

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ISLAMI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI MEDIASI *TA'AWUN BEHAVIOR*, BUDAYA  
ORGANISASI ISLAMI, DAN MOTIVASI KERJA ISLAMI.  
(STUDI KASUS BAITULMAAL MUNZALAