gilirannya mampu meningkatkan retensi karyawan di industri makanan halal. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami tidak hanya memengaruhi implementasi kebijakan HR, tetapi juga menghasilkan dampak positif pada aspek krusial karyawan. Selain itu, studi oleh Farooq & Salam (2020) memperkuat hubungan ini dengan menemukan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan dalam membentuk budaya kerja Islami, di mana budaya kerja ini menjadi medium penting bagi penerapan berbagai kebijakan organisasi yang Islami, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Meskipun demikian, keberhasilan implementasi IHRM tidak hanya bergantung pada gaya kepemimpinan semata. Beberapa studi konseptual, seperti yang diulas oleh Hassan (2021), menekankan bahwa faktor-faktor kontekstual seperti komitmen penuh dari manajemen puncak, pemahaman kolektif tentang prinsip syariah dalam organisasi, dan keselarasan antara kebijakan HR dengan strategi bisnis secara keseluruhan juga memainkan peran krusial. Tanpa adanya dukungan struktural dan budaya organisasi yang

kondusif, seorang pemimpin Islami mungkin akan menghadapi kendala dalam menerjemahkan visinya menjadi praktik IHRM yang komprehensif dan efektif di seluruh lini organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islami memiliki peran fundamental dalam mendorong dan membentuk implementasi *Islamic Human Resource Management*. Kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam seperti amanah (kepercayaan), keadilan ('*adl*), dan kebijaksanaan (*fatamah*) akan secara alami menjadi arsitek dari sebuah sistem pengelolaan SDM yang juga mencerminkan nilai-nilai tersebut. Seorang pemimpin Islami tidak hanya melihat karyawan sebagai faktor produksi, tetapi sebagai amanah yang harus dikelola dengan adil, dikembangkan potensinya, dan dipenuhi hak-haknya. Pandangan ini akan diterjemahkan ke dalam fungsi-fungsi HR yang spesifik, seperti proses rekrutmen yang transparan, sistem kompensasi yang adil, program pelatihan yang berorientasi pada pengembangan karakter, serta penilaian kinerja yang konstruktif. Dengan demikian, kepemimpinan Islami menciptakan landasan filosofis dan budaya yang diperlukan agar IHRM dapat diimplementasikan secara otentik dan berkelanjutan.

H1. *Kepemimpinan Islami Berpengaruh Positif Terhadap Islamic Human Resource Management (IHRM)*

2.3.2. Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian empiris telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan. diantaranya, studi oleh Zaim, *et al* (2024) menemukan bahwa kepemimpinan Islam yang mencakup dimensi kebijaksanaan, religiositas, keadilan, dan kebaikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di sektor jasa di Turki. Selain itu, komitmen organisasi berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan ini, menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi.

Mendukung temuan tersebut, penelitian oleh Abdelwahed, *et al* (2024) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan Islam berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja Islami. Studi ini juga menekankan pentingnya

nilai-nilai dan budaya organisasi Islami dalam memperkuat efek kepemimpinan Islam terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan Mesir. Selain itu, penelitian oleh Lestari, *et al* (2023) menemukan bahwa penerapan etika kerja dan kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Universitas Islam Bandung. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan nilai-nilai Islami dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui pembentukan etika kerja yang kuat dan lingkungan kerja yang kondusif.

studi oleh Rahmawati & Yuningsih (2024) menemukan bahwa kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bankaltimtara Kantor Cabang Syariah Samarinda. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan nilai-nilai Islami mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi dan lingkungan kerja yang kondusif. Mendukung hal tersebut penelitian Udin (2024) kepemimpinan islami terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi ini, yang melibatkan 196 karyawan Muslim di Jawa Tengah, Indonesia, menunjukkan bahwa kepemimpinan islami tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga melalui peran mediasi etika kerja Islami dan perilaku berbagi pengetahuan. Etika kerja Islami dan berbagi pengetahuan secara signifikan memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan, sehingga pemimpin yang menanamkan nilai-nilai etis dan Islami mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif. Selain itu, Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizal & Mustapita (2023), ditemukan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja mereka. Selain itu, hasil uji Sobel dalam penelitian ini juga menegaskan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan, sehingga pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip Islami disarankan untuk terus meningkatkan solidaritas dan budaya religius di lingkungan kerja guna mencapai kepuasan kerja optimal dan kinerja karyawan yang lebih baik.

Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. Ainia, *et al* (2023) dalam studi literturnya menemukan bahwa meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan, terdapat beberapa studi yang tidak menemukan pengaruh signifikan. Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh variabel kontekstual seperti budaya organisasi, sektor industri, dan karakteristik individu karyawan.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islami memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam tidak hanya menekankan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga membangun hubungan yang lebih manusiawi dan bermakna antara pemimpin dan bawahan. Nilai-nilai seperti keadilan, kejujuran, amanah, dan kepedulian yang diterapkan oleh seorang pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, penuh rasa saling percaya, dan berorientasi pada kebersamaan. Lingkungan kerja yang demikian akan mendorong tumbuhnya motivasi intrinsik, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan kondisi tersebut, karyawan cenderung bekerja lebih optimal, produktif, dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

H2. *Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

2.3.3. Islamic Human Resource Management (IHRM) dan Kinerja Karyawan

Sejumlah penelitian empiris telah menunjukkan pengaruh positif Islamic Human Resource Management (IHRM) terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hadjri, *et al* (2019) menemukan bahwa praktik IHRM yang meliputi rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi Islami berkontribusi signifikan dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan di sektor perbankan syariah di Indonesia. Hal ini sejalan dengan temuan Bawasa & Othman (2024) yang menunjukkan bahwa penerapan rekrutmen dan kompensasi berbasis prinsip Islam secara signifikan mampu menurunkan niat keluar karyawan pada perusahaan multinasional di Malaysia, yang secara tidak langsung berdampak pada stabilitas dan kinerja karyawan. Selain itu, studi konseptual oleh Ahmad, *et al* (2023) menegaskan bahwa penerapan prinsip-prinsip Islam seperti keadilan, amanah,

dan tanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia dapat meningkatkan motivasi dan membentuk karakter karyawan yang berorientasi pada kinerja. Selanjutnya, penelitian oleh Abdulmalik (2024) di Bangsamoro, Filipina, juga menunjukkan bahwa IHRM yang selaras dengan nilai-nilai Islami berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja dan kinerja organisasi. Meskipun konteks penelitian tersebut beragam, mulai dari perbankan hingga sektor publik dan multinasional, secara umum menunjukkan konsistensi bahwa penerapan IHRM berbasis nilai-nilai Islam dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Berdasarkan temuan-temuan tersebut dan memperhatikan masih terbatasnya studi terkait penerapan IHRM di sektor ritel Indonesia, penelitian ini mengusulkan bahwa IHRM juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di sektor ritel.

H3. Islamic Human Resource Management (IHRM) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.4. Peran Moderasi Etika Kerja Islam (IWE)

Bukti empiris menunjukkan bahwa Etika Kerja Islam (IWE) memiliki peran signifikan dalam memoderasi hubungan antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Islam (*Islamic Human Resource Management*, IHRM) dan kinerja karyawan. Studi oleh Ali & Weir (2020) menemukan bahwa IWE dapat meningkatkan pengaruh praktik IHRM terhadap kinerja karyawan dengan mendorong perilaku kerja yang lebih etis, komitmen organisasi yang lebih tinggi, serta meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Dalam organisasi yang berbasis nilai-nilai Islam, penerapan IWE yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Selain itu, penelitian oleh Yousef (2019) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat IWE tinggi lebih termotivasi untuk bekerja keras, jujur, dan bertanggung jawab, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Studi ini juga menunjukkan bahwa nilai-nilai IWE dapat memperkuat efektivitas kebijakan IHRM dengan memastikan bahwa karyawan bekerja secara profesional dan berlandaskan prinsip Islam. Penelitian oleh Purnomo, *et al* (2023) menunjukkan bahwa IWE dapat memperkuat hubungan antara IHRM dan kinerja karyawan, terutama dalam

konteks organisasi yang berbasis nilai-nilai Islam. Mereka menemukan bahwa karyawan yang memiliki tingkat IWE tinggi lebih termotivasi untuk berperilaku positif dan memiliki kinerja yang lebih tinggi dalam lingkungan kerja, yang sejalan dengan tujuan IHRM yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi karyawan secara global. Pada penelitian Siddiqui, *et al* (2021) menemukan bahwa Etika kerja islams (IWE) dapat memperkuat pengaruh praktik *Human Resource Management* (HRM) seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan Pakistan. IWE berperan sebagai moderator yang mendorong motivasi kerja, meningkatkan komitmen organisasi, dan mengurangi perilaku negatif di tempat kerja. Dengan demikian, penerapan IWE yang kuat dalam organisasi berbasis nilai-nilai Islam dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, etis, dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Lebih lanjut, studi oleh Khan, *et al* (2021) menemukan bahwa IWE berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara praktik IHRM, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, ketika IWE diterapkan secara optimal dalam organisasi, praktik IHRM menjadi lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Studi oleh Fadhlurrohman & Mas'ud (2022) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang Islami dan penerapan IWE dapat memperbaiki kinerja karyawan melalui peningkatan integritas, tanggung jawab, dan etika kerja. Selain itu, penelitian oleh Umam & Auliya (2017) memperkuat argumen bahwa spiritualitas di tempat kerja, yang berakar dari IWE, berperan penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan dengan organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja yang lebih baik. Dalam konteks ini, IWE tidak hanya memoderasi hubungan antara IHRM dan kinerja, tetapi juga memperkuat dampak positif dari IHRM, dengan kinerja karyawan yang lebih baik terjadi ketika IWE yang diterapkan dalam organisasi juga kuat. Oleh karena itu, penerapan nilai-nilai IWE yang kuat dapat meningkatkan efektivitas IHRM dalam meningkatkan kinerja karyawan.

H4. *Etika Kerja Islam (IWE) memoderasi hubungan positif antara IHRM dan Kinerja karyawan, sehingga hubungan tersebut menjadi kuat Ketika IWE juga kuat*

2.3.5. Peran Mediasi *Islamic Human Resource Management* (IHRM)

Kepemimpinan Islami memainkan peran penting dalam membentuk kinerja karyawan melalui penerapan nilai-nilai Islam dalam praktik manajerial. Pemimpin yang mengadopsi prinsip-prinsip Islami, seperti kejujuran, keadilan, dan amanah, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif dan harmonis, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Studi oleh Hakim (2012) menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan Islami dan budaya organisasi Islami berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Islami dan kinerja karyawan di PT Bank Muamalat Indonesia Tbk di Jawa Tengah.

Selain itu, penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Islami (IHRM) berperan sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan. IHRM mencakup praktik-praktik seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Dengan mengintegrasikan IHRM, organisasi dapat memastikan bahwa kebijakan dan prosedur SDM selaras dengan prinsip-prinsip Islami, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Sani, *et al* (2018) mengemukakan bahwa kepemimpinan Islami berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang Islami, yang berdampak positif pada kinerja karyawan.

Lebih lanjut, penelitian oleh Wijayanti & Wajdi (2012) menemukan bahwa kepemimpinan Islami, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan lama kerja sebagai variabel moderasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

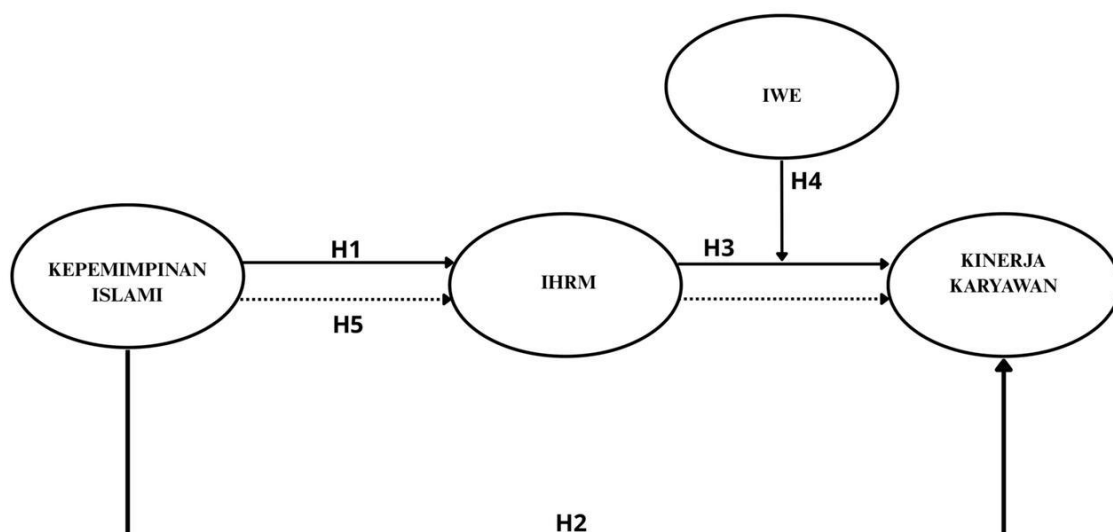
Kepemimpinan Islami dapat memengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui penerapan IHRM. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai Islam dalam kepemimpinannya cenderung mendorong implementasi praktik IHRM yang sesuai, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Studi oleh Abdelwahed, *et al* (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja Islami berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan. Hal ini

mengindikasikan bahwa IHRM dapat berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan.

H5. *IHRM memediasi hubungan antara Islamic Leadership dan kinerja karyawan*

2.4. Model Penelitian

Model penelitian ini meneliti hubungan antara kepemimpinan Islami (*Islamic Leadership*), Manajemen Sumber Daya Manusia Islam (*Islamic Human Resource Management/IHRM*), etika kerja Islam (*Islamic Work Ethic/IWE*), dan kinerja karyawan. Dalam model ini, kepemimpinan Islam berperan sebagai variabel independen yang mempengaruhi penerapan IHRM dalam organisasi. Selanjutnya, IHRM berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan adanya peran mediasi dari IWE. IWE bertindak sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara IHRM dan kinerja karyawan, dengan asumsi bahwa nilai-nilai kerja Islami dapat meningkatkan efektivitas kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja individu. Penelitian ini bertujuan untuk menguji keterkaitan antara faktor-faktor tersebut serta memahami peran etos kerja Islam dalam memperkuat dampak IHRM terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif yang menerapkan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini dipilih karena sifatnya yang sistematis, terencana, dan terstruktur dalam melakukan investigasi empiris. Dalam metode ini, variabel-variabel penelitian diukur menggunakan data numerik, yang kemudian dianalisis melalui prosedur statistik dengan tujuan menguji generalisasi prediktif dari suatu kerangka teori. Oleh karena itu, sejalan dengan pendekatan tersebut, fokus utama riset ini adalah pada proses pengumpulan dan analisis data yang berbentuk angka (Bryman, 2021).

3.2. Lokasi Penelitian

Objek penelitian ini adalah Pamella Supermarket, sebuah jaringan ritel lokal di Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah beroperasi sejak 1986. Pamella Supermarket memiliki 9 cabang yang tersebar diseluruh Yogyakarta dengan populasi karyawan lebih dari 700 karyawan, dalam penelitian ini sampel penelitian diambil dari 2 cabang yaitu Pamella 6 dan Pamella 7. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada komitmen eksplisit perusahaan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen Islami pada seluruh kegiatan operasionalnya. Komitmen tersebut tertuang dalam visi perusahaan untuk menjadi "trendsetter supermarket muslim," yang diturunkan ke dalam misi operasional seperti penerapan sistem ekonomi syariah dan pembentukan SDM yang bersikap Islami.

Implementasi prinsip tersebut terwujud dalam berbagai kebijakan konkret, mulai dari larangan menjual produk non-halal, kewajiban berbusana muslimah bagi karyawan, hingga penegakan kewajiban salat. Komitmen syariah ini juga merambah pada aspek finansial, seperti alokasi dana CSR yang bersumber dari zakat dan infak, serta keputusan pendiri untuk menggunakan pembiayaan dari perbankan syariah. Dengan demikian, penerapan nilai-nilai Islam ini tidak hanya bersifat eksternal, melainkan telah

terinternalisasi secara mendalam ke dalam budaya organisasi, sistem pelatihan, pengembangan karir, hingga struktur kompensasi karyawan.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Item
1.	Kepemimpinan Islami (Zaim, <i>et al.</i> , 2024)	Kepemimpinan Islami adalah sebuah model kepemimpinan yang mengintegrasikan prinsip-prinsip manajerial konvensional dengan nilai-nilai yang berlandaskan pada ajaran Islam. Landasan nilai tersebut bersumber dari Al-Qur'an, Hadis, serta khazanah literatur Islam, baik klasik maupun kontemporer.	1. Keadilan (<i>Justice</i>) 2. Religiusitas (<i>Religiosity</i>) 3. Kebaikan Hati (<i>Kindness/Ihsan</i>) 4. Kebijaksanaan (<i>Wisdom</i>)	Keadilan (<i>Justice</i>) 1) Manajer saya bersikap adil kepada bawahannya. 2) Manajer saya menerapkan aturan secara setara untuk semua orang Religiusitas (<i>Religiosity</i>) 3) Menurut saya, manajer saya adalah orang yang religius 4) Manajer saya menghindari tindakan-tindakan yang dilarang oleh agamanya Kebaikan Hati (<i>Kindness/Ihsan</i>) 5) Manajer saya adalah orang yang toleran 6) Menurut saya, manajer saya adalah orang yang sopan. Kebijaksanaan (<i>Wisdom</i>)

				7) Manajer saya memiliki pengetahuan teknis tentang pekerjaannya 8) Pengetahuan manajer saya adalah salah satu kriteria terpenting dalam pengambilan keputusannya yang tepat
2.	<i>Islamic Human Resource Management (Islamic Human Resource Management)</i> (Rahman, et al., 2013)	<i>Islamic Human Resource Management</i> adalah sebuah kerangka kerja pengelolaan sumber daya manusia yang operasionalisasinya didasarkan pada prinsip-prinsip syariah, dengan Al-Qur'an dan Hadis sebagai sumber utamanya.		1) Seorang Muslim yang baik akan menjadi karyawan yang baik. 2) Praktik Islam seperti sholat dan puasa oleh kandidat sangat penting. 3) Menyadari kewajiban Islam dalam membayar gaji kepada karyawan. 4) Pelatihan dilakukan secara rutin di organisasi ini. 5) Organisasi secara serius mempromosikan program pelatihan. 6) Organisasi mendorong karyawan untuk mencari ilmu.

				7) Penilaian kinerja dilakukan secara adil untuk semua karyawan. 8) Organisasi secara rutin mengukur kinerja karyawan. 9) Tidak ada praktik pilih kasih dalam mengevaluasi kinerja. 10) Memberikan kompensasi yang cukup 11) Kebijakan kompensasi untuk karyawan bersifat rasional 12) Memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawan saat pension 13) Memilih kandidat yang kompeten dan jujur 14) Menerapkan pendekatan Islami dalam merekrut dan menyeleksi kandidat potensial
3.	Etika Kerja Islam (Mohamed, <i>et al.</i> , 2014)	Etika Kerja Islam (<i>Islamic Work Ethic</i> atau IWE) dapat dipahami		1) Ketekunan dalam bekerja merupakan sebuah nilai luhur yang patut

		sebagai sebuah kerangka kerja nilai yang bersumber dari ajaran Islam, yang mengintegrasikan dimensi moral dan spiritual ke dalam praktik kerja sehari-hari, melampaui sekadar penekanan pada aspek kerja keras.		dijunjung tinggi. 2) Komitmen terhadap hasil kerja yang berkualitas adalah suatu bentuk kebajikan. 3) Seseorang seharusnya melaksanakan tugas kerjanya secara optimal sesuai dengan kemampuan terbaiknya. 4) Pekerjaan dipandang sebagai sarana untuk membangun rasa hormat terhadap diri sendiri. 5) Dalam menjalankan pekerjaannya, seseorang perlu mempertimbangkan kepentingan masyarakat atau komunitas sekitar.
4.	Kinerja Karyawan (Pradhan & Jena, 2017)	Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai ukuran efektivitas dan efisiensi seorang individu dalam mencapai tujuan organisasi,	1. Kinerja tugas (<i>Task Performance</i>) 2. Kinerja Adaptif (<i>Adaptive Performance</i>) 3. Kinerja Kontekstual (<i>Contextual Performance</i>)	Kinerja tugas (<i>Task Performance</i>) 1) Saya berupaya untuk selalu menjaga mutu pekerjaan pada tingkat yang optimal.

		yang dalam konteks ini, dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan serta lingkungan kerja yang berlandaskan nilai-nilai Islam.	2) Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara mandiri tanpa ketergantungan pada supervisi intensif. 3) Saya memiliki antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya lakukan. 4) Saya yakin mampu menyelesaikan berbagai tugas guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kinerja Adaptif (<i>Adaptive Performance</i>) 5) Saya senantiasa memberikan bantuan kepada rekan kerja ketika mereka memintanya atau membutuhkannya. 6) Saya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan dengan baik saat diperlukan. 7) Saya menunjukkan
--	--	--	--

				empati dan kepedulian ketika rekan kerja menghadapi kesulitan. 8) Saya secara aktif terlibat dalam diskusi tim dan pertemuan kerja. 9) Saya terbiasa memberikan apresiasi terhadap pencapaian rekan kerja. Kinerja Kontekstual (Contextual Performance) 10) Saya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan ketika situasi menuntut hal tersebut. 11) Saya mampu memimpin dan mendukung tim kerja secara efektif saat terjadi perubahan. 12) Saya memiliki keyakinan bahwa saling pengertian dapat menghasilkan penyelesaian
--	--	--	--	--

				masalah yang konstruktif dalam organisasi. 13) Saya cenderung kehilangan kendali emosional ketika menerima kritik dari rekan satu tim 14) Saya merasa fleksibel dan nyaman dalam menghadapi pengaturan kerja yang berubah-ubah. 15) Saya secara aktif menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi. 16) Saya bekerja secara optimal dalam mengarahkan kolaborasi tim demi efektivitas kerja kolektif.
--	--	--	--	--

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan kelompok karyawan yang bekerja di Pamella Supermarket. Pengertian ini sejalan dengan definisi yang dikemukakan oleh (Sekaran, 2017), yang menyatakan bahwa populasi merupakan

totalitas kelompok individu, peristiwa, atau objek yang menjadi pusat investigasi seorang peneliti.

3.4.2. Sampel

Dalam penelitian ini, penentuan sampel dilakukan menggunakan metode purposive sampling. Pendekatan ini dipilih karena penelitian membutuhkan karakteristik responden yang spesifik dan terpusat untuk memahami implementasi kepemimpinan dan manajemen Islami secara mendalam. Oleh karena itu, pengambilan sampel difokuskan pada seluruh karyawan pada cabang Pamella 6 dan Pamella 7 yang dipilih secara sengaja. Pemilihan 2 cabang ini didasarkan pada pertimbangan bahwa cabang tersebut secara representatif menerapkan praktik-praktik manajemen Islami secara komprehensif, serta untuk memastikan efisiensi dan kelayakan dalam pengumpulan data dari kelompok yang terkonsentrasi. Purposive sampling sendiri merupakan metode non-probabilitas di mana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Etikan, *et al.*, 2016), dan seringkali digunakan ketika peneliti ingin memilih sampel berdasarkan karakteristik spesifik yang sesuai dengan kebutuhan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Kriteria individu yang digunakan untuk memilih responden di dalam cabang tersebut meliputi karyawan Pamella Supermarket yang telah bekerja minimal satu tahun untuk memastikan pengalaman dalam budaya kerja Islami perusahaan; karyawan di bagian Human Resource Management (HRM) atau operasional yang terlibat langsung dalam penerapan nilai-nilai kepemimpinan Islami, *Islamic Human Resource Management* (IHRM), dan etika kerja Islam; serta responden yang memiliki pemahaman tentang prinsip-prinsip Islam dalam dunia kerja sehingga dapat memberikan jawaban yang relevan terhadap variabel penelitian, dan bersedia secara sukarela berpartisipasi.

Untuk menentukan target jumlah sampel yang dibutuhkan, peneliti mempertimbangkan kebutuhan analisis *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS) yang kompleks. Meskipun Kerlinger & Lee (2000) menyarankan minimal 30 responden untuk penelitian kuantitatif, analisis multivariat yang mendalam memerlukan ukuran sampel yang lebih substansial. Dengan total 43 indikator dan 4 variabel laten dalam model penelitian, perhitungan menggunakan rumus $\text{Parameter} = \{[(\text{indikator} + \text{variabel}) \times 2] \times 5 - 10\}$ menunjukkan bahwa kebutuhan sampel

secara teoritis dapat berkisar antara 470 hingga 940 responden. Rentang ini mencerminkan estimasi yang sangat konservatif untuk memaksimalkan kekuatan statistik dalam berbagai skenario model. Namun, dalam praktik penelitian SEM-PLS, terdapat pedoman yang lebih pragmatis dan terbukti efektif. Hair, *et al* (2017) menekankan bahwa PLS-SEM dikenal akan kemampuannya untuk beroperasi secara efektif dengan ukuran sampel yang relatif lebih kecil dibandingkan SEM berbasis kovarians, selama proporsi sampel mencerminkan kompleksitas model. Sejalan dengan ini, Ghozali (2017) merekomendasikan jumlah sampel minimal antara 100 hingga 200 responden untuk analisis SEM. Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan karakteristik model penelitian yang melibatkan mediasi dan moderasi, serta berdasarkan rekomendasi Hair, *et al* (2017) dan Ghozali (2018) yang lebih praktis untuk SEM-PLS, penelitian ini menargetkan sampel antara 100 hingga 150 responden. Jumlah ini dianggap memadai untuk menghasilkan estimasi parameter yang stabil dan akurat, mengurangi sampling error, dan meningkatkan kekuatan statistik yang diperlukan untuk mendeteksi efek yang signifikan dalam model, sehingga memastikan validitas dan reliabilitas hasil analisis menggunakan SmartPLS4.

3.5. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1. Sumber Data

3.5.1.1. Data Primer

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data tersebut dikumpulkan secara langsung dari para responden, yaitu karyawan Pamela Supermarket, melalui penyebaran instrumen kuesioner. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Instrumen ini dirancang secara cermat dengan menggunakan bahasa yang jelas dan mudah dipahami untuk memastikan bahwa setiap responden memiliki pemahaman yang akurat mengenai maksud pertanyaan. Guna menjaga objektivitas jawaban, desain kuesioner ini berfokus pada mitigasi bias. Oleh karena itu, setiap item pertanyaan diformulasikan secara netral agar tidak mengarahkan responden pada opini tertentu,

sebuah praktik yang selaras dengan rekomendasi dalam metodologi penelitian ilmiah (Cooper & Schindler, 2014).

Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert lima poin. Penggunaan skala ini didasarkan pada kelazimannya dalam riset sosial untuk mengukur konstruk seperti sikap, opini, dan persepsi individu terhadap suatu fenomena (Sekaran & Bougie, 2017). Untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap item pernyataan, penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin. Rentang skor pada skala ini adalah: 1 untuk "Sangat Tidak Setuju", 2 untuk "Tidak Setuju", 3 untuk "Netral", 4 untuk "Setuju", dan 5 untuk "Sangat Setuju". Skala pengukuran ini diterapkan secara konsisten untuk seluruh variabel penelitian, yang meliputi Kepemimpinan Islami, *Islamic Human Resource Management*, Etika Kerja Islam, dan Kinerja Karyawan.

Terdapat pendekatan pengukuran yang berbeda khusus untuk variabel Kinerja Karyawan. Evaluasinya dilakukan dengan membandingkan performa individu selama enam bulan terakhir terhadap standar kinerja yang berlaku pada UMKM sejenis. Guna memperoleh pengukuran yang lebih spesifik, kategori pada skala Likert untuk variabel ini disesuaikan menjadi: 1 untuk "Sangat Rendah", 2 untuk "Rendah", 3 untuk "Sedang", 4 untuk "Tinggi", dan 5 untuk "Sangat Tinggi". Pemilihan pendekatan ini bertujuan untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif dalam mengevaluasi dinamika kinerja karyawan selama periode waktu tertentu.

3.5.1.2. Data Sekunder

Selain menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan data, peneliti juga menerapkan metode studi kepustakaan. Pendekatan ini dilakukan untuk memperoleh landasan teoritis, konsep-konsep utama, serta temuan-temuan relevan dari penelitian sebelumnya. Studi kepustakaan dilaksanakan melalui penelusuran jurnal ilmiah, artikel, dan buku elektronik yang dapat diakses secara daring. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperkuat kerangka teoritis penelitian, khususnya terkait dengan konsep *Islamic Human Resource Management*, Kepemimpinan

Islami, dan Etika Kerja Islam, serta untuk mengkaji hubungan ketiga variabel tersebut dengan kinerja karyawan berdasarkan bukti empiris yang telah ada.

Dalam memastikan validitas dan reliabilitas data, penelitian ini mengacu pada metode yang telah digunakan dalam berbagai studi ilmiah. Menurut Cooper & Schindler (2014), validitas instrumen penelitian sangat bergantung pada sejauh mana instrumen dapat mengukur konsep yang dimaksud. Sementara itu, Sugiyono (2014) menyatakan bahwa reliabilitas dapat dicapai dengan memastikan konsistensi dalam pengukuran data. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, setiap instrumen yang digunakan telah melalui proses validasi sebelum didistribusikan kepada responden.

3.5.2 Teknik pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilaksanakan melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Metode ini dipilih karena dinilai sistematis dan memiliki tingkat keandalan yang memadai dalam menghasilkan data yang dapat dipercaya. Data yang diperoleh dari responden akan digunakan sebagai dasar untuk menganalisis secara menyeluruh pengaruh Kepemimpinan Islami, *Islamic Human Resource Management*, dan Etika Kerja Islam terhadap kinerja karyawan pada Pamella Supermarket.

3.6. Variabel Penelitian

Variabel dapat didefinisikan sebagai konsep atau atribut terukur dari suatu fenomena yang nilainya bervariasi antar individu atau objek, sehingga Dalam konteks penelitian, penggunaan variabel memiliki fungsi esensial untuk memungkinkan pengukuran dan perbandingan fenomena, serta menjadi dasar dalam menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian ini mengadopsi empat jenis variabel, yaitu variabel eksogen, variabel endogen, variabel mediasi, dan variabel moderasi.

3.6.1 Variabel Eksogen

Variabel eksogen, atau variabel independen, merupakan variabel yang nilainya diasumsikan tidak bergantung pada faktor-faktor lain di dalam model penelitian.

Sebaliknya, variabel inilah yang berpotensi memberikan pengaruh terhadap variabel lainnya (Cooper & Schindler, 2014). Dalam penelitian ini, Kepemimpinan Islami diposisikan sebagai variabel eksogen (independen). Artinya, variabel ini diasumsikan tidak dipengaruhi oleh faktor lain di dalam model, namun justru menjadi variabel yang memberikan pengaruh terhadap variabel lainnya. Secara kontekstual, Kepemimpinan Islami dalam studi ini merujuk pada praktik kepemimpinan yang diimplementasikan berdasarkan nilai-nilai Islam dalam manajemen organisasi dan sumber daya manusia.

3.6.2 Variabel Endogen

Variabel endogen atau dependen adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh faktor lain dalam model penelitian (Cooper & Schindler, 2014). Dalam riset ini, Kinerja Karyawan ditetapkan sebagai variabel endogen (dependen), yaitu variabel yang nilainya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain dalam sebuah model penelitian. Secara spesifik, Kinerja Karyawan dalam kerangka studi ini diposisikan sebagai variabel yang menerima pengaruh langsung dari Kepemimpinan Islami sekaligus pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh *Islamic Human Resource Management*.

3.6.3 Variabel Mediasi

Dalam penelitian ini, *Islamic Human Resource Management* (IHRM) berperan sebagai variabel mediasi. Sesuai dengan definisi (Baron & Kenny, 1986), variabel mediasi adalah sebuah variabel perantara yang berfungsi untuk menjelaskan, baik secara sebagian maupun keseluruhan, mekanisme hubungan antara variabel independen dan variabel dependen..

3.6.4 Variabel Moderasi

Variabel moderasi didefinisikan sebagai variabel yang memiliki fungsi untuk memengaruhi, baik dengan memperkuat maupun memperlemah, kekuatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (MacKinnon, 2008). Dalam kerangka penelitian ini, Etika Kerja Islam (*Islamic Work Ethic* atau IWE) diposisikan sebagai variabel moderasi. Variabel ini dihipotesiskan akan memperkuat hubungan antara *Islamic Human Resource Management* (IHRM) dan Kinerja Karyawan. Asumsi yang mendasari hipotesis ini adalah bahwa karyawan dengan tingkat Etika Kerja Islam yang tinggi akan

lebih reseptif terhadap implementasi praktik IHRM, yang pada gilirannya akan berdampak secara lebih positif terhadap kinerja mereka.

3.7. Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian di karyawan Pamela Supermarket ini menggunakan skala likert. menurut Hair, *et al* (2014), skala ini sangat cocok untuk mengukur hal-hal yang bersifat persepsi atau sikap, seperti dalam penelitian ini yang mengukur kepemimpinan Islami, manajemen SDM Islami, etika kerja Islam, dan kinerja karyawan. Hair menjelaskan bahwa skala 1–5 cukup untuk membedakan pendapat responden, tapi tidak terlalu rumit, sehingga lebih mudah dipahami dan diisi oleh responden. Skala ini juga sering digunakan dalam penelitian manajemen dan SDM yang dianalisis dengan metode SEM-PLS, karena bisa memberikan data yang cukup stabil dan akurat untuk dianalisis. Menurut Sekaran & Bougie (2016), skala Likert adalah sebuah instrumen yang menggunakan serangkaian item pertanyaan untuk mengukur sikap atau perilaku individu. Responden diminta untuk memberikan respons terhadap setiap item dengan memilih salah satu dari lima titik pilihan yang tersedia, yang umumnya mencakup spektrum dari "Sangat Setuju," "Setuju," "Netral," "Tidak Setuju," hingga "Sangat Tidak Setuju.". Berikut ini skala penilaian likert poin 5 akan dijelaskan di bawah ini :

- SS = Sangat Setuju diberi skor 5
- S = Setuju diberi skor 4
- N = Netral diberi skor 3
- TS = Tidak Setuju diberi skor 2
- STS = Sangat Tidak Setuju diberi skor 1

3.8. Metode Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan dalam riset ini untuk menyajikan gambaran umum dari setiap variabel utama, yaitu Kepemimpinan Islami, *Islamic Human Resource*

Management (IHRM), Etika Kerja Islam, dan Kinerja Karyawan. Pengukuran untuk seluruh variabel tersebut dilakukan menggunakan skala Likert, di mana responden memberikan penilaian tingkat persetujuan terhadap serangkaian pernyataan. Hasil analisis ini ditampilkan dalam bentuk ringkasan statistik untuk setiap item, yang mencakup ukuran tendensi sentral (misalnya, rata-rata), rentang skor, serta ukuran dispersi data (misalnya, standar deviasi).

Pemanfaatan analisis deskriptif dalam riset dengan topik sejenis telah diterapkan dalam beberapa studi sebelumnya. Sebagai contoh, penelitian oleh Hakim (2012) menggunakan analisis deskriptif untuk menyajikan karakteristik responden dan variabel, serta untuk menganalisis hubungan signifikan antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan studi oleh Wijayanti & Meftahudin (2016) yang turut menegaskan relevansi analisis deskriptif dalam upaya memahami pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, analisis deskriptif dalam studi ini memegang peranan ganda: pertama, untuk memaparkan karakteristik responden dan variabel penelitian, dan kedua, sebagai landasan awal bagi analisis selanjutnya yang menguji hubungan antar variabel.

3.8.2 Analisis Statistik

3.8.2.1 Analisis SEM (*Structural Equation Modeling*)

Untuk menguji hipotesis penelitian, metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) yang dioperasikan melalui perangkat lunak statistik. Metodologi SEM ini mencakup dua komponen fundamental: pertama, model pengukuran (*measurement model*) yang menganalisis hubungan antara variabel laten dengan variabel teramatinya (*observed variables*) melalui *Confirmatory Factor Model*. Kedua, model struktural (*structural model*) yang menguji keterkaitan antar variabel laten menggunakan persamaan regresi simultan (Ghozali, 2017). *Structural Equation Modeling* (SEM) dapat dipahami sebagai sebuah perangkat statistik yang mengintegrasikan dua model analisis yang berbeda, yaitu analisis faktor dan analisis regresi berganda. Penggunaan SEM dalam riset ini dinilai tepat

karena kemampuannya untuk secara simultan menjawab dua jenis pertanyaan penelitian: pertanyaan yang berkaitan dengan hubungan regresif antarvariabel dan pertanyaan yang berkaitan dengan pengukuran dimensi dari sebuah konsep.

3.8.2.2 Pengujian Model Penelitian (Outer Model)

Tahap pertama dalam analisis *Partial Least Squares* (PLS) adalah pengujian model pengukuran (*outer model*), yang bertujuan untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk penelitian. Prosedur evaluasi untuk *outer model* ini dibedakan berdasarkan sifat indikator yang digunakan. Untuk indikator yang bersifat reflektif, evaluasi mencakup analisis validitas konvergen dan diskriminan, serta pengukuran reliabilitas melalui *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. Sebaliknya, untuk indikator yang bersifat formatif, evaluasi difokuskan pada konten substantif dari masing-masing indikator dengan menguji bobot relatif dan tingkat signifikansinya, sebagaimana diuraikan oleh (Chin, 1998).

3.8.2.3. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural atau *inner model*, yang bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar variabel laten. Penilaian terhadap *inner model* ini berfokus pada dua kriteria utama. Kriteria pertama adalah kekuatan prediktif model, yang diukur melalui nilai R-Square pada variabel dependen. Nilai R-Square menunjukkan persentase varians pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen, di mana nilai yang lebih tinggi mengindikasikan kemampuan prediksi model yang lebih baik. Kriteria kedua adalah pengujian signifikansi hubungan antar konstruk, yang dinilai melalui nilai koefisien jalur atau *t-statistics*. Tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis ditentukan melalui nilai koefisien jalur pada model internal (*inner model*), yang dievaluasi menggunakan nilai *t-statistic*. Terdapat ambang batas yang berbeda tergantung pada arah hipotesis: untuk hipotesis dua arah (*two-tailed*), nilai *t-statistic* harus lebih besar dari 1,96, sedangkan untuk hipotesis satu arah (*one-tailed*), nilainya harus melampaui 1,64. (Hair, *et al.*, 2017), kedua nilai ambang batas tersebut berlaku pada tingkat signifikansi (α) 5% dengan kekuatan statistik (*power*) 80%.

3.9. Uji Validitas

Uji validitas dilaksanakan untuk menjamin akurasi sebuah instrumen pengukuran, yakni sejauh mana kemampuannya dalam mengukur konsep penelitian secara tepat. Sebuah instrumen dianggap valid jika data yang dihasilkannya mampu merepresentasikan kondisi faktual dari objek yang diteliti. Salah satu metode untuk melakukan pengujian ini adalah korelasi *product moment Pearson*. Mengacu pada Sekaran (2006), sebuah instrumen dinyatakan memenuhi kriteria validitas apabila nilai signifikansi dari hasil korelasinya berada di bawah 0,05 ($p < 0,05$), dan sebaliknya dianggap tidak valid jika melampaui nilai tersebut.

3.10. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menguji tingkat kepercayaan terhadap suatu instrumen pengukuran dengan mengevaluasi konsistensi dan stabilitasnya dalam mengurangi potensi bias (Sekaran, 2006). Sebuah kuesioner dapat dinyatakan reliabel atau andal apabila menunjukkan bahwa respons dari individu terhadap serangkaian pernyataan bersifat konsisten dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas ini, salah satu metrik yang umum digunakan adalah koefisien *Cronbach's Alpha*, di mana sebuah instrumen dianggap reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,70.

3.11. Uji Hipotesis

Pengujian signifikansi pengaruh antar variabel dalam penelitian ini menggunakan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *Bootstrapping* merupakan teknik *resampling* yang mengulang pengambilan sampel dari data asli untuk mengoreksi nilai *standard error* dalam PLS, dengan jumlah iterasi yang direkomendasikan antara 200 hingga 1000 kali. Sejalan dengan metode PLS, pengujian hipotesis dalam studi ini dilakukan melalui *bootstrapping* dengan 500 kali *resampling*. (Ghozali & Latan, 2015). Hipotesis diterima jika $p\text{-value} < 0,05$. keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis didasarkan pada nilai P-Values (Hair, et al., 2017). Kriteria untuk menerima atau menolak hipotesis adalah sebagai berikut:

Ho diterima dan Ha ditolak apabila: $P\text{-}V \text{ alues} > 0,05$

Ho ditolak dan Ha diterima apabila: $P\text{-}Values < 0,05$

3.12. Uji Efek Mediasi dan Moderasi

Tahap analisis hipotesis ini secara spesifik akan mendiskusikan efek mediasi dan moderasi dalam model penelitian. Efek mediasi, yang merujuk pada hubungan tidak langsung dari variabel eksogen ke variabel endogen melalui sebuah variabel perantara, diuji dalam riset ini. Secara spesifik, *Islamic Human Resource Management* (IHRM) dihipotesiskan berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara Kepemimpinan Islam dan Kinerja Karyawan..

Untuk menguji efek mediasi, penelitian ini akan menerapkan metode *Bootstrapping* melalui pendekatan *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS). Pemilihan metode ini didasarkan pada keunggulannya yang dinilai lebih robust dan tidak menuntut asumsi distribusi data yang ketat, sehingga dianggap lebih superior dibandingkan Uji Sobel, khususnya dalam analisis SEM-PLS. Prosedur *bootstrapping* bekerja dengan prinsip pengambilan sampel ulang (*resampling*) dari data orisinal secara acak dengan pengembalian, guna membangun sebuah distribusi sampling untuk efek tidak langsung.

Pengujian efek mediasi akan dilakukan dengan mengestimasi efek tidak langsung (indirect effect) dari Kepemimpinan Islam terhadap Kinerja Karyawan melalui IHRM. Prosedur *bootstrapping* akan menghasilkan nilai koefisien efek tidak langsung beserta nilai standard error dan interval kepercayaan (confidence interval) untuk efek tersebut. Kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

H0 diterima dan Ha ditolak apabila: $P\text{-}values > 0,05$

H0 ditolak dan Ha diterima apabila: $P\text{-}values < 0,05$

Selain itu, penelitian ini juga menganalisis efek moderasi dari Etika Kerja Islam dalam hubungan antara Kepemimpinan Islam dan Kinerja Karyawan. Efek moderasi diuji

dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA), yang mengevaluasi interaksi antara variabel moderasi dengan variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen. Jika interaksi tersebut signifikan, maka Etika Kerja Islam memiliki peran dalam memperkuat atau memperlemah hubungan Kepemimpinan Islam terhadap Kinerja Karyawan. Dalam konteks SEM-PLS, efek moderasi ini diuji melalui pembentukan istilah interaksi (*interaction term*) antara variabel independen dan variabel moderator, kemudian menguji signifikansi jalur dari istilah interaksi tersebut ke variabel dependen.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan hasil analisis data yang bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan, dengan melibatkan peran mediasi dari *Islamic Human Resource Management* (IHRM) serta peran moderasi dari Etika Kerja Islam. Studi ini mengambil konteks karyawan Pamella Supermarket di Yogyakarta, di mana data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada karyawan di cabang Pamella Supermarket 6 dan 7. Keseluruhan data yang berhasil dihimpun selanjutnya dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

4.1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Subjek dalam penelitian ini adalah para pegawai dari dua cabang supermarket, yaitu Pamella 6 dan Pamella 7. Populasi penelitian secara total mencakup 158 karyawan, yang terdiri dari 82 karyawan di Pamella 6 dan 76 karyawan di Pamella 7, di mana masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang beragam. Untuk pengambilan sampel dari populasi tersebut, penelitian ini menerapkan metode *non-probability sampling*, khususnya dengan teknik *purposive sampling*.

Tabel 4.1
Sampel dan Tingkat Pengembalian

Sampel	Jumlah	Tingkat pengembalian
Kuesioner disebar	158	$154/158 \times 100 = 97,468\%$
Kuesioner kembali	154	
Kuesioner tidak kembali	4	
Kuesioner diolah	154	

Sumber: Data Primer, diolah (2025)

4.2. Analisis Deskriptif

Deskriptif responden dalam penelitian ini mendeskripsikan usia, jenis kelamin, lama bekerja.

Tabel 4.2
Deskriptif Responden

Variabel	Deskripsi	Frekuensi	Presentase (%)
Usia	18-30 tahun	62	40,26%
	31-40 tahun	43	27,92%
	41-50 tahun	42	27,27%
	51-60 tahun	7	4,55%
Jenis Kelamin	Laki-laki	47	30,52%
	Perempuan	107	69,48%
Lama Bekerja	<4 tahun	39	25,32%
	5-8 tahun	24	15,58%
	9-12 tahun	21	13,64%
	13-16 tahun	8	5,19%
	>16 tahun	62	40,26%

Sumber : Data Primer diolah (2025)

Hasil deskriptif karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Pamella Supermarket Yogyakarta adalah perempuan sebesar 69,48%, sedangkan laki-laki sebanyak 30,52%. Dari sisi usia, responden didominasi oleh kelompok usia 18–30 tahun sebesar 40,26%, diikuti oleh usia 31–40 tahun sebesar 27,92%, usia 41–50 tahun sebesar 27,27%, dan sisanya 4,55% berada pada rentang usia 51–60 tahun.

Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 16 tahun sebesar 40,26%, kemudian masa kerja kurang dari 4 tahun sebesar 25,32%, masa kerja 5–8 tahun sebesar 15,58%, masa kerja 9–12 tahun sebesar 13,64%, dan yang memiliki masa kerja 13–16 tahun sebesar 5,19%.

Dominasi responden perempuan menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Pamela Supermarket lebih banyak diisi oleh tenaga kerja wanita, yang kemungkinan berkaitan dengan kebutuhan posisi pelayanan yang menekankan keramahan dan ketelitian. Selain itu, dominasi usia muda pada kelompok 18–30 tahun menggambarkan bahwa perusahaan ini mempekerjakan individu yang relatif muda, energik, dan cenderung lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja.

Tingginya proporsi karyawan dengan masa kerja di atas 16 tahun menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi dari sebagian karyawan, yang kemungkinan besar telah berkontribusi terhadap stabilitas dan kesinambungan operasional perusahaan. Sementara itu, adanya proporsi yang signifikan pada kelompok masa kerja kurang dari 4 tahun juga mengindikasikan adanya proses regenerasi atau perekrutan karyawan baru yang terus berlangsung untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

4.3. Deskriptif Jawaban Responden

Statistika deskriptif merupakan metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian data untuk memberikan gambaran mengenai objek penelitian dari suatu sampel atau populasi. Dalam studi ini, analisis deskriptif terhadap jawaban responden bertujuan untuk mengkategorikan tingkat respons (tinggi atau rendah) pada setiap variabel penelitian. Untuk menetapkan kategori tersebut, digunakan rentang interval yang dihitung dari skala Likert 5 poin dengan formula: $(\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}) / \text{jumlah kategori}$, yaitu $(5-1)/5$, yang menghasilkan interval sebesar 0,8. Berdasarkan perhitungan interval ini, disusunlah kriteria interpretasi skor yang akan dirinci dalam Tabel 4.3:

Tabel 4.3
Kriteria Uji Deskriptif

kriteria	keterangan
1,00-1,79	Sangat tidak baik
1,80-2,59	Tidak baik
2,6-3,39	Cukup
3,40-4,19	Baik

4,20-5	Sangat baik
--------	-------------

4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Islami

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan, dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel Kepemimpinan Islami yang ditunjukkan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Hasil Analisis Variabel Kepemimpinan Islami

No	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
Keadilan (<i>Justice</i>)			
1	Manajer saya bersikap adil kepada bawahannya.	4,06	Baik
2	Manajer saya menerapkan aturan secara setara untuk semua orang	3,95	Baik
Religiusitas (<i>Religiosity</i>)			
3	Menurut saya, manajer saya adalah orang yang religius	4,05	Baik
4	Manajer saya menghindari tindakan-tindakan yang dilarang oleh agamanya	4,05	Baik
Kebaikan Hati (<i>Kindness/Ihsan</i>)			
5	Manajer saya adalah orang yang toleran	3,92	Baik
6	Menurut saya, manajer saya adalah orang yang sopan.	4,08	Baik
Kebijaksanaan (<i>Wisdom</i>)			
7	Manajer saya memiliki pengetahuan teknis tentang pekerjaannya	3,94	Baik
8	Pengetahuan manajer saya adalah salah satu kriteria terpenting dalam pengambilan keputusannya yang tepat	4,01	Baik

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4, rata-rata penilaian responden terhadap variabel Kepemimpinan Islami secara keseluruhan berada dalam kategori "Baik", dengan nilai rata-rata berkisar antara 3,92 hingga 4,08. Penilaian tertinggi diberikan pada indikator "Menurut saya, manajer saya adalah orang yang sopan" yang termasuk dalam dimensi Kebaikan Hati (Ihsan) dengan skor rata-rata 4,08, menunjukkan bahwa aspek kesopanan manajer sangat diapresiasi oleh karyawan. Sementara itu, penilaian terendah diberikan pada indikator "Manajer saya adalah orang yang toleran" yang juga merupakan bagian dari dimensi Kebaikan Hati (Ihsan) dengan skor rata-rata 3,92, namun tetap berada dalam kategori Baik. Pada dimensi Keadilan (Justice), indikator "Manajer saya bersikap adil kepada bawahannya" memperoleh skor 4,06 dan "Manajer saya menerapkan aturan secara setara untuk semua orang" memperoleh skor 3,95. Pada dimensi Religiusitas (Religiosity), kedua indikator masing-masing memperoleh skor yang sama yaitu 4,05, menunjukkan bahwa nilai-nilai keagamaan dalam kepemimpinan juga cukup kuat dirasakan oleh karyawan. Adapun pada dimensi Kebijaksanaan (Wisdom), indikator terkait pengetahuan teknis dan pengambilan keputusan memperoleh skor 3,94 dan 4,01, yang menegaskan bahwa aspek kebijaksanaan manajer dalam memimpin juga diapresiasi secara positif. Secara umum, hasil ini mengindikasikan bahwa manajer di Pamella Supermarket Yogyakarta telah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan Islami dengan baik menurut persepsi karyawan.

4.3.2 Analisis deskriptif variabel *Islamic Human Resource Management*

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan, dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel *Islamic Human Resource Management* yang ditunjukkan pada tabel 4.5.

Tabel 4.5

Hasil Analisis variabel *Islamic Human Resource Management*

No	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
1	Seorang Muslim yang baik akan menjadi karyawan yang baik.	4,12	Baik
2	Praktik Islam seperti sholat dan puasa oleh karyawan sangat penting.	4,20	Sangat Baik

3	Menyadari kewajiban Islam dalam membayar gaji kepada karyawan.	4,23	Sangat Baik
4	Pelatihan dilakukan secara rutin di organisasi ini.	4,05	Baik
5	Organisasi secara serius mempromosikan program pelatihan.	3,83	Baik
6	Organisasi mendorong karyawan untuk mencari ilmu.	3,91	Baik
7	Penilaian kinerja dilakukan secara adil untuk semua karyawan.	4,06	Baik
8	Organisasi secara rutin mengukur kinerja karyawan.	3,88	Baik
9	Tidak ada praktik pilih kasih dalam mengevaluasi kinerja.	4,08	Baik
10	Memberikan kompensasi yang cukup untuk pekerjaan tambahan.	4,06	Baik
11	Kebijakan kompensasi untuk karyawan bersifat rasional.	3,94	Baik
12	Memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawan saat pensiun.	4,15	Baik
13	Memilih kandidat yang kompeten dan jujur.	4,10	Baik
14	Menerapkan pendekatan Islami dalam merekrut dan menyeleksi kandidat potensial.	4,94	Sangat Baik

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Sebagaimana terlihat pada Tabel 4.5, analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel *Islamic Human Resource Management* secara umum dinilai "Baik" oleh responden, dengan skor rata-rata keseluruhan sebesar 4,11. Secara khusus, indikator "Menerapkan pendekatan Islami dalam merekrut dan menyeleksi kandidat potensial" memperoleh skor rata-rata tertinggi (4,94), yang tergolong "Sangat Baik". Temuan ini menyiratkan bahwa praktik rekrutmen yang berlandaskan nilai-nilai Islam dipersepsikan telah diimplementasikan secara optimal.

Sementara itu, skor terendah diberikan pada indikator "Organisasi secara serius mempromosikan program pelatihan", yaitu sebesar 3,83 yang tetap berada dalam kategori Baik, namun menunjukkan bahwa aspek pelatihan masih memiliki ruang untuk ditingkatkan. Beberapa indikator lain yang memperoleh skor tinggi dalam kategori Sangat Baik antara lain "Menyadari kewajiban Islam dalam membayar gaji kepada

karyawan" (4,23) dan "Praktik Islam seperti sholat dan puasa oleh karyawan sangat penting" (4,20), menandakan bahwa perusahaan sangat menghargai prinsip-prinsip syariat Islam dalam pengelolaan sumber daya manusianya, terutama dalam aspek spiritualitas dan kompensasi.

4.3.3 Analisis deskriptif variabel Etika Kerja Islam

Distribusi penilaian responden untuk variabel Etika Kerja Islam, yang didasarkan pada data kuesioner yang terkumpul, disajikan secara rinci pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Hasil Analisis Variabel Etika Kerja Islam

No	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
1	Ketekunan dalam bekerja merupakan sebuah nilai luhur yang patut dijunjung tinggi	4,08	Baik
2	Komitmen terhadap hasil kerja yang berkualitas adalah suatu bentuk kebajikan.	4,13	Baik
3	Seseorang seharusnya melaksanakan tugas kerjanya secara optimal sesuai dengan kemampuan terbaiknya	4,09	Baik
4	Pekerjaan dipandang sebagai sarana untuk membangun rasa hormat terhadap diri sendiri.	4,02	Baik
5	Dalam menjalankan pekerjaannya, seseorang perlu mempertimbangkan kepentingan masyarakat atau komunitas sekitar.	3,95	Baik

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Merujuk pada hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.6, persepsi responden terhadap variabel Etika Kerja Islam secara keseluruhan memperoleh skor rata-rata sebesar 4,05, yang diklasifikasikan dalam kategori "Baik". Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai etika kerja yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam telah cukup terinternalisasi dalam lingkungan kerja para responden. Dengan kata lain, aspek-aspek seperti semangat kerja keras, kejujuran, tanggung jawab, dan kontribusi sosial secara umum telah menjadi bagian dari perilaku kerja mereka.

Indikator dengan skor tertinggi adalah “Komitmen terhadap hasil kerja yang berkualitas adalah suatu bentuk kebajikan” dengan nilai rata-rata 4,13. Hasil ini menunjukkan bahwa responden sangat memahami pentingnya kualitas kerja (itqan) sebagai bentuk pengabdian yang bernilai ibadah. Selain itu, indikator lain seperti “Seseorang seharusnya melaksanakan tugas kerjanya secara optimal sesuai dengan kemampuan terbaiknya” (4,09) dan “Ketekunan dalam bekerja merupakan sebuah nilai luhur yang patut dijunjung tinggi” (4,08) memperkuat bahwa semangat profesionalisme dan kerja keras telah menjadi kesadaran kolektif para responden. Sementara itu, indikator dengan skor terendah adalah “Dalam menjalankan pekerjaannya, seseorang perlu mempertimbangkan kepentingan masyarakat atau komunitas sekitar” dengan nilai rata-rata 3,95, yang meskipun paling rendah, masih termasuk dalam kategori “Baik”. Temuan ini menunjukkan bahwa dimensi sosial dari etika kerja Islam juga telah disadari oleh responden, meskipun barangkali belum sekuat dimensi personal seperti kerja keras dan tanggung jawab.

Secara keseluruhan, nilai-nilai Etika Kerja Islam telah cukup melekat dalam budaya kerja responden. Hal ini tercermin dari penilaian yang konsisten tinggi pada indikator-indikator terkait kualitas kerja, tanggung jawab pribadi, serta motivasi untuk memberikan yang terbaik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa para karyawan tidak hanya bekerja demi kepentingan ekonomi atau organisasi semata, tetapi juga menjadikan pekerjaannya sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan spiritual yang sejalan dengan ajaran Islam.

4.3.4 Analisis deskriptif variabel Kinerja Karyawan

Distribusi penilaian responden untuk variabel Kinerja Karyawan, yang didasarkan pada data kuesioner yang terkumpul, disajikan secara rinci pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Hasil Analisis Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
	Kinerja tugas (Task Performance)		

1	Saya berupaya untuk selalu menjaga mutu pekerjaan pada tingkat yang optimal	4,08	Baik
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara mandiri tanpa ketergantungan pada supervisi intensif	4,08	Baik
3	Saya memiliki antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	4,02	Baik
4	Saya yakin mampu menyelesaikan berbagai tugas guna mendukung pencapaian tujuan organisasi	3,95	Baik
Kinerja Adaptif (Adaptive Performance)			
5	Saya senantiasa memberikan bantuan kepada rekan kerja ketika mereka memintanya atau membutuhkannya.	4,14	Baik
6	Saya menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan dengan baik saat diperlukan.	4,03	Baik
7	Saya menunjukkan empati dan kepedulian ketika rekan kerja menghadapi kesulitan.	4,14	Baik
8	Saya secara aktif terlibat dalam diskusi tim dan pertemuan kerja.	4,03	Baik
9	Saya terbiasa memberikan apresiasi terhadap pencapaian rekan kerja.	3,97	Baik
Kinerja Kontekstual (Contextual Performance)			
10	Saya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan ketika situasi menuntut hal tersebut	3,94	Baik
11	Saya mampu memimpin dan mendukung tim kerja secara efektif saat terjadi perubahan.	3,97	Baik
12	Saya memiliki keyakinan bahwa saling pengertian dapat menghasilkan penyelesaian masalah yang konstruktif dalam organisasi	4,12	Baik
13	Saya cenderung kehilangan kendali emosional ketika menerima kritik dari rekan satu tim	3,16	Cukup

14	Saya merasa fleksibel dan nyaman dalam menghadapi pengaturan kerja yang berubah-ubah	3,92	Baik
15	Saya secara aktif menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi	4,00	Baik
16	Saya bekerja secara optimal dalam mengarahkan kolaborasi tim demi efektivitas kerja kolektif	3,83	Baik

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Merujuk pada analisis deskriptif di Tabel 4.7, skor rata-rata keseluruhan untuk variabel Kinerja Karyawan adalah 3,96, yang termasuk dalam kategori "Baik". Di antara semua item, penilaian tertinggi (dengan skor rata-rata 4,14) diberikan kepada dua indikator dari dimensi Kinerja Adaptif, yaitu terkait kesediaan memberikan bantuan serta menunjukkan empati dan kepedulian kepada rekan kerja yang menghadapi kesulitan. Temuan ini secara khusus mengindikasikan tingginya tingkat kemampuan kolaboratif dan kepedulian interpersonal di antara para karyawan.

Sebaliknya, skor terendah terdapat pada indikator “Saya cenderung kehilangan kendali emosional ketika menerima kritik dari rekan satu tim” dengan nilai 3,16, dan menjadi satu-satunya yang masuk kategori "Cukup". Sementara itu, dimensi Kinerja Tugas dan Kinerja Kontekstual secara umum berada dalam kategori Baik, meskipun masih terdapat ruang perbaikan dalam hal efisiensi kerja dan pengendalian emosi. Maka dari itu, Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan secara umum dinilai positif, dengan keunggulan yang sangat menonjol pada aspek dukungan interpersonal dan kolaborasi adaptif di antara rekan kerja.

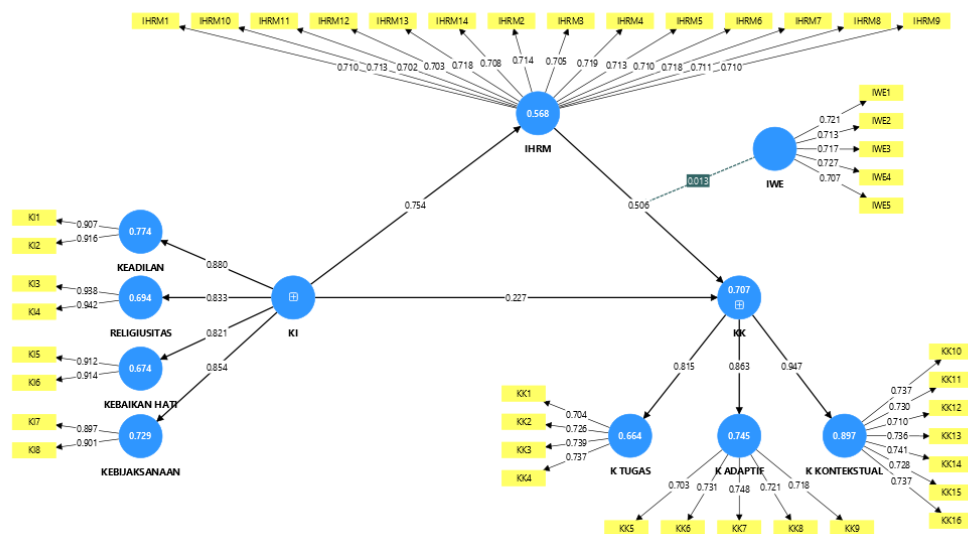
4.4. Hasil Uji Kuantitatif

Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis data. Sesuai dengan prosedur dalam metode ini, pengujian validitas dan reliabilitas terhadap model pengukuran (*outer model*) dilakukan sebagai tahap awal sebelum melanjutkan ke pengujian hipotesis.

4.4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Penilaian validitas dan reliabilitas model pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini dilakukan menggunakan SmartPLS 4.0 dengan mengacu pada beberapa kriteria utama. Kriteria tersebut meliputi *Convergent Validity*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Discriminant Validity*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*.

Secara spesifik untuk menilai *Convergent Validity*, Ghazali et al. (2015) menetapkan bahwa nilai *loading factor* sebaiknya lebih besar dari 0,5 untuk riset konfirmatori, meskipun nilai antara 0,5 hingga 0,7 masih dapat diterima untuk riset yang bersifat eksploratori. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) juga harus melebihi ambang batas 0,5.



Gambar 4.1
Model Penelitian

Hasil analisis yang ada pada gambar diatas tentang loading faktor menunjukkan bahwa semua hasil loading faktor lebih dari 0,5, sehingga semua item sudah dikatakan valid atau memenuhi *convergent validity*.

Tabel 4.8
Uji Indikator *Outer Loadings*

No	Indikator	Loading Factor	P Values	Keterangan
1	KI1 <- Keadilan	0.907	0,000	Valid
2	KI2 <- Keadilan	0.916	0,000	Valid
3	KI3 <- Religiusitas	0.938	0,000	Valid
4	KI3 <- Religiusitas	0.942	0,000	Valid
5	KI5 <- Kebajikan hati	0.912	0,000	Valid
6	KI6 <- Kebajikan hati	0.914	0,000	Valid
7	KI7 <- Kebijaksanaan	0.897	0,000	Valid
8	KI8 <- Kebijaksanaan	0.901	0,000	Valid
9	IHRM1 <- IHRM	0.710	0,000	Valid
10	IHRM2 <- IHRM	0.714	0,000	Valid
11	IHRM3 <- IHRM	0.705	0,000	Valid
12	IHRM4 <- IHRM	0.719	0,000	Valid
13	IHRM5 <- IHRM	0.713	0,000	Valid
14	IHRM6 <- IHRM	0.710	0,000	Valid
15	IHRM7 <- IHRM	0.718	0,000	Valid
16	IHRM8 <- IHRM	0.711	0,000	Valid
17	IHRM9 <- IHRM	0.710	0,000	Valid
18	IHRM10 <- IHRM	0.713	0,000	Valid
19	IHRM11 <- IHRM	0.702	0,000	Valid
20	IHRM12 <- IHRM	0.703	0,000	Valid
21	IHRM13 <- IHRM	0.718	0,000	Valid
22	IHRM14 <- IHRM	0.708	0,000	Valid
23	IWE1 <- IWE	0.721	0,000	Valid
24	IWE2 <- IWE	0.713	0,000	Valid
25	IWE3 <- IWE	0.717	0,000	Valid
26	IWE4 <- IWE	0.727	0,000	Valid
27	IWE5 <- IWE	0.707	0,000	Valid
28	KK1 <- Kinerja tugas	0.704	0,000	Valid
29	KK2 <- Kinerja tugas	0.726	0,000	Valid
30	KK3 <- Kinerja tugas	0.739	0,000	Valid
31	KK4 <- Kinerja tugas	0.737	0,000	Valid
32	KK5 <- Kinerja adaptif	0.703	0,000	Valid

33	KK6 <- Kinerja adaptif	0.731	0,000	Valid
34	KK7 <- Kinerja adaptif	0.748	0,000	Valid
35	KK8 <- Kinerja adaptif	0.721	0,000	Valid
36	KK9 <- Kinerja adaptif	0.718	0,000	Valid
37	KK10 <- kinerja kontekstual	0.737	0,000	Valid
38	KK11 <- kinerja kontekstual	0.730	0,000	Valid
39	KK12 <- kinerja kontekstual	0.710	0,000	Valid
40	KK13 <- kinerja kontekstual	0.736	0,000	Valid
41	KK14 <- kinerja kontekstual	0.741	0,000	Valid
42	KK15 <- kinerja kontekstual	0.728	0,000	Valid
43	KK16 <- kinerja kontekstual	0.737	0,000	Valid
44	IHRM*IWE <- IHRM*IWE	1000	0,000	Valid

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Indikator dinyatakan memiliki validitas yang baik jika memenuhi dua kriteria utama. Pertama, berdasarkan nilai *loading factor*, ambang batas yang direkomendasikan adalah $\geq 0,70$, meskipun untuk model yang masih dalam tahap pengembangan, nilai antara 0,50 hingga 0,60 masih dapat dipertahankan. Kedua, indikator tersebut juga harus signifikan secara statistik, yang ditunjukkan melalui uji-t dengan nilai $p < 0,05$. Sebuah indikator dapat dinyatakan valid setelah kedua kriteria ini terpenuhi (Chin, 1998).

1. *Discriminant Validity (Cross Loading)*

Pengujian validitas selanjutnya adalah *Discriminant Validity*, yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model secara empiris memiliki perbedaan yang jelas dari konstruk lainnya. Uji ini penting untuk menegaskan bahwa indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk yang dimaksud dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain dalam model. Penilaian *Discriminant Validity* dapat dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* ($\sqrt{AVE}$) setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk. Prinsip dasarnya adalah $\sqrt{AVE}$ dari suatu konstruk harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi tertinggi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Apabila kriteria ini terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk memiliki diskriminasi yang memadai dan tidak terjadi masalah multikolinearitas antar konstruk laten. Hasil perbandingan nilai $\sqrt{AVE}$ dan

korelasi antar konstruk tersebut disajikan pada Tabel 4.8, yang menjadi dasar penilaian terpenuhinya *Discriminant Validity* dalam penelitian ini.

Tabel 4.9
Uji Indikator HTMT

	Keadilan	Kebaikan Hati	Kebijaksanaan	Religiusitas	Kinerja Adaptif	Kinerja Tugas	Kinerja Kontekstual	IHRM	IWE	KI	KK	IWE x IHRM
Keadilan												
Kebaikan Hati	0.773											
Kebijaksanaan	0.846	0.833										
Religiusitas	0.836	0.635	0.717									
Kinerja Adaptif	0.623	0.625	0.733	0.595								
Kinerja Tugas	0.592	0.574	0.772	0.678	0.744							
Kinerja Kontekstual	0.690	0.747	0.824	0.667	0.876	0.873						
IHRM	0.743	0.700	0.819	0.684	0.831	0.750	0.857					
IWE	0.744	0.723	0.702	0.716	0.678	0.774	0.797	0.807				
KI					0.717	0.729	0.814	0.820	0.805			
KK	0.683	0.707	0.829	0.685				0.872	0.798	0.808		
IWE x IHRM	0.039	0.046	0.112	0.061	0.059	0.137	0.165	0.093	0.060	0.071	0.133	

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.9, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan nilai HTMT yang secara umum berada di bawah ambang batas 0,90. Sebagai contoh, nilai HTMT antara konstruk IHRM dan IWE adalah 0,804, serta antara Kinerja Kontekstual dan IHRM sebesar 0,750, keduanya menunjukkan bahwa konstruk tersebut secara empiris berbeda. Meskipun terdapat nilai mendekati batas seperti antara KK dan IHRM sebesar 0,865, nilai ini masih dapat diterima karena tidak melebihi ambang maksimum yang direkomendasikan. Dengan demikian, semua konstruk dinyatakan valid secara diskriminan, dan tidak terjadi tumpang tindih konsep antar variabel yang diuji. nilai ini masih dapat diterima karena berada di bawah batas atas 0.90. Prosedur yang sama berlaku untuk pasangan konstruk lainnya, sehingga dapat dinyatakan secara meyakinkan bahwa seluruh variabel dalam model ini telah memiliki discriminant validity yang memadai.

Selain membandingkan nilai rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT). discriminant validity dapat dilihat dari nilai cross loading pada Tabel 4.9.

Tabel 4.10
Uji Indikator *Cross Loading*

	KDLN	KBKN HT	KBJK SNN	RLGIU STS	ADPTF	KNTK STUAL	TGS	IHRM	IWE	KI	KK	IWE x IHRM
IHRM1	0.475	0.499	0.632	0.468	0.503	0.621	0.485	0.710	0.501	0.612	0.622	0.047
IHRM10	0.406	0.342	0.470	0.434	0.523	0.602	0.484	0.713	0.526	0.489	0.619	0.009
IHRM11	0.459	0.386	0.446	0.388	0.513	0.523	0.426	0.702	0.468	0.495	0.559	-0.087
IHRM12	0.413	0.426	0.458	0.438	0.504	0.545	0.413	0.703	0.488	0.512	0.564	-0.082
IHRM13	0.429	0.459	0.442	0.461	0.521	0.517	0.460	0.718	0.535	0.528	0.568	-0.104
IHRM14	0.392	0.413	0.427	0.429	0.471	0.460	0.443	0.708	0.513	0.490	0.517	-0.069
IHRM2	0.408	0.425	0.479	0.389	0.501	0.589	0.431	0.714	0.480	0.502	0.592	-0.072
IHRM3	0.426	0.467	0.379	0.387	0.508	0.497	0.367	0.705	0.527	0.489	0.529	-0.074
IHRM4	0.591	0.461	0.593	0.568	0.495	0.513	0.491	0.719	0.472	0.654	0.565	0.027
IHRM5	0.448	0.473	0.538	0.421	0.546	0.604	0.492	0.713	0.466	0.554	0.630	-0.024
IHRM6	0.510	0.384	0.492	0.353	0.510	0.464	0.347	0.710	0.427	0.513	0.506	-0.141
IHRM7	0.421	0.425	0.547	0.460	0.496	0.545	0.399	0.718	0.429	0.547	0.557	0.035
IHRM8	0.544	0.419	0.453	0.420	0.501	0.516	0.396	0.711	0.473	0.542	0.544	-0.084
IHRM9	0.440	0.418	0.500	0.486	0.541	0.604	0.502	0.710	0.578	0.545	0.631	-0.032
IWE1	0.303	0.332	0.311	0.388	0.335	0.409	0.332	0.432	0.721	0.394	0.415	-0.006
IWE2	0.481	0.529	0.435	0.403	0.246	0.453	0.433	0.464	0.713	0.544	0.434	0.009
IWE3	0.342	0.323	0.300	0.362	0.309	0.351	0.372	0.496	0.717	0.392	0.386	0.071
IWE4	0.425	0.371	0.402	0.470	0.504	0.513	0.473	0.489	0.727	0.493	0.562	-0.022
IWE5	0.547	0.484	0.487	0.482	0.527	0.599	0.458	0.567	0.707	0.590	0.612	-0.081
KI1	0.907	0.520	0.581	0.637	0.411	0.502	0.402	0.536	0.529	0.782	0.508	-0.015
KI1	0.907	0.520	0.581	0.637	0.411	0.502	0.402	0.536	0.529	0.782	0.508	-0.015
KI2	0.916	0.606	0.623	0.632	0.499	0.537	0.429	0.630	0.569	0.821	0.563	-0.048
KI2	0.916	0.606	0.623	0.632	0.499	0.537	0.429	0.630	0.569	0.821	0.563	-0.048
KI3	0.665	0.447	0.553	0.938	0.457	0.515	0.489	0.587	0.570	0.773	0.554	0.076
KI3	0.665	0.447	0.553	0.938	0.457	0.515	0.489	0.587	0.570	0.773	0.554	0.076
KI4	0.642	0.548	0.544	0.942	0.482	0.565	0.522	0.571	0.557	0.794	0.597	0.031
KI4	0.642	0.548	0.544	0.942	0.482	0.565	0.522	0.571	0.557	0.794	0.597	0.031
KI5	0.586	0.912	0.583	0.467	0.412	0.526	0.351	0.555	0.522	0.747	0.507	0.005
KI5	0.586	0.912	0.583	0.467	0.412	0.526	0.351	0.555	0.522	0.747	0.507	0.005
KI6	0.544	0.914	0.606	0.500	0.499	0.604	0.456	0.548	0.533	0.752	0.604	-0.071
KI6	0.544	0.914	0.606	0.500	0.499	0.604	0.456	0.548	0.533	0.752	0.604	-0.071
KI7	0.575	0.602	0.897	0.505	0.537	0.621	0.562	0.605	0.524	0.761	0.654	-0.112
KI7	0.575	0.602	0.897	0.505	0.537	0.621	0.562	0.605	0.524	0.761	0.654	-0.112
KI8	0.613	0.569	0.901	0.544	0.493	0.578	0.467	0.642	0.475	0.775	0.592	0.064
KI8	0.613	0.569	0.901	0.544	0.493	0.578	0.467	0.642	0.475	0.775	0.592	0.064

KK1	0.237	0.232	0.334	0.330	0.398	0.446	0.704	0.340	0.406	0.335	0.551	-0.089
KK1	0.237	0.232	0.334	0.330	0.398	0.446	0.704	0.340	0.406	0.335	0.551	-0.089
KK10	0.346	0.395	0.429	0.409	0.493	0.737	0.533	0.513	0.488	0.466	0.690	0.156
KK10	0.346	0.395	0.429	0.409	0.493	0.737	0.533	0.513	0.488	0.466	0.690	0.156
KK11	0.310	0.394	0.357	0.329	0.531	0.730	0.493	0.486	0.413	0.409	0.687	0.095
KK11	0.310	0.394	0.357	0.329	0.531	0.730	0.493	0.486	0.413	0.409	0.687	0.095
KK12	0.395	0.459	0.485	0.404	0.575	0.710	0.460	0.538	0.491	0.514	0.685	0.114
KK12	0.395	0.459	0.485	0.404	0.575	0.710	0.460	0.538	0.491	0.514	0.685	0.114
KK13	0.487	0.455	0.541	0.477	0.529	0.736	0.515	0.602	0.481	0.579	0.700	-0.073
KK13	0.487	0.455	0.541	0.477	0.529	0.736	0.515	0.602	0.481	0.579	0.700	-0.073
KK14	0.486	0.496	0.547	0.438	0.455	0.741	0.490	0.569	0.533	0.580	0.671	-0.045
KK14	0.486	0.496	0.547	0.438	0.455	0.741	0.490	0.569	0.533	0.580	0.671	-0.045
KK15	0.459	0.435	0.483	0.455	0.542	0.728	0.499	0.574	0.530	0.541	0.694	-0.136
KK15	0.459	0.435	0.483	0.455	0.542	0.728	0.499	0.574	0.530	0.541	0.694	-0.136
KK16	0.435	0.532	0.563	0.431	0.566	0.737	0.539	0.637	0.493	0.578	0.719	-0.162
KK16	0.435	0.532	0.563	0.431	0.566	0.737	0.539	0.637	0.493	0.578	0.719	-0.162
KK2	0.437	0.436	0.449	0.497	0.462	0.604	0.726	0.575	0.503	0.537	0.663	-0.012
KK2	0.437	0.436	0.449	0.497	0.462	0.604	0.726	0.575	0.503	0.537	0.663	-0.012
KK3	0.372	0.344	0.475	0.361	0.449	0.526	0.739	0.457	0.398	0.458	0.620	0.158
KK3	0.372	0.344	0.475	0.361	0.449	0.526	0.739	0.457	0.398	0.458	0.620	0.158
KK4	0.248	0.242	0.388	0.357	0.322	0.398	0.737	0.401	0.388	0.365	0.512	-0.076
KK4	0.248	0.242	0.388	0.357	0.322	0.398	0.737	0.401	0.388	0.365	0.512	-0.076
KK5	0.446	0.419	0.524	0.460	0.703	0.631	0.538	0.701	0.529	0.546	0.711	0.024
KK5	0.446	0.419	0.524	0.460	0.703	0.631	0.538	0.701	0.529	0.546	0.711	0.024
KK6	0.480	0.445	0.465	0.560	0.731	0.502	0.446	0.519	0.507	0.577	0.628	-0.087
KK6	0.480	0.445	0.465	0.560	0.731	0.502	0.446	0.519	0.507	0.577	0.628	-0.087
KK7	0.280	0.339	0.409	0.313	0.748	0.454	0.314	0.416	0.327	0.395	0.570	-0.015
KK7	0.280	0.339	0.409	0.313	0.748	0.454	0.314	0.416	0.327	0.395	0.570	-0.015
KK8	0.229	0.251	0.271	0.170	0.721	0.485	0.296	0.439	0.313	0.271	0.571	-0.040
KK8	0.229	0.251	0.271	0.170	0.721	0.485	0.296	0.439	0.313	0.271	0.571	-0.040
KK9	0.343	0.329	0.373	0.268	0.718	0.514	0.426	0.477	0.323	0.387	0.620	-0.021
KK9	0.343	0.329	0.373	0.268	0.718	0.514	0.426	0.477	0.323	0.387	0.620	-0.021
IWE x IHRM	-0.035	-0.036	-0.025	0.056	-0.037	-0.012	0.001	-0.062	-0.019	-0.011	-0.019	1.000

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.8 mengenai hasil uji cross loading, seluruh indikator diketahui memiliki nilai loading tertinggi terhadap konstruk asalnya masing-masing, dibandingkan dengan nilai loading terhadap konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa

indikator-indikator tersebut memang merepresentasikan konstruk yang dimaksud secara konsisten. Sebagai contoh, indikator-indikator dari konstruk IHRM (IHRM1 hingga IHRM9) menunjukkan loading tertinggi pada konstruk IHRM dibandingkan konstruk lainnya. Begitu pula indikator pada konstruk IWE (IWE1 hingga IWE5), konstruk KI (KI1 hingga KI8), serta konstruk KK (KK1 hingga KK16) yang masing-masing menunjukkan nilai tertinggi pada konstruk asalnya.

Hal yang sama juga terjadi pada indikator-indikator dalam konstruk Keislaman seperti Keadilan, Kebaikan Hati, Kebijaksanaan, dan Religiusitas, serta pada variabel kinerja (Kinerja Adaptif, Tugas, dan Kontekstual), di mana masing-masing indikator lebih tinggi pada konstruk yang dituju daripada konstruk lain. Tidak ditemukan adanya indikator yang memiliki loading lebih besar pada konstruk selain konstruk tempatnya berasal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam model ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, karena masing-masing indikator secara jelas membedakan konstruk asalnya dari konstruk lain berdasarkan nilai loading tertingginya.

2. Uji Validitas

Pada pengujian *convergent validity* digunakan nilai *loading factor*. Dibawah ini merupakan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian. Berikut nilai outer loading variable-variabel yang dijelaskan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.11
Uji Validitas

Variabel	Kode Item	Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Islami	KI1	0.907	Valid
	KI2	0.916	Valid
	KI3	0.938	Valid
	KI4	0.942	Valid
	KI5	0.912	Valid
	KI6	0.914	Valid
	KI7	0.897	Valid
	KI8	0.901	Valid

Islamic Human Resource Management	IHRM1	0.710	Valid
	IHRM2	0.714	Valid
	IHRM3	0.705	Valid
	IHRM4	0.719	Valid
	IHRM5	0.713	Valid
	IHRM6	0.710	Valid
	IHRM7	0.718	Valid
	IHRM8	0.711	Valid
	IHRM9	0.710	Valid
	IHRM10	0.713	Valid
	IHRM11	0.702	Valid
	IHRM12	0.703	Valid
	IHRM13	0.718	Valid
	IHRM14	0.708	Valid
Etika Kerja Islam	IWE1	0.721	Valid
	IWE2	0.713	Valid
	IWE3	0.717	Valid
	IWE4	0.727	Valid
	IWE5	0.707	Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0.704	Valid
	KK2	0.726	Valid
	KK3	0.739	Valid
	KK4	0.737	Valid
	KK5	0.703	Valid
	KK6	0.731	Valid
	KK7	0.748	Valid
	KK8	0.721	Valid
	KK9	0.718	Valid
	KK10	0.737	Valid
	KK11	0.730	Valid
	KK12	0.710	Valid
	KK13	0.736	Valid
	KK14	0.741	Valid
	KK15	0.728	Valid
	KK16	0.737	Valid

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Hasil uji validitas yang disajikan dalam tabel menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian yaitu Kepemimpinan Islami, *Islamic Human Resource Management*, Etika Kerja Islam, dan Kinerja Karyawan telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel yang lebih besar dari ambang batas 0,5. Dengan demikian, semua variabel dinyatakan valid, yang mengindikasikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan memiliki kredibilitas dan ketepatan dalam mengukur konsep yang diteliti.

3. Uji Reliabilitas

a) *Composite Reliability*

Tabel 4.10 di bawah ini menyajikan nilai *composite reliability*, yaitu sebuah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas dari serangkaian indikator pada setiap variabel penelitian.

Tabel 4.12
Uji Reliabilitas Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Islami	0.910	Reliable
Keadilan	0.908	Reliable
Religiusitas	0.938	Reliable
Kebaikan hati	0.909	Reliable
Kebijaksanaan	0.894	Reliable
<i>Islamic Human Resource Management</i>	0.926	Reliable
Etika Kerja Islam	0.926	Reliable
Kinerja Karyawan	0.908	Reliable
Kinerja tugas	0.817	Reliable
Kinerja adaptif	0.847	Reliable
kinerja kontekstual	0.890	Reliable

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Hasil pengujian *composite reliability*, sebagaimana disajikan pada Tabel 4.10, menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai di atas ambang batas 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria yang ditetapkan dan memiliki tingkat reliabilitas konsistensi internal yang tinggi.

b) Cronbach Alpha

Untuk memperkuat hasil uji reliabilitas, dilakukan pula analisis koefisien *Cronbach's Alpha*. Suatu instrumen dianggap memenuhi kriteria reliabilitas apabila nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh lebih besar dari 0,70. Tabel berikut menyajikan hasil perhitungan nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel dalam penelitian ini:

Tabel 4.13
Uji Reliabilitas *Cronbach Alpha*

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Islami	0.905	Reliable
Keadilan	0.797	Reliable
Religiusitas	0.869	Reliable
Kebaikan hati	0.800	Reliable
Kebijaksanaan	0.764	Reliable
<i>Islamic Human Resource Management</i>	0.925	Reliable
Etika Kerja Islam	0.768	Reliable
Kinerja Karyawan	0.906	Reliable
Kinerja tugas	0.704	Reliable
Kinerja adaptif	0.774	Reliable
kinerja kontekstual	0.855	Reliable

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Hasil pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, sebagaimana dirinci pada Tabel 4.11, menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian melampaui nilai ambang batas 0,70. Temuan ini memberikan konfirmasi bahwa asumsi reliabilitas untuk semua variabel telah terpenuhi. Berdasarkan hal tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa instrumen penelitian secara keseluruhan memiliki tingkat reliabilitas konsistensi internal yang tinggi.

4.4.2 Hasil *Inner Model* atau struktur model

1. uji *Goodnes of fit*

Evaluasi terhadap model struktural dalam riset ini dilakukan dengan memanfaatkan nilai R-Square. Metrik ini secara spesifik berfungsi untuk mengukur besaran proporsi varians pada variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas dalam model.

Tabel 4.14
Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
IHRM	0.568
Kinerja Karyawan	0.707

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Hasil analisis regresi PLS untuk variabel *Islamic Human Resource Management* (IHRM) menunjukkan nilai Koefisien Determinasi (R-Square) sebesar 0,568. Nilai ini mengindikasikan bahwa 56,8% dari total varians pada variabel IHRM dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Islami, sementara sisa varians sebesar 43,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

Adapun untuk variabel Kinerja Karyawan, diperoleh nilai R-Square sebesar 0,707. Nilai ini mengindikasikan bahwa model penelitian yang mencakup variabel Kepemimpinan Islami, mediasi IHRM, dan moderasi Etika Kerja Islam secara kolektif mampu menjelaskan 70,7% dari total varians dalam variabel Kinerja Karyawan. Sementara itu, sisa varians sebesar 29,3% diestimasi berasal dari pengaruh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini..

2. hasil uji hipotesis

Hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 4.13. Tabel tersebut memuat informasi mengenai nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai t-statistics, nilai p-value, serta keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis berdasarkan kriteria signifikansi yang telah ditetapkan.

Tabel 4.15
Path Coefficients Metode PLS

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
KI -> IHRM	0.754	19.328	0.000 ^{*s}	H1 DITERIMA
KI -> KK	0.227	3.073	0.001 ^{*s}	H2 DITERIMA
IHRM -> KK	0.527	5.217	0.000 ^{*s}	H3 DITERIMA
IWE x IHRM -> KK	0.012	0.394	0.347 ^{*ns}	H4 DITOLAK
KI -> IHRM -> KK	0.381	4.813	0.000 ^{*s}	H5 DITERIMA

Sumber: Data primer, diolah (2025)

*S = sign<0,05

*Ns = non sign

Tabel di atas menunjukkan hubungan antar konstruk:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Islamic Human Resource Management* (IHRM). Pengaruh ini dibuktikan oleh nilai koefisien regresi yang positif (0,754) serta nilai p-value sebesar 0,000, yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan temuan ini, maka H1 diterima.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) mengonfirmasi adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan. Dukungan statistik untuk temuan ini berasal dari nilai p-value sebesar 0,001 (lebih kecil dari 0,05) dan koefisien regresi yang bernilai positif (0,227). Dengan demikian, H2 diterima.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa *Islamic Human Resource Management* (IHRM) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini didukung oleh bukti statistik berupa

nilai p-value sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dan koefisien regresi yang positif (0,527). Oleh karena itu, H3 dalam penelitian ini diterima.

4. Sementara itu, hasil analisis menunjukkan bahwa Etika Kerja Islam tidak mampu memoderasi hubungan antara IHRM terhadap Kinerja Karyawan, yang terlihat dari nilai p value sebesar 0.347 yang lebih besar dari 0.05 dan koefisien regresi sebesar 0.012 yang sangat kecil. Dengan demikian, “H4: Etika Kerja Islam memoderasi hubungan antara Islamic Human Resource Management terhadap Kinerja Karyawan – ditolak”.
5. Terakhir, pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan melalui IHRM ditunjukkan oleh nilai p value sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 serta koefisien regresi sebesar 0.381 yang bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari IHRM. Maka dari itu, “H5: Islamic Human Resource Management memediasi hubungan antara Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan – diterima”.

4.5. Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Islamic Human Resource Management (IHRM)

Analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) mengonfirmasi hipotesis bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap penerapan *Islamic Human Resource Management* (IHRM). Penerimaan hipotesis ini didukung oleh bukti statistik yang kuat, yaitu nilai p-value sebesar 0,000 ($p < 0,05$) serta koefisien regresi positif yang substansial sebesar 0,754. Temuan ini secara empiris membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam menjadi faktor kontributor yang besar dalam mendorong implementasi sistem manajemen sumber daya manusia yang juga selaras dengan prinsip-prinsip Islam.

Dalam konteks operasional Pamella Supermarket Yogyakarta, hubungan ini sangat terlihat dalam implementasi kebijakan dan sistem kerja yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai spiritual dan moral Islam. Misalnya,

pemimpin yang memiliki karakter amanah (dapat dipercaya) akan mendorong diterapkannya proses rekrutmen yang jujur dan selektif, memastikan bahwa karyawan yang diterima tidak hanya kompeten, tetapi juga berakhlak baik. Selain itu, pemimpin yang adil dan bijaksana akan mempengaruhi terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan seimbang, seperti sistem penjadwalan yang memperhatikan waktu ibadah dan sistem reward yang tidak diskriminatif.

Penelitian ini juga sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh Al-Ghazali & Afandi (2022), yang menyimpulkan bahwa keteladanan seorang pemimpin merupakan fondasi utama dalam membangun sistem HRM yang Islami. Ketika seorang pemimpin mampu menampilkan sikap jujur, adil, sabar, dan rendah hati dalam kesehariannya, maka nilai-nilai tersebut akan tercermin dalam kebijakan-kebijakan HR seperti proses promosi, penilaian kinerja, hingga pelatihan karyawan. Pemimpin Islami tidak hanya memberikan arahan secara normatif, tetapi juga menunjukkan perilaku teladan (*uswah hasanah*) yang menjadi panutan bagi bawahannya.

Sejalan dengan teori yang telah dijelaskan dalam landasan teori, Kepemimpinan Islami adalah bentuk kepemimpinan yang mengintegrasikan unsur spiritual, moral, dan tanggung jawab sosial dalam perilaku kepemimpinan (Sulistyo & Suharto, 2022). Pemimpin Islami berperan sebagai khalifah yang tidak hanya bertanggung jawab atas hasil kerja, tetapi juga terhadap kesejahteraan dan pengembangan karakter bawahannya. Dalam kerangka ini, Kepemimpinan Islami memiliki peran strategis dalam membentuk dan memelihara budaya kerja yang sejalan dengan prinsip-prinsip Islam. Oleh karena itu, semakin kuat nilai-nilai Islam yang dipegang oleh pemimpin, maka semakin mudah pula membumikan nilai-nilai IHRM dalam praktik organisasi sehari-hari.

Di Pamella Supermarket, bentuk nyata dari pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap IHRM dapat dilihat melalui kebijakan seperti pemberian waktu shalat di tengah jam kerja, prosedur rekrutmen yang mengutamakan akhlakul karimah, serta sistem evaluasi kerja yang tidak semata-mata berbasis kuantitas, tetapi juga memperhatikan integritas dan perilaku spiritual. Pemimpin di level manajerial tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga berfungsi sebagai role model dalam penerapan nilai-nilai Islam di tempat kerja. Hal ini selaras dengan pandangan Khan, *et al* (2021)

yang menyatakan bahwa pemimpin Islami bertindak sebagai arsitek budaya organisasi yang Islami, di mana nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kerja keras menjadi bagian tak terpisahkan dari sistem HR yang diterapkan.

Lebih lanjut, literatur yang dikaji dalam Bab II juga menegaskan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Islami dan IHRM bersifat interdependen. Dalam studi Kusuma & Suradi (2021) disebutkan bahwa keberhasilan manajemen SDM berbasis Islam sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pemimpin memahami, menginternalisasi, dan mengimplementasikan nilai-nilai Islam dalam proses manajerialnya. Pemimpin yang memiliki orientasi tauhid dan niat bekerja karena Allah SWT akan memandang manajemen SDM bukan hanya sebagai fungsi organisasi, tetapi sebagai amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab, keadilan, dan ihsan.

Kepemimpinan Islami juga berperan penting dalam mendorong terciptanya lingkungan kerja yang bernilai ibadah. Seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2016), pemimpin Islami akan senantiasa memotivasi karyawannya untuk bekerja tidak hanya demi imbalan duniawi, tetapi juga untuk memperoleh keberkahan. Dalam konteks ini, HRM tidak lagi bersifat transaksional, tetapi berubah menjadi transformasional, di mana karyawan tidak hanya bekerja dengan loyalitas tetapi juga dengan kesadaran spiritual yang tinggi.

Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian dan dukungan teori serta studi terdahulu, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Islami memiliki peran kunci dalam membentuk sistem manajemen sumber daya manusia yang Islami. Pengaruh ini tidak hanya bersifat formal melalui kebijakan, tetapi juga bersifat kultural melalui keteladanan yang konsisten. Dalam konteks Pamela Supermarket Yogyakarta, keberhasilan pelebagaan IHRM hingga menjadi budaya kerja yang melekat tidak terlepas dari peran aktif para pemimpin yang menjadikan nilai-nilai Islam sebagai fondasi utama dalam setiap aspek pengelolaan SDM.

4.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis *Partial Least Square* (PLS), hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap Kinerja

Karyawan, dapat diterima. Kesimpulan ini didasarkan pada temuan statistik yang signifikan, yaitu nilai p-value sebesar 0,001 ($p < 0,05$) dengan koefisien regresi positif sebesar 0,227. Secara praktis, temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan di Pamella Supermarket Yogyakarta terhadap pemimpin yang menunjukkan sifat adil, amanah, cerdas (*fathanah*), komunikatif (*tabligh*), dan teladan (*uswatun hasanah*) secara langsung berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja serta dedikasi mereka terhadap perusahaan. Seperti dijelaskan oleh Beekun dan Badawi (1999), serta Rabbad, *et al* (2024), gaya kepemimpinan Islami yang mengedepankan nilai moral dan spiritual mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta efektivitas kerja. Pemimpin yang menanamkan nilai-nilai kejujuran (*sidq*), tanggung jawab (*amanah*), dan konsultasi (*syura*), tidak hanya mengarahkan karyawan untuk mencapai target operasional, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaan sebagai bentuk ibadah, sehingga karyawan bekerja dengan lebih ikhlas dan penuh semangat.

Lebih lanjut, hasil ini konsisten dengan temuan Zaim, *et al* (2024) yang menunjukkan bahwa dimensi-dimensi kepemimpinan Islami seperti religiositas, keadilan, kebijaksanaan, dan kebaikan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja kerja karyawan di sektor jasa. Dalam konteks Pamella Supermarket, pemimpin yang bersikap adil terhadap seluruh staf, mampu memberi keteladanan spiritual, serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan lahir dan batin karyawan, menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Abdelwahed, *et al* (2024) dan Rabbad, *et al* (2024) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan Islami memiliki kekuatan untuk mendorong kinerja melalui pembentukan nilai-nilai organisasi Islami, motivasi kerja Islami, dan budaya kerja yang etis. Dalam praktiknya, ketika pemimpin mampu membumikan nilai-nilai Islam dalam interaksi sehari-hari dengan karyawan, maka terbentuklah iklim kerja yang menyejukkan dan memotivasi. Pemimpin yang hadir bukan hanya sebagai supervisor, tetapi juga sebagai pembimbing spiritual, menjadikan karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan performa terbaik, tidak hanya untuk memenuhi tuntutan perusahaan, tetapi juga sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan religius mereka. Oleh karena itu, pengaruh Kepemimpinan Islami

terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini tidak hanya terbukti secara statistik, tetapi juga tercermin dalam praktik kerja yang berorientasi pada nilai, keikhlasan, dan tanggung jawab spiritual terhadap amanah pekerjaan.

Lebih jauh lagi, pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan dapat ditelusuri melalui tiga dimensi utama kinerja yang dijelaskan oleh Pradhan dan Jena (2017), yaitu kinerja tugas (*task performance*), kinerja adaptif (*adaptive performance*), dan kinerja kontekstual (*contextual performance*). Pertama, dalam aspek kinerja tugas, pemimpin Islami yang menerapkan prinsip keadilan dan integritas akan mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas utama mereka secara bertanggung jawab dan efektif. Kejelasan arahan yang diberikan, serta keteladanan dari pemimpin, memungkinkan karyawan memahami ekspektasi organisasi dan melaksanakannya tanpa harus diawasi secara terus-menerus. Hal ini juga ditegaskan dalam penelitian Rabbad, et al (2024), di mana kepemimpinan Islami yang menerapkan prinsip *syura* (musyawarah) dan *al-sidq* (kejujuran) terbukti dapat meningkatkan kejelasan peran, efektivitas pengambilan keputusan, serta ketepatan pelaksanaan tugas. Pemimpin yang jujur dan transparan akan membangun kepercayaan, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk memberikan performa terbaiknya karena merasa aman dan dihargai dalam menjalankan tanggung jawab mereka.

Kedua, dalam dimensi kinerja adaptif, nilai-nilai kepemimpinan Islami seperti *fathanah* (kebijaksanaan) dan sabar dalam menghadapi perubahan sangat relevan untuk membentuk ketangguhan karyawan dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti di sektor ritel. Karyawan yang dipimpin oleh figur pemimpin yang memiliki kebijaksanaan dalam menghadapi tantangan dan tetap teguh pada nilai-nilai spiritual cenderung mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja, target penjualan, atau tuntutan pelanggan tanpa kehilangan arah. Zaim, et al (2024) juga menggarisbawahi bahwa kebijaksanaan pemimpin Islami memainkan peran penting dalam membentuk ketangguhan dan fleksibilitas kerja karyawan, yang berdampak pada peningkatan adaptivitas terhadap situasi kerja yang berubah. Dalam konteks ini, pemimpin yang memberi ruang bagi proses belajar, toleransi terhadap kesalahan, dan menekankan pada

niat baik serta usaha maksimal, akan menumbuhkan semangat inovatif dan adaptif dalam diri karyawan.

Ketiga, dari perspektif kinerja kontekstual, yaitu kontribusi sukarela yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal, kepemimpinan Islami sangat berperan melalui penguatan nilai *ukhuwah* (persaudaraan), *ta'awun* (kerjasama), dan empati terhadap sesama. Pemimpin Islami yang menunjukkan kepedulian dan kasih sayang terhadap bawahannya akan mendorong budaya kerja kolektif yang saling mendukung dan tidak individualistik. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan tidak hanya fokus pada tugas masing-masing, tetapi juga secara proaktif membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, dan berinisiatif mendukung kegiatan organisasi secara sukarela. Hal ini sesuai dengan temuan Astuti, *et al* (2020), yang menekankan bahwa nilai-nilai spiritual dan etika Islam yang ditanamkan pemimpin mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang kemudian mendorong munculnya perilaku organisasi positif seperti disiplin, partisipasi, dan loyalitas.

Tidak hanya itu, prinsip amanah yang melekat dalam kepemimpinan Islami juga menjadi landasan kuat dalam menciptakan akuntabilitas individu dalam pekerjaan. Pemimpin yang memperlakukan jabatan sebagai amanah dari Allah akan mendorong karyawan untuk memandang pekerjaan mereka bukan semata-mata sebagai tuntutan ekonomi, tetapi sebagai bentuk tanggung jawab spiritual. Dalam kerangka ini, loyalitas dan etos kerja karyawan terbentuk secara intrinsik, tidak hanya karena insentif atau ancaman sanksi, melainkan karena dorongan moral untuk menjalankan amanah dengan sebaik-baiknya. Seperti dijelaskan oleh Mahazan, *et al* (2015), indikator-indikator dalam *Islamic Leadership Inventory* (ILI) mencakup dimensi moral seperti kejujuran dan tanggung jawab, spiritual seperti ketakwaan dan keikhlasan, serta sosial seperti orientasi pada karyawan dan tanggung jawab sosial yang semuanya berkontribusi terhadap pembentukan perilaku kerja berkinerja tinggi.

Penelitian oleh Abdelwahed, *et al* (2024) dan Ahmad, *et al* (2023) juga memperkuat bahwa model kepemimpinan Islami tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja langsung, tetapi juga berperan sebagai penggerak utama dalam menciptakan lingkungan kerja berbasis nilai, di mana karyawan merasa dihormati secara

spiritual dan profesional. Dalam kondisi ini, performa yang dihasilkan bersifat berkelanjutan, karena bertumpu pada komitmen internal yang kuat dan keselarasan antara nilai pribadi karyawan dan visi organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh positif Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan di Pamella Supermarket bukan sekadar hasil statistik, melainkan juga cerminan dari kekuatan nilai-nilai spiritual dan moral yang diterapkan secara nyata dalam kepemimpinan sehari-hari. Ketika pemimpin Islami tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga bertindak sebagai pembimbing spiritual, pelayan moral, dan panutan etis, maka karyawan merespons dengan meningkatkan kontribusi, loyalitas, dan integritas dalam pekerjaan mereka. Nilai keadilan, amanah, dan empati bukan hanya memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang penuh keberkahan dan kebermanfaatan, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.5.3. Pengaruh Islamic Human Resource Management terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) mengonfirmasi bahwa hipotesis ketiga (H3) dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa *Islamic Human Resource Management* (IHRM) terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Pamella Supermarket Yogyakarta. Dukungan statistik untuk kesimpulan ini sangat kuat, yang ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi positif sebesar 0,527. Angka tersebut mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara implementasi praktik manajemen SDM Islami dengan peningkatan performa kerja karyawan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa sistem manajemen SDM yang didasarkan pada nilai-nilai Islam seperti keadilan, amanah, transparansi, dan perhatian pada kesejahteraan memiliki dampak ganda. Sistem tersebut tidak hanya berhasil membentuk lingkungan kerja yang positif, tetapi juga secara efektif memotivasi karyawan untuk mencapai performa optimal. Mekanisme ini terjadi ketika berbagai praktik IHRM mulai dari rekrutmen yang adil, pelatihan berbasis integritas, penilaian yang objektif, hingga kompensasi yang berkeadilan sosial dirasakan selaras oleh karyawan dengan nilai-nilai personal yang

mereka anut. Keselarasan inilah yang kemudian menumbuhkan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) serta rasa kepemilikan, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan produktivitas.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Shafi, *et al* (2020), yang menyatakan bahwa praktik IHRM secara signifikan mendorong perilaku ekstra-rol atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Perlakuan yang adil dan manusiawi dari sistem SDM Islami memicu respons positif dari karyawan dalam bentuk dedikasi yang melampaui tuntutan formal pekerjaan. Lebih lanjut, penelitian oleh Saleem, *et al* (2023) juga mendukung argumen ini. Mereka membuktikan bahwa implementasi IHRM yang mencakup rekrutmen berbasis nilai, pelatihan berbasis spiritualitas, dan sistem kompensasi berbasis keadilan sosial tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga kinerja aktual karyawan. Pandangan ini selaras dengan hasil penelitian Rabbad, *et al* (2024), yang mengemukakan bahwa praktik manajemen SDM Islami menciptakan motivasi intrinsik melalui orientasi religius, yang mendorong karyawan untuk bekerja tidak hanya demi gaji, tetapi juga untuk meraih keberkahan dan nilai ibadah. Dengan demikian, sistem IHRM dapat dipandang sebagai bentuk investasi spiritual sekaligus manajerial dalam pengembangan sumber daya manusia.

Lebih dari itu, Al Qudah, *et al* (2023) dalam penelitiannya menegaskan bahwa IHRM yang dirancang berdasarkan prinsip syura (musyawarah), amanah (tanggung jawab), dan *ihsan* (kerja dengan optimal) memiliki dampak signifikan terhadap komitmen kerja dan performa. Di Pamella Supermarket, penerapan pelatihan yang tidak hanya menekankan keterampilan teknis tetapi juga nilai-nilai seperti kejujuran dalam pelayanan, tanggung jawab terhadap pelanggan, dan kesadaran akan amanah pekerjaan berkontribusi dalam menciptakan perilaku kerja yang lebih disiplin, jujur, dan bermakna. Selain itu, sistem kompensasi yang tidak eksploitatif dan memperhatikan keadilan sosial mendorong loyalitas dan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi. Seperti yang diuraikan oleh Mahazan, *et al* (2015), praktik IHRM yang baik mampu menciptakan hubungan dua arah yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan, karena didasarkan pada prinsip keadilan dan ketulusan, bukan sekadar kontrak kerja semata.

Keterkaitan antara IHRM dan kinerja juga diperkuat oleh hasil studi Zaim, *et al* (2024) yang menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja berbasis nilai, karyawan memiliki kepuasan kerja lebih tinggi, kecenderungan untuk berinovasi, serta lebih berkomitmen dalam menyelesaikan tugas secara optimal. Penelitian ini relevan untuk konteks ritel seperti Pamella Supermarket yang mengandalkan pelayanan langsung dan interaksi dengan pelanggan. Ketika karyawan merasa dihargai dan dikelola secara Islami, mereka cenderung menunjukkan sikap profesional yang berkelanjutan dan tidak mudah goyah oleh tekanan eksternal. Praktik IHRM yang mengintegrasikan nilai-nilai seperti *'adl* (keadilan), *ihsan*, dan *istiqamah* (konsistensi) menjadi dasar terciptanya kinerja tinggi secara berkesinambungan. Lingkungan kerja yang dibentuk pun menjadi lebih kondusif, minim konflik, dan penuh semangat kolektif.

Dengan demikian, pengaruh positif Islamic Human Resource Management terhadap kinerja karyawan di Pamella Supermarket tidak hanya dibuktikan secara statistik melalui hasil uji PLS, tetapi juga diperkuat oleh berbagai landasan teoritik dan empiris yang mendukung. Nilai-nilai Islam yang terinternalisasi dalam sistem manajemen SDM terbukti menciptakan kondisi kerja yang lebih manusiawi, produktif, dan spiritual. Sistem IHRM yang mencerminkan keadilan, transparansi, dan amanah menjadikan karyawan bukan hanya sebagai alat produksi, melainkan sebagai mitra strategis dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Ketika manajemen sumber daya manusia mengintegrasikan nilai-nilai Islami ke dalam kebijakan dan praktiknya, maka dampaknya tidak hanya terlihat dalam laporan kinerja, tetapi juga dalam budaya kerja, kepuasan kerja, loyalitas, dan citra organisasi di mata publik maupun di mata Tuhan.

4.5.4. Pengaruh Etika Kerja Islam dalam Memoderasi IHRM terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Etika Kerja Islam (*Islamic Work Ethics* atau IWE) tidak terbukti secara signifikan memoderasi hubungan antara *Islamic Human Resource Management (IHRM)* dan *Kinerja Karyawan*. Penolakan terhadap hipotesis keempat (H4) ini didasarkan pada nilai p-value sebesar 0.381, yang secara statistik lebih besar dari batas signifikansi 0.05, serta koefisien regresi yang sangat kecil yaitu 0.012. Meskipun secara statistik hasil ini tidak mendukung adanya efek moderasi, bukan berarti

variabel IWE tidak penting atau tidak relevan dalam konteks organisasi Islami seperti Pamella Supermarket Yogyakarta. Justru sebaliknya, temuan ini membuka ruang interpretasi baru yang menekankan peran independen dan mendalam dari Etika Kerja Islam sebagai elemen kunci yang bekerja secara paralel dengan sistem IHRM. Dalam konteks Pamella Supermarket yang dikenal memiliki identitas Islami yang kuat, bisa jadi praktik manajemen berbasis nilai Islam sudah sangat terinternalisasi dalam seluruh proses kerja, sehingga mengurangi ruang kontribusi tambahan dari variabel IWE sebagai moderator.

Salah satu kemungkinan yang logis dari hasil ini adalah bahwa pengaruh langsung dari IHRM sudah sangat kuat dan menyeluruh dalam membentuk kinerja karyawan. Dalam sistem manajemen yang merekrut karyawan berdasarkan nilai akhlak, melatih dengan pendekatan spiritual, serta memberikan kompensasi secara adil dan manusiawi, nilai-nilai IWE seperti amanah, kerja keras (*al-jidd wa al-ijtihad*), dan kejujuran sudah terintegrasi secara sistemik. Oleh karena itu, meskipun tingkat IWE individu tinggi, efek moderasi tidak muncul karena pengaruh utama sudah diserap oleh kekuatan sistem. Hal ini selaras dengan pandangan Hayati & Saprudin (2023) yang menunjukkan bahwa praktik IHRM yang holistik dan konsisten dapat menjadi pendorong kinerja internal yang kuat, bahkan tanpa tergantung pada variasi nilai personal. Temuan ini juga diperkuat oleh Mahazan, *et al* (2015) yang menyatakan bahwa ketika sistem kerja sudah dilandasi oleh nilai spiritual dan moral Islam secara menyeluruh, maka sistem itu sendiri sudah berfungsi sebagai "lembaga nilai" yang efektif dalam mengatur perilaku dan meningkatkan kinerja karyawan.

Kemungkinan kedua, yang lebih kuat dan sesuai dengan konteks organisasi, adalah terjadinya homogenitas tingkat Etika Kerja Islam di antara responden. Di lingkungan seperti Pamella Supermarket, yang memiliki citra religius, seleksi alamiah cenderung menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki orientasi kerja Islami tinggi. Hal ini mengakibatkan variasi nilai IWE menjadi sangat kecil atau tidak signifikan secara statistik, yang pada akhirnya mengurangi kemampuan model moderasi dalam mendeteksi efek interaktif. Seperti dijelaskan oleh El-Akmar & Al-Fiqhi (2024), variabel IWE sering kali bukan berperan sebagai moderator, tetapi sebagai prediktor langsung

yang berdiri sendiri dalam memengaruhi kinerja. Mereka menekankan bahwa individu dengan tingkat IWE tinggi cenderung memiliki *intrinsic motivation* yang mendorong kinerja optimal, terlepas dari variasi dalam praktik manajerial. Hal ini juga senada dengan temuan Rizk (2008), yang mengemukakan bahwa IWE sebagai kerangka nilai memiliki kekuatan internal yang sangat besar untuk mengatur perilaku kerja, termasuk dalam hal tanggung jawab, produktivitas, dan orientasi pelayanan.

Penelitian lain oleh Yousef (2001) juga mendukung pandangan bahwa IWE lebih cocok diposisikan sebagai variabel independen ketimbang moderator, karena pengaruhnya terhadap kinerja bersifat langsung dan tidak bergantung pada keberadaan variabel lain. IWE membentuk sikap kerja positif secara konsisten, seperti kejujuran, kerja keras, keikhlasan, dan ketekunan. Dalam konteks ini, absennya efek moderasi dapat dilihat sebagai bukti bahwa IWE bekerja sebagai sistem nilai pribadi yang mandiri. Artinya, individu yang sudah memiliki IWE tinggi akan tetap menunjukkan kinerja baik bahkan tanpa pengaruh dari praktik manajerial, dan sebaliknya. Di Pamella Supermarket, etos kerja seperti disiplin, tanggung jawab, dan pelayanan dengan niat ibadah telah menjadi nilai bersama yang dimiliki sebagian besar karyawan, sehingga pengaruh tambahan dari IWE terhadap kekuatan IHRM menjadi tidak terlihat secara statistik.

Lebih jauh lagi, El-Wardani & Suryani (2022) menjelaskan bahwa dalam organisasi berbasis nilai seperti institusi Islami, terjadi proses pembiasaan nilai melalui lingkungan kerja. Dalam jangka panjang, ini menciptakan keseragaman persepsi dan perilaku kerja yang berbasis pada nilai Islam. Proses ini disebut sebagai “internalisasi nilai kolektif,” yang menjelaskan mengapa efek diferensial dari IWE sebagai moderator tidak muncul secara signifikan. Jadi, meskipun secara teknis hipotesis keempat tidak didukung, hasil ini tidak bertentangan dengan teori, melainkan memberikan pemahaman yang lebih kontekstual bahwa IHRM dan IWE berfungsi secara paralel sebagai dua kekuatan positif dalam membentuk kinerja karyawan. Di satu sisi, IHRM menciptakan sistem dan lingkungan kerja yang Islami; di sisi lain, IWE menciptakan motivasi kerja yang kuat dari dalam individu.

Dengan demikian, penolakan hipotesis H4 justru memperkaya pemahaman tentang dinamika hubungan antara sistem dan nilai personal dalam organisasi Islami.

Praktik manajerial dan nilai pribadi tidak selalu harus berinteraksi dalam bentuk moderasi, karena keduanya dapat berjalan berdampingan dan tetap menghasilkan dampak positif terhadap kinerja. Dalam kasus Pamela Supermarket, dominannya sistem IHRM yang berbasis keislaman dan homogenitas IWE di kalangan karyawan menjadikan efek moderasi secara statistik tidak signifikan, tetapi hal ini tidak mengurangi pentingnya IWE dalam keseluruhan ekosistem kerja Islami. Sebaliknya, temuan ini justru menegaskan bahwa pengelolaan SDM dan nilai etika Islam dapat dan perlu dibangun secara simultan dan terpadu, bukan saling menunggu pengaruh satu sama lain.

4.5.5. IHRM Memediasi Hubungan Antara Kepemimpinan Islami Dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) membuktikan bahwa *Islamic Human Resource Management* (IHRM) secara signifikan memediasi hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan di Pamela Supermarket Yogyakarta. Secara statistik, hal ini tercermin dari nilai p-value pengaruh tidak langsung sebesar 0.000 ($p < 0.05$) serta koefisien jalur sebesar 0.381, yang menunjukkan bahwa peran mediasi IHRM bukan hanya valid secara teoritis tetapi juga signifikan secara empiris. Penerimaan hipotesis kelima (H5) ini memberikan wawasan penting bahwa pengaruh positif seorang pemimpin Islami terhadap bawahannya tidak semata-mata bersumber dari interaksi langsung atau inspirasi personal, tetapi melalui pelebagaan nilai-nilai kepemimpinan tersebut ke dalam sistem manajemen sumber daya manusia yang Islami, terstruktur, dan berkelanjutan.

Temuan ini memperkuat gagasan yang diajukan oleh Farooq & Tufail (2022), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang etis dan religius hanya akan berdampak jangka panjang apabila nilai-nilai yang diemban pemimpin tersebut diintegrasikan secara sistematis dalam praktik manajemen SDM. Tanpa adanya sistem yang menyalurkan visi kepemimpinan ke dalam kebijakan rekrutmen, pelatihan, penilaian, dan kompensasi yang berbasis nilai Islam, maka pengaruh kepemimpinan cenderung bersifat sporadis dan personal semata. Dalam konteks Pamela Supermarket, peran pemimpin Islami yang amanah, adil, dan teladan ditransformasikan ke dalam kebijakan konkret, seperti rekrutmen berbasis akhlak, pelatihan kerja yang menekankan kejujuran dan tanggung

jawab, serta penyusunan jadwal kerja yang mempertimbangkan waktu ibadah. Proses inilah yang menjadikan IHRM sebagai 'mekanisme transmisi' dari nilai-nilai kepemimpinan ke perilaku nyata karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan performa kerja.

Penelitian Al-Jabari & Ghazzawi (2023) juga mendukung temuan ini, dengan menekankan bahwa IHRM adalah saluran formal yang memungkinkan pemimpin menerjemahkan visi strategisnya ke dalam praktik manajerial yang terukur dan konsisten. Tanpa adanya sistem tersebut, nilai-nilai Islami dalam kepemimpinan akan sulit menjangkau seluruh lapisan organisasi secara merata. Hal ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mahazan, *et al* (2015), bahwa dalam pendekatan *Islamic Leadership Inventory* (ILI), pemimpin yang ideal bukan hanya menunjukkan karakter spiritual dan moral, tetapi juga mengorganisasi sistem kerja yang memfasilitasi nilai-nilai tersebut dalam operasional sehari-hari. Di Pamella Supermarket, kehadiran pemimpin yang mendorong integritas dan etos kerja Islami terbukti tidak hanya menciptakan inspirasi, tetapi juga sistem HR yang adil, berkelanjutan, dan berfokus pada pengembangan manusia seutuhnya.

Selanjutnya, dukungan teori dari Rabbad, *et al* (2024) dan Al Qudah, *et al* (2023) juga memperkaya argumen ini. Mereka menegaskan bahwa praktik IHRM yang berbasis syura, amanah, dan ihsan akan efektif jika dimotori oleh pemimpin yang memiliki nilai dan integritas Islami. Dalam banyak organisasi, sering kali sistem HR menjadi alat manajerial yang kaku dan administratif. Namun dalam pendekatan Islami, HR adalah cerminan dari kepemimpinan yang memanusiakan karyawan, memperlakukan mereka bukan hanya sebagai sumber daya ekonomi, tetapi juga sebagai amanah yang harus dipelihara dengan adil dan penuh tanggung jawab. Oleh karena itu, pemimpin Islami yang sukses adalah mereka yang tidak hanya berbicara tentang nilai, tetapi membangun sistem yang mempraktikkan nilai tersebut secara konkret melalui kebijakan dan program SDM.

Bahkan lebih jauh, El-Wardani & Suryani (2022) mengidentifikasi bahwa mediasi IHRM dalam konteks Islami dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karena HR dalam Islam bukan hanya prosedur kerja, melainkan juga bentuk ibadah. Ketika pemimpin menciptakan sistem HR yang menghormati waktu sholat,

memberi pelatihan yang menekankan niat dan keikhlasan, serta memberi kompensasi yang sesuai prinsip keadilan Islam, maka hal tersebut menciptakan suasana kerja yang sarat makna spiritual. Hal ini akan memicu motivasi intrinsik karyawan dan memperkuat loyalitas serta etos kerja mereka. Jadi, keberhasilan pemimpin Islami dalam meningkatkan kinerja sangat ditentukan oleh sejauh mana ia mampu merancang dan mengimplementasikan IHRM yang sesuai nilai-nilai Islam.

Dengan demikian, temuan H5 ini tidak hanya memberikan validasi empiris, tetapi juga memperkuat teori bahwa sistem HR berperan sebagai media penting untuk menerjemahkan nilai-nilai kepemimpinan menjadi budaya organisasi yang nyata. Di Pamella Supermarket, pemimpin yang menekankan nilai amanah, kejujuran, dan keseimbangan dunia-akhirat telah berhasil menciptakan sistem manajemen karyawan yang tidak hanya produktif, tetapi juga membawa dampak spiritual positif bagi karyawan. IHRM bukan hanya mendukung kepemimpinan Islami, tetapi menjadi landasan operasional bagi terciptanya kinerja unggul yang berkelanjutan. Oleh karena itu, hipotesis H5 tidak hanya diterima secara statistik, tetapi juga didukung kuat oleh berbagai teori dan studi terdahulu yang menegaskan pentingnya peran mediasi IHRM dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, peneliti mengambil beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Islamic Human Resource Management* (IHRM). Temuan ini menegaskan bahwa peran pimpinan di Pamella Supermarket sangat sentral dalam membentuk dan mengimplementasikan sistem HR yang Islami. Pemimpin yang adil, religius, dan bijaksana menjadi arsitek utama yang memastikan nilai-nilai Islam terwujud dalam praktik rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi.
2. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keteladanan (*uswatun hasanah*), keadilan, dan kepedulian yang ditunjukkan oleh pimpinan secara langsung mampu memotivasi karyawan Pamella Supermarket untuk bekerja lebih baik dan memberikan pelayanan yang unggul.
3. *Islamic Human Resource Management* (IHRM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sistem HR yang dianggap adil, transparan, dan sesuai dengan prinsip Islam, terutama dalam hal rekrutmen dan kompensasi, terbukti menjadi pendorong utama kinerja karyawan di Pamella Supermarket.
4. Etika Kerja Islam tidak memoderasi hubungan antara IHRM dan Kinerja Karyawan. Hipotesis ini ditolak, yang diinterpretasikan bukan karena Etika Kerja Islam tidak penting, melainkan karena dua kemungkinan: (1) pengaruh sistem IHRM sudah sangat kuat sehingga menjadi pendorong dominan, dan (2) tingkat Etika Kerja Islam karyawan di Pamella Supermarket sudah tinggi secara merata (homogen), sehingga tidak menunjukkan efek penguatan yang signifikan secara statistik.
5. *Islamic Human Resource Management* (IHRM) secara signifikan memediasi hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan. Ini adalah temuan kunci yang menunjukkan bahwa IHRM berfungsi sebagai "jembatan" atau

mekanisme vital. Pengaruh seorang pemimpin Islami terhadap kinerja karyawan secara efektif tersalurkan melalui sistem dan praktik HR yang Islami yang ia bangun dan terapkan.

5.2. Manfaat dan Implikasi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks manajemen Islam. Secara empiris, penelitian ini berhasil menguji dan membuktikan sebuah model yang kompleks, yang mengintegrasikan Kepemimpinan Islami, IHRM, Etika Kerja Islam, dan Kinerja Karyawan dalam satu kerangka analisis. Terbuktinya peran mediasi IHRM secara signifikan memperkaya pemahaman teoretis mengenai bagaimana nilai-nilai kepemimpinan dapat ditransmisikan menjadi hasil kinerja yang nyata melalui sebuah sistem yang terstruktur.

2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi implikasi manjerial Bagi manajemen Pamella Supermarket Yogyakarta, hasil penelitian ini memberikan serangkaian implikasi praktis yang saling terkait dan dapat ditindaklanjuti secara strategis. Pertama, temuan ini menegaskan bahwa investasi pada pengembangan pimpinan yang memiliki karakteristik Kepemimpinan Islami seperti adil, sopan, dan bijaksana adalah langkah fundamental karena terbukti berdampak langsung pada penguatan sistem HR dan peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya, karena IHRM terbukti menjadi jalur paling efektif untuk menerjemahkan kepemimpinan menjadi kinerja, maka optimalisasi sistem ini menjadi prioritas. Manajemen perlu terus mempertahankan kekuatan yang ada, seperti rekrutmen berbasis nilai Islam, sambil secara khusus memberikan perhatian lebih pada area yang dinilai paling rendah, yaitu promosi program pelatihan. Terakhir, sebagai tindak lanjut yang sangat konkret, rendahnya skor pada indikator "cenderung kehilangan kendali emosional ketika menerima kritik" menjadi sinyal jelas bagi manajemen untuk mengadakan pelatihan yang berfokus pada kecerdasan

emosional, komunikasi asertif, serta cara memberikan dan menerima umpan balik yang konstruktif untuk mengatasi kelemahan ini secara langsung.

5.3. Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

1. Objek penelitian ini terbatas hanya pada karyawan Pamella Supermarket di Yogyakarta, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi secara langsung ke perusahaan ritel lain atau industri yang berbeda. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas sampel ke beberapa perusahaan ritel berbasis Islam lainnya untuk membandingkan hasil dan meningkatkan generalisasi.
2. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, di mana data dikumpulkan pada satu waktu tertentu. Desain ini tidak dapat sepenuhnya menangkap dinamika hubungan antar variabel dari waktu ke waktu. Menggunakan desain penelitian longitudinal (studi dalam beberapa periode waktu) untuk melihat bagaimana perubahan dalam kepemimpinan atau praktik IHRM memengaruhi kinerja seiring berjalannya waktu.
3. Data penelitian ini sepenuhnya mengandalkan persepsi responden melalui kuesioner, yang berpotensi mengandung bias subjektif. Rekomendasi penelitian selanjutnya diharapkan dapat Menggabungkan metode kuantitatif dengan kualitatif (wawancara mendalam) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih kaya mengenai alasan di balik persepsi karyawan, terutama pada temuan yang tidak signifikan seperti peran moderasi Etika Kerja Islam.
4. Penelitian ini memposisikan Etika Kerja Islam sebagai variabel moderasi dan terbukti tidak terbukti dalam memoderasi hubungan anatara IHRM dan Kinerja Karyawan. Rekomendasi penelitian selanjutnya diharapkan dapat memposisikan Etika Kerja Islam sebagai variabel yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan atau memposisikan Etika Kerja Islam sebagai variabel mediasi.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan penelitian, manajemen Pamella Supermarket Yogyakarta disarankan untuk mengambil langkah-langkah strategis yang berfokus pada dua area utama: mempertahankan kekuatan yang sudah ada dan secara

proaktif memperbaiki area yang masih memerlukan perhatian. Pada sisi kekuatan, praktik rekrutmen yang menerapkan pendekatan Islami, yang terbukti mendapat penilaian tertinggi, harus terus dipertahankan sebagai benteng utama dalam menyaring kandidat yang selaras dengan budaya perusahaan. Selain itu, budaya kolaborasi dan empati antar rekan kerja yang sangat menonjol merupakan aset berharga yang perlu terus dipupuk melalui kegiatan *team building* atau sistem penghargaan berbasis tim. Di sisi lain, penelitian ini juga menyoroti beberapa area krusial yang memerlukan fokus perbaikan. Manajemen disarankan untuk merancang dan lebih serius mempromosikan program pelatihan yang relevan, karena aspek ini dinilai paling rendah dalam implementasi IHRM. Salah satu fokus pelatihan yang mendesak adalah pengembangan *soft skills*, terutama mengingat rendahnya skor pada indikator kemampuan mengelola emosi saat dikritik. Oleh karena itu, mengadakan lokakarya mengenai kecerdasan emosional dan cara menerima umpan balik yang membangun dapat menjadi solusi efektif. Terakhir, untuk melengkapi upaya ini, para pimpinan perlu mendapatkan penguatan kembali mengenai pentingnya aspek toleransi, yang merupakan indikator terendah pada Kepemimpinan Islami, guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan nyaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, S., Khalid, M. , & Qureshi, R. (2023). Islamic Organizational Culture and its Influence on Leadership Effectiveness: Empirical Insights from Pakistan. *International Journal of Islamic Business and Management*, 5(2), 44–59.
- Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2024). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation. *International Journal of Law and Management*. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2024-0019>
- Abdelwahed, N. A. M., Elbaz, A. M. , & Elkhwesky, Z. (2024). Islamic leadership, Islamic work motivation, and employee performance in the Egyptian banking sector: the mediating role of Islamic work motivation. *International Journal of Law and Management*, 66(1), 1–20.
- Abdullah, A. S., Ishak, N. A. H., & Mohd Saad, M. R. (2021). The Role of Islamic Human Resource Management (IHRM) in Enhancing Employee Performance: A Conceptual Paper. *International Journal of Islamic Business and Management*, 1(1), 1–10.
- Abdullah, Md. F., Shaban Jamal Ayyat, & Bahyah Binti Abdul Halim. (2021). Challenges of Human Resource Management in Palestine. *The Journal of Management Theory and Practice (JMTP)*, 17–22. <https://doi.org/10.37231/jmtp.2021.2.4.122>
- Abdulmalik, H. L. (2024). ISLAMIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIC PLANNING, PRACTICES, COMMITMENT, AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF BANGSAMORO REGION. *International Research Journal of Shariah, Muamalat and Islam*, 6(15), 01–16. <https://doi.org/10.35631/irjsmi.615001>
- Ahmad, K., & Omar, R. (2022). Islamic HRM practices and organizational performance: A mediation model. *Journal of Islamic Management Studies*, 14(3), 45–60.
- Ahmad, M. (1995). *Business Ethics in Islam*, The International Institute of Islamic Thought, Islamabad.
- Ahmad, S., Harahap, R., Dewa Harsoyo, N., Iqbal, A., & Syarah, S. (2023). *THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE AN ISLAMIC PERSPECTIVE*. www.aciel.trunojoyo.ac.id

- Ahmadi, A., Ali, H., & Anwar, K. (2023). *The Influence of Education, Knowledge and Motivation (Literature Review)*. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i3>
- Al-Ahbab, S. , Singh, S. K. , Gaur, S. S. , & Al-Marzouqi, A. (2021). The role of top management in the implementation of green human resource management. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(3), 324–342.
- Al-Ghazali, B. M., & Afandi, E. (2022). The Effect of Islamic Leadership and Islamic Work Ethics on Islamic Human Resource Management Practices: A Study on Islamic Banks in the UAE. *Journal of Islamic Marketing*, 14(3), 1515–1533.
- Al-Ghazali, M., & Yusoff, R. (2024). The mediating role of IHRM in Islamic leadership-performance nexus: A meta-analytic review. *Journal of Global Islamic Human Resource Management*, 5(2), 78–95.
- Ali, A. (2005). *Islamic Perspectives on Management and Organization*, Cheltenham, Northampton, MA, Edward Elgar.
- Ali, A. J., & Weir, D. (2020). Islamic Work Ethics and Organizational Performance: Evidence from Middle Eastern Organizations.". *Journal of Business Ethics*, 164(3), 389–404.
- Ali, M., & Anwar, S. (2021). The role of Islamic spirituality in promoting ethical behavior among employees in Islamic banks of Pakistan. *Journal of Islamic Business and Management*, 11(1), 19–35.
- Al-Mahasneh, M. A. (2023). The challenges of implementing Islamic human resource management in Islamic banks: A systematic literature review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 16(3), 438–460.
- Al-Omari, M., & Okour, A. (2017). Human Resource Management in Islamic Organizations. In A. Al-Ajlouni & K. Al-Koudeih. *Islamic Economics and Finance: Theory and Practice* , 201–218.
- Alorfi, S. (2012). Human resource management from an Islamic perspective. *Journal of Islamic and Human Advanced Research*, 2(2), 88–105.
- Amaliasita, M. (2023). Islamic Work Ethic and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction as a Mediator. *International Journal of Islamic Business Ethics*, 8(2), 83. <https://doi.org/10.30659/ijibe.8.2.83-93>
- Amelia, R. F., Febriani, R., & Sa'diyah, C. (2022). The Effect of Islamic Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 2(04), 359–366. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v2i04.23805>

- Amin H. (2023). The moderating role of Islamic work ethic in the relationship between Islamic HR practices and employee performance: Evidence from Islamic financial institutions. *Journal of Islamic Marketing*, 14(4), 890–910.
- Ardebilpour, M. A., Amoozegar, A., Kerry, P., & Falahat, M. (2024). Impact of organizational culture on employee commitment: Mediating role of employee engagement and perceived organizational support. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4997>
- Astuti, S. D., Shodikin, A., & Ud-Din, M. (2020). Islamic Leadership, Islamic Work Culture, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 1059–1068. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059>
- Aziz, M. Faisal. (2021). ID4273 Conceptual Modelling for Business Excellence of Multinational Organizations through Islamic Leadership Attributes Conceptual Modelling for Business Excellence of Multinational Organizations through Islamic Leadership Attributes. *Journal of Arts and Social Sciences*, 11(2), 5–12. <https://doi.org/10.53542/jass.v11i2.4273>
- Baron R. M., & Kenny D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bawasa, S., & Kadir Othman, A. (2024). Islamic Human Resource Management (IHRM) Influence on Employee Turnover Intention in Multi-National Corporations (MNCs) in Malaysia. In *Information Management and Business Review* (Vol. 16, Issue 2).
- Beekun R. I., & Badawi, J. A. (1999). *Leadership: An Islamic Perspective*. International Institute of Islamic Thought (IIIT).
- Beekun, & Rafik Issa. (1997). *Islamic Business Ethics*. International Institute of Islamic Thought (IIIT).
- Bryman, A. (2021). *Social research methods (6th ed.)*. Oxford University Press.
- Budhwar, P. S., & Mellahi, K. (2010). Introduction: Islam and human resource management. In *Personnel Review* (Vol. 39, Issue 6, pp. 685–691). <https://doi.org/10.1108/00483481011075558>
- Chin W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling*. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Cooper D. R., & Schindler P. S. (2014). *Business Research Methods*. McGraw-Hill Education.
- Dianingrum, M., & Nur Satriawan, T. (2024). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance and the Mediating Effects of Islamic Work Ethic, Islamic Organizational Culture, and Islamic Leadership. In *Majalah Ilmiah Bijak* (Vol. 21, Issue 1). <http://ojs.stiami.ac.id>
- Efendi, S. (2025). THE INFLUENCE OF ISLAMIC LAW PRINCIPLES ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Teunuleh Scientific Journal The International Journal of Social Sciences*, 6(1). <https://doi.org/teunuleh.v6i1.183>
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- El-Kassar, A. N. , & El-Gammal, W. (2022). Islamic work ethics, employer branding, and organizational attractiveness: a-three-way interaction model. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 677–699.
- Elrayah, M., & Semlali, Y. (2023). Sustainable Total Reward Strategies for Talented Employees' Sustainable Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from the Educational Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021605>
- Ertemsir, E., Bal, Y., Demirhan, A., & Kökalan, Ö. (2024). The moderating role of workplace spirituality on the effect of organizational justice on job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360913>
- Etikan, I. , Musa, S. A. , & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4.
- Fadhlorrohman, A. , & Mas'ud, F. (2022). Pengaruh Etika Kerja Islam dan Budaya Organisasi Islam terhadap Kinerja Karyawan. Diponegoro. *Journal of Management*, , 11(3).
- Farag, H. , & Mallin, C. (2022). The influence of the legal and regulatory framework on the performance of Islamic banks. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 30(1), 1–22.

- Farooq, M. , & Salam, M. (2020). The relationship between Islamic leadership and Islamic work culture: A case of Islamic banking sector in Pakistan. *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), 1361–1378.
- Fesharaki, F., & Sehhat, S. (2018). Islamic human resource management (iHRM) enhancing organizational justice and employees' commitment: Case of a Qard al-Hasan bank in Iran. *Journal of Islamic Marketing*, 9(1), 204–218. <https://doi.org/10.1108/JIMA-03-2017-0029>
- Filippi, S., Peters, K., & Suitner, C. (2024). Power to the people: A social identity perspective on organizational decentralization and employee well-being. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 34(1). <https://doi.org/10.1002/casp.2725>
- Fitriana, Y., & Muafi, M. (2022). The influence of human resource practices in Islamic perspective on service performance. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(4), 13–23. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i4.370>
- Garavan, T., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N. K., Clarke, N., Carbery, R., & Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. In *Human Resource Development Quarterly* (Vol. 30, Issue 3, pp. 291–309). John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21345>
- Ghozali I. (2017). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali I., & Latan H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Universitas Diponegoro.
- Hadjri, M. I., Perizade, B., Marwa, T., & Hanafi, A. (2019). International Review of Management and Marketing Islamic Human Resource Management, Organizational Commitment and Employee Performance: A Case Study on Sharia Bank in South Sumatera. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 123–128. <https://doi.org/10.32479/irmm.7529>
- Hair J. F, Black W. C., Babin B. J., & Anderson, R. E. (2017). *Multivariate Data Analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Hakim, A. (2012). The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk Employee in The Central Java. *Asia Pacific Management Review*, 17(1), 77–90.

- Hakim A. (2012). The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk. Employee in the Central Java. *Asia Pacific Management Review*, 17(1), 77–90.
- Hang, M., Geyer-Klingenberg, J., & Rathgeber, A. W. (2019). It is merely a matter of time: A meta-analysis of the causality between environmental performance and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 257–273. <https://doi.org/10.1002/bse.2215>
- Hartutik, C., Nawawi, N., Azis Magister Program, M., Tinggi Ilmu Ekonomi AMKOP Makassar, S., Subandi, A., Prasetyo, L., & Darma STAB Negeri Raden Wijaya Wonogiri, W. (2022). *Reward and Individual Ability on Employee Performance through Job Satisfaction at the Office of the Human Resources Development Agency of South Sulawesi Province*.
- Hashim M, Yahya M. F., & Hassan M. N. (2022). Employee Performance in Islamic Management Perspective. *Journal of Islamic Management Studies*, 10(2), 45–60.
- Hassan, A. (2021). A review of the conceptual and empirical literature on Islamic HRM: The way forward. *Journal of Islamic Management and Business*, 3(1), 1–20.
- Hasyim, M. (2023). The Role of Spiritual Competency in Developing Islamic Leadership: Evidence from Muslim Organizations. *Journal of Islamic Leadership Studies*, 7(1), 25–38.
- Ibrahim, A., Poad, A. F. M., & Yusof, A. A. (2020). Principles of Islamic Universality in The Implementation of Performance Appraisal in Islamic-Based Development Institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i9/7887>
- Imran, M., Shabbir, M. S., & Nisar, Q. A. (2023). The impact of Islamic education on developing ethical behavior and work performance among employees. *Journal of Islamic Business and Management*, 13(2), 1–15.
- Ismail, M., & Yusuf, N. (2010). Recruitment and Selection Practices in Islamic Organizations. *Journal of Islamic Marketing*, 1(3), 263–277.
- Javed, M. A., Iqbal, A., & Ahmad, M. (2024). Human resource management practices and ethical work behavior: The mediating role of Islamic work ethic. . *Journal of Islamic Business and Management*, 14(1), 1–18.
- Kerlinger F. N., & Lee H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research (4th ed.)*. Holt, Rinehart, and Winston.

- Khan, A. S., & Rasheed, F. (2015). Human resource management practices and project success: A moderating role of Islamic work ethics in Pakistani project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(2), 435–445.
- Khan, M. S. , Abbas, M. , Gul, A. , & Rasheed, F. (2021). The Impact of Islamic Work Ethics on Job Performance with Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(1), 45–62.
- Kustya Ulfa, A., & Riyanto, F. (2023). ISLAMIC WORK ETHICS IN IMPROVING HUMAN RESOURCE PERFORMANCE THROUGH AFFECTIVE COMMITMENT. In *Jurnal Manajemen dan Dinamika Bisnis* (Vol. 2, Issue 1).
- Lestari, R., Nurjaya, D., Assyfaa, I., & Wahyuningtyas, A. (2023). The Effect of Implementing Work Ethics and Islamic Leadership on Employee Performance. *International Journal of Emerging Issues in Islamic Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.31098/ijeis.v3i1.1668>
- MacKinnon D. P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. Routledge.
- Mahazan, A. M., Nurhafizah, S., Rozita, A., Siti Aishah, H., Wan Mohd. Fazrul Azdi, W. R., Mohd. Rumaizuddin, G., Yuseri, A., Mohd. Rosmizi, A. R., Muhammad, H., Mohd. Azhar, I. R., Abdullah, A. G., Muhammad Yusuf, K., & Khairunneezam, M. N. (2015). ISLAMIC LEADERSHIP AND MAQASID AL-SHARI'AH: REINVESTIGATING THE DIMENSIONS OF ISLAMIC LEADERSHIP INVENTORY (ILI) VIA CONTENT ANALYSIS PROCEDURES. In *IJASOS-International E-Journal of Advances in Social Sciences: Vol. 1* (Issue 2). <http://ijasos.ocerintjournals.org>
- Maritasari, A., & Widodo, W. (2022). The Role of Islamic Leadership Style and Affective Commitments to Human Resources Performance at Pt. Indonesian in Health Life Insurance In Semarang. *Journal of Public Administration and Governance*, 12(1), 168. <https://doi.org/10.5296/jpag.v12i1.19563>
- Marri, M. Y. K., Zaman, K., & Khan, M. M. (2013). Islamic Human Resource Management (IHRM): An Alternative to Conventional HRM. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), 282–290.
- Minssen, L., Levels, M., Pfeifer, H., & Wehner, C. (2024). Recruiting mid-qualified workers in product-innovating firms: Which personality traits matter? *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 112. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2024.102267>

- Mohamed, A. A., & Mohamed, H. E. (2024). The Impact of the Retention Factors on Organizational Commitment: A case of High -Tech Employees in the Sudanese Telecommunications Sector. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(6), 68–89. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol12n66889>
- Mohamed, N., Karim, N. S. A., & Hussein, R. (2014). Linking Islamic Work Ethic to Computer Use Ethics, Job Satisfaction and Organisational Commitment in Malaysia. *Journal of Law and Governance*, 5(1). <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i1.175>
- Mu'ammal, I., & Achmad Mohyi. (2024). Influence of Islamic leadership on Employee Psychological Well-Being with the Mediation of Organizational Justice. *Peradaban Journal of Economic and Business*, 3(2), 152–165. <https://doi.org/10.59001/pjeb.v3i2.189>
- Mubarak, S. , & Yusoff, Y. M. (2022). Institutional pressures and the implementation of Islamic human resource management practices in Indonesian Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(5), 742-760.
- Mustofa, A., & Muafi, M. (2021). The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior. . *International Journal of Research in Business and Social Science* , 95–106.
- Nasution, F. N., & Rafiki, A. (2020). Islamic work ethics, organizational commitment and job satisfaction of Islamic banks in Indonesia. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 195–205. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0011>
- Nima, J. L., & Maksum, I. (2025). The Effect of Islamic Leadership on Organizational Commitment Through Organizational Culture as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(2), 266–276. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i2.893>
- Noordin, K., & Md Dali, W. H. (2010). An Islamic perspective of compensation and benefits practices. *International Journal of Business and Social Science*, 1(2), 170–178.
- Nur Ainia, R., Agung Prakoso, F., & Churin In, dan. (2023). *Pages 30 Jurnal Al-Fatih Global Mulia pISSN 2580-8036* (Vol. 5). <https://jurnalglobalmulia.or.id/index.php/alfatih>
- Nurdin Fauziah. (2020). *Pandangan Al-Quran dan Hadits terhadap Etos Kerja*. 137–150.
- Pine, L. S., Desa, N. M., & Abu Hassan Asaari, M. H. (2016). Big Five Factors and Employees' Voice Behavior among Employees in Small-Medium Enterprise in Penang. *Review of European Studies*, 8(3), 22. <https://doi.org/10.5539/res.v8n3p22>

- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Purnomo, I. , Nasor, N., & Anggraeni, E. (2023). Peran Islamic Work Ethic Pada Kinerja Karyawan Dengan Di Moderasi Religiusitas. *Jurnal Ekonomi Islam*, 9(1).
- Qayyum, A., Raja, N. Z., & Jamil, A. (2020). *The Impact of HR Practices on Employees' Performance: An Imperative Role of Islamic Work Ethics*.
- Rabbad, R., Justiana Astuti, H., Tubastuvi, N., & Cinintya Pratama, B. (2024). The effect of Islamic leadership, organizational culture, motivation, work environment, and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 13(3), 205–222. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3402>
- Rabbad, R., Justiana Astuti, H., Tubastuvi, N., & Cinintya Pratama, B. (2024c). The effect of Islamic leadership, organizational culture, motivation, work environment, and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 13(3), 205–222. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3402>
- Rahman, A., Huda, M., & Ismail, N. (2023). Ethical climate as a mediator: Linking Islamic leadership to employee performance. *International Journal of Islamic Business Ethics*, 8(1), 112–129.
- Rahman N, Javed F, & Ilyas M. (2022). Islamic HRM: Bridging the Gap between Leadership and Organizational Goals. *Asian Journal of HRM*, 11(3), 105–115.
- Rahman N.M, Alias, M. A., Shahid, S., Abdul Hamid, M., & Alam, S. S. (2013). Relationship between Islamic human resource management (IHRM) practices and trust: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(4), 1105–1123. <https://doi.org/10.3926/jiem.794>
- Rahmawati, R., & Yuningsih, I. (2024). *INOVASI: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Manajemen Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja serta Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. 20(1), 106–113.
- Rizal, M., & Mustapita, A. F. (2023). Determinants of Islamic Bank Employee Performance through Job Satisfaction. *Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 4(1), 83–98. <https://doi.org/10.47700/jiefes.v4i1.5923>
- Rizka Citaningati, P. (2023). Islamic Leadership: Prophet Muhammad as a Role Model for being Charismatic, Transformational, and Servant Leader. *International Journal*

of Applied Business and International Management (IJABIM), 8(2), 206–219.
<https://doi.org/10.32535/ijabim.v8i2.246>

- Said, S. M., & Sharif, S. (2023). Unveiling the Excellent Leadership Qualities and Practices of Principals in Islamic Schools: A Systematic Literature Review. In *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* (Vol. 22, Issue 9, pp. 43–61). Society for Research and Knowledge Management. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.9.3>
- Saleem, F. , Al-Ghazali, B. M. , & Al-Ansi, A. (2022). The effect of halal-friendly HRM practices on employee retention in the halal food industry: The role of Islamic leadership and organizational commitment. *Journal of Islamic Marketing*, 13(9), 1985–2004.
- Sani, A. , Soetjipto, B. E. , & Purwanto, B. (2018). Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Islami: Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 20(1), 1–10.
- Santoso, S. (2024). Islamic Leadership: Prophet Muhammad as a Role Model of Charismatic, Transformational and Servant Leader. *Syntax Transformation*, 5(7).
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (4th ed.). Wiley.
- Sekaran U. (2017). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Sekaran U., & Bougie R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Sekaran U, & Bougie R. (2017). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Setianingsih, H. E., & Hendratmi, A. (2025). Islamic leadership and work-life balance: Impact on Generation Z performance. *Asian Journal of Islamic Management*, 2025(1), 19. <https://doi.org/10.20885/AJIM>
- Shah, J., & Zaman, K. (2011). Islamic Human Resource Management (IHRM) as a new paradigm for organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 39(1), 14–25.
- Siagian, H. , & Cahyono, E. (2021). The effect of service quality, image, and trust on satisfaction and loyalty of modern retail customers in Indonesia. *The TQM Journal*, 33(3), 564–581.

- Siddiqui, S. H., Younus Ansari, N., & Pakistan, C. (2021). *Sustainable Business and Society in Emerging Economies Human Resource Management Practices and Employee Performance in the Banking Sector of Pakistan: The Role of Islamic Work Ethic*. www.publishing.globalcsrc.org/sbsee
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). *Performance Concept and Performance Theory in Psychological Management of Individual Performance*. Wiley.
- Stoyanova, T., & Iliev, I. (2017). Employee Engagement Factor for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1), 23–19.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syafi'i, M., Rosyidi, A., & Mukhtar, A. (2024). The moderating role of Islamic ethical values on the relationship between leadership style and employee performance. . *Journal of Islamic Business and Management*, 14(2), 1–16.
- Tukiran, M., Yusnita, N., Sunaryo, W., Munawir, A., & Haris Maraden, A. (2024). Synergy of Competence and Leadership in Improving Employee Commitment, Motivation, and Performance for Organizational Development: Systematic Literature Review. In *Asian Journal of Social and Humanities* (Vol. 2). <https://ajosh.org/>
- Udin, U. (2024). Ethical leadership and employee performance: The role of Islamic work ethics and knowledge sharing. *Human Systems Management*, 43(1), 51–63. <https://doi.org/10.3233/HSM-220197>
- Udin, U., Dananjoyo, R., Shaikh, M., & Vio Linarta, D. (2022). Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Employee's Performance in Family Business: Testing Their Relationships. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221085263>
- Umam, M. R. K. , & Auliya, Z. F. (2017). Hubungan Kausalitas Workplace Spirituality dan Kinerja Karyawan: Perspektif Mediasi Etika Kerja Islam. *Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 8(1).
- Weerawardena, J., Mortimer, S., & McDonald. (2012). Ethics and the Islamic Banking System: An Empirical Study of Customer Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 481–497.
- Wijayanti R., & Meftahudin A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(2), 1–20.

- Wijayanti, R., & Wajdi, F. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 13(2), 115.
- Wulandari, E., Adiba, E. M., & Septiana, N. I. (2023). Determinant of Job Satisfaction and Job Performance among Staff of An Islamic Banks. *JISEL Journal of Islamic Economic Laws VI*, 6(2), 2023. <https://journals.ums.ac.id/index.php/jisel/index>
- Yousef, D. A. (2019). Islamic Work Ethics and Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(4), 537–554.
- Yousef, D. A. (2022). Islamic Work Ethic: A Review and Future Research Agenda. *Journal of Islamic Business and Management*, 12(1), 45–62.
- Zaim, H., Erzurum, E., Zaim, S., Uluyol, B., & Seçgin, G. (2024). The influence of Islamic leadership on work performance in service industry: an empirical analysis. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(1), 127–152. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2021-0242>
- Zeenat, S., & Iram, A. (2022). *The mediating effect of Islamic human resource management practices between Islamic leadership and employees' performance in Pakistan. Personnel Review*. 51(5), 1547–1567.
- Zein, R. A. , & Al-Hussaini, S. (2024). Islamic spirituality and organizational harmony: The mediating role of Ukhuwah (brotherhood) in reducing workplace incivility. *Ournal of Management, Spirituality & Religion*, 20(4), 451–473.

LAMPIRAN

Lampiran 1



Nomor : 33/II /PML/VII/2025

Yogyakarta, 2 Juli 2025

Perihal : Pemberian Izin

Kepada Yth:

BM PAMELLA ENAM & PAMELLA TUJUH

Di Tempat

Dengan Hormat,

Bersama ini mohon diijinkan mahasiswa tersebut dibawah ini :

Nama : Hamdi Ma'ruf

Universitas : Universitas Islam Indonesia

NIM : 23911049

Untuk melakukan penelitian di Pamela Enam dan Pamela Tujuh Supermarket guna penyusunan Tugas Akhir / Tesis.

Periode : 2 Juli – 2 Agustus 2025 .

Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Hormat Kami,

Himmatun Nafida Noor Afifa, SM
Ast. General Manger

Nota : P-6 Pak Promono
P-7 Pak Hamdi

PAMELLA SATU	Supermarket : J. Kusumanegara 135 - 141 Yogyakarta Telp. (0274) 515276, 541488
PAMELLA DUA	Supermarket : J. Pangsene No. 18 Yogyakarta Telp. (0274) 366277
PAMELLA TIGA	Supermarket : J. Pangsene No. 377 Grogol Yogyakarta Telp. (0274) 374349
PAMELLA EMPAT	Supermarket : J. Pramuka No. 84 Yogyakarta Telp. (0274) 375619
PAMELLA ENAM	Supermarket : J. Raya Candigebang CC Yogyakarta Telp. (0274) 886376
PAMELLA TUJUH	Supermarket : Dsn. Bromontan Puncomantri (Dapan Peran Perlatina) Yogyakarta Telp. (0274) 496836
PAMELLA DELAPAN	Supermarket : J. Loworu No. 85 Yogyakarta Telp. (0274) 382399
PAMELLA SEMBILAN	Supermarket : J. K.H. Agus Salim 115 Ledokan Kepok Wonorejo Garangkidul Telp. (0274) 2901167

Lampiran 2

KUISIONER PENELITIAN

Kepemimpinan Islami: Peran Mediasi *Islamic Human Resource Management* Dan Peran Moderasi Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pamella Supermarket Yogyakarta)

Nama Responden :

Usia : Pria/Wanita

Masa Kerja di Pamella :

A. Kepemimpinan Islami

Berdasarkan pengalaman anda, berilah tanda (X) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persensi anda pada setiap pernyataan. Instrumen kepemimpinan islami terdiri dari 8 item survey yang diukur menggunakan skala likert dengan ketentuan:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Keadilan (<i>Justice</i>)						
1	Manajer saya bersikap adil kepada bawahannya.					
2	Manajer saya menerapkan aturan secara setara untuk semua orang					
Religiusitas (<i>Religiosity</i>)						

3	Menurut saya, manajer saya adalah orang yang religius					
4	Manajer saya menghindari tindakan-tindakan yang dilarang oleh agamanya					
Kebaikan Hati (<i>Kindness/Ihsan</i>)						
5	Manajer saya adalah orang yang toleran					
6	Menurut saya, manajer saya adalah orang yang sopan.					
Kebijaksanaan (<i>Wisdom</i>)						
7	Manajer saya memiliki pengetahuan teknis tentang pekerjaannya					
8	Pengetahuan manajer saya adalah salah satu kriteria terpenting dalam pengambilan keputusannya yang tepat					

B. *Islamic Human Resource Management (IHRM)*

Berdasarkan pengalaman anda, berilah tanda (X) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persensi anda pada setiap pernyataan. Instrumen *Islamic Human Resource Management* terdiri dari 14 item survey yang diukur menggunakan skala likert dengan ketentuan:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Seorang Muslim yang baik akan menjadi karyawan yang baik.					

2	Praktik Islam seperti sholat dan puasa oleh kandidat sangat penting.					
3	Menyadari kewajiban Islam dalam membayar gaji kepada karyawan.					
4	Pelatihan dilakukan secara rutin di organisasi ini.					
5	Organisasi secara serius mempromosikan program pelatihan.					
6	Organisasi mendorong karyawan untuk mencari ilmu.					
7	Penilaian kinerja dilakukan secara adil untuk semua karyawan.					
8	Organisasi secara rutin mengukur kinerja karyawan.					
9	Tidak ada praktik pilih kasih dalam mengevaluasi kinerja.					
10	Memberikan kompensasi yang cukup untuk pekerjaan tambahan.					
11	Kebijakan kompensasi untuk karyawan bersifat rasional.					
12	Memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawan saat pension.					
13	Memilih kandidat yang kompeten dan jujur.					
14	Menerapkan pendekatan Islami dalam merekrut dan menyeleksi kandidat potensial.					

C. Etika Kerja Islam

Berdasarkan pengalaman anda, berilah tanda (X) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persensi anda pada setiap pernyataan.

Instrumen Etika Kerja Islam terdiri dari 5 item survey yang diukur menggunakan skala likert dengan ketentuan:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Ketekunan dalam bekerja merupakan sebuah nilai luhur yang patut dijunjung tinggi					
2	Komitmen terhadap hasil kerja yang berkualitas adalah suatu bentuk kebajikan.					
3	Seseorang seharusnya melaksanakan tugas kerjanya secara optimal sesuai dengan kemampuan terbaiknya					
4	Pekerjaan dipandang sebagai sarana untuk membangun rasa hormat terhadap diri sendiri.					
5	Dalam menjalankan pekerjaannya, seseorang perlu mempertimbangkan kepentingan masyarakat atau komunitas sekitar.					

D. Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengalaman anda, berilah tanda (X) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persensi anda pada setiap pernyataan. Instrumen Kinerja Karyawan terdiri dari 16 item survey yang diukur menggunakan skala likert dengan ketentuan:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Kinerja tugas (Task Performance)						
1	Saya berupaya untuk selalu menjaga mutu pekerjaan pada tingkat yang optimal					
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara mandiri tanpa ketergantungan pada supervisi intensif					
3	Saya memiliki antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya lakukan.					
4	Saya yakin mampu menyelesaikan berbagai tugas guna mendukung pencapaian tujuan organisasi					
Kinerja Adaptif (Adaptive Performance)						
5	Saya senantiasa memberikan bantuan kepada rekan kerja ketika mereka memintanya atau membutuhkannya.					
6	Saya menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan dengan baik saat diperlukan.					
7	Saya menunjukkan empati dan kepedulian ketika rekan kerja menghadapi kesulitan.					
8	Saya secara aktif terlibat dalam diskusi tim dan pertemuan kerja.					
9	Saya terbiasa memberikan apresiasi terhadap pencapaian rekan kerja.					

Kinerja Kontekstual (Contextual Performance)					
10	Saya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan ketika situasi menuntut hal tersebut				
11	Saya mampu memimpin dan mendukung tim kerja secara efektif saat terjadi perubahan.				
12	Saya memiliki keyakinan bahwa saling pengertian dapat menghasilkan penyelesaian masalah yang konstruktif dalam organisasi				
13	Saya cenderung kehilangan kendali emosional ketika menerima kritik dari rekan satu tim				
14	Saya merasa fleksibel dan nyaman dalam menghadapi pengaturan kerja yang berubah-ubah				
15	Saya secara aktif menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi				
16	Saya bekerja secara optimal dalam mengarahkan kolaborasi tim demi efektivitas kerja kolektif				

Lampiran 3

Tabulasi Hasil Kuisisioner

K I 1	K I 2	K I 3	K I 4	K I 5	K I 6	K I 7	K I 8	I H R M 1	I H R M 2	I H R M 3	I H R M 4	I H R M 5	I H R M 6	I H R M 7	I H R M 8	I H R M 9	I H R M 10	I H R M 11	I H R M 12	I H R M 13	I H R M 14	I W E 1	I W E 2	I W E 3	I W E 4	I W E 5	K K 1	K K 2	K K 3	K K 4	K K 5	K K 6	K K 7	K K 8	K K 9	K K 10	K K 11	K K 12	K K 13	K K 14	K K 15	K K 16			
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3	5	5	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	3	3	4	
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4		
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	2	3	4	3		
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4			
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	2	3	4	3
4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4		

5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	
4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3		
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5		
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4	3	4	4	4		
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	5	3	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5		
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5		
4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4		
4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4		
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4		
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	3	3	4	2	3	4	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	5	4	4	5	5	3	2	2	3	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	2	3	4	3		
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	
4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	1	4	4	3	
4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	1	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	

3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	1	2	3	3			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3		
4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	2	2	4	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	
4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3	3		
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3				
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	1	4	4	4		
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4		
4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	5	3	1	3	3	3		
4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	1	3	3	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5		
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	

4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3						
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3					
5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	3	4	3	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5				
4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5					
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	3	5	5	4				
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	2	3	3	5	3	3	3			
4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3	4	2			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	5	3	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4			
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	3		
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5			
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5	2	3	3	2			
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	5	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	
2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	5	1	3	3	2			
4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	2	3	3	2			
4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	
4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	2	3	2	5		
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	
3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	2	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	3	3	5	4	3	5	3		
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	5	1	3	4	4	4		
4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4		

4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	4	5				
4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3		
5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	3		
4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4		
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4	4	5	3	5	5	5		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3		
5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4		
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	
4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	5	5	5	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	4	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	2	4	3	5	5		
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4		
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3		
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3		
4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	3	5	4	2	5	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5		
3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	5	3	4	2	4	5	4	4	5	2	5	4	4	4	3	3	5	5		

LAMPIRAN ANALISIS DESKRIPTIF

Lampiran 4

1. Reability

Contruct Reability and Validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
1Keadilan	0.797	0.799	0.908	0.831
1Kebaikan hati	0.800	0.800	0.909	0.833
1Kebijaksanaan	0.764	0.764	0.894	0.809
1Religiusitas	0.869	0.869	0.938	0.884
2Kinerja adaptif	0.774	0.774	0.847	0.525
2Kinerja tugas	0.704	0.705	0.817	0.528
2kinerja kontekstual	0.855	0.855	0.890	0.535
IHRM	0.925	0.925	0.935	0.506
IWE	0.768	0.773	0.841	0.514
KI	0.905	0.906	0.924	0.602
KK	0.906	0.909	0.919	0.418

AVE SEBELUM DIHITUNG

	Average variance extracted (AVE)
1Keadilan	0.831
1Kebaikan hati	0.833
1Kebijaksanaan	0.809
1Religiusitas	0.884
2Kinerja adaptif	0.525
2Kinerja tugas	0.528

AVE SESUDAH DIHITUNG

	Average variance extracted (AVE)
1Keadilan	0,831
1Kebaikan hati	0,833
1Kebijaksanaan	0,809
1Religiusitas	0,884
2Kinerja adaptif	0,525
2Kinerja tugas	0,528

2kinerja kontekstual	0.535
IHRM	0.506
IWE	0.514
KI	0.602
KK	0.418

2kinerja kontekstual	0,535
IHRM	0,506
IWE	0,514
KI	0,7179115
KK	0,768601

Tabel Perhitungan AVE dan CR Manual

	LF	LF x LF	e	(ΣLF) ²	ΣLF^2	Σe	CR	AVE	Akar AVE
KI -> 1Keadilan	0,88								
		0,7744	0,2256	11,478544	2,871646	1,128354	0,910497095	0,717912	0,847296583
KI -> 1Kebaikan hati	0,821								
		0,674041	0,325959						
KI -> 1Kebijaksanaan	0,854								
		0,729316	0,270684						
KI -> 1Religiusitas	0,833								
		0,693889	0,306111						
JUMLAH	3,388	2,871646	1,128354						

	LF	LF x LF	e	(ΣLF) ²	ΣLF^2	Σe	CR	AVE	Akar AVE
KK -> 2Kinerja adaptif	0,863								
		0,744769	0,255231	6,890625	2,305803	0,694197	0,908475505	0,768601	0,876698922
KK -> 2kinerja kontekstual	0,947								
		0,896809	0,103191						
KK -> 2Kinerja tugas	0,815								
		0,664225	0,335775						
JUMLAH	2,625	2,305803	0,694197						

2. Discriminant Validity

	1Keadilan	1Kebaikan hati	1Kebijaksanaan	1Religiusitas	2Kinerja adaptif	2Kinerja tugas	2kinerja kontekstual	IHRM	IWE	KI	KK	IWE x IHRM
1Keadilan												
1Kebaikan hati	0.773											
1Kebijaksanaan	0.846	0.833										
1Religiusitas	0.836	0.635	0.717									
2Kinerja adaptif	0.623	0.625	0.733	0.595								
2Kinerja tugas	0.592	0.574	0.772	0.678	0.744							
2kinerja kontekstual	0.690	0.747	0.824	0.667	0.876	0.873						
IHRM	0.743	0.700	0.819	0.684	0.831	0.750	0.857					
IWE	0.744	0.723	0.702	0.716	0.678	0.774	0.797	0.807				
KI					0.717	0.729	0.814	0.820	0.805			
KK	0.683	0.707	0.829	0.685				0.872	0.798	0.808		
IWE x IHRM	0.039	0.046	0.112	0.061	0.059	0.137	0.165	0.093	0.060	0.071	0.133	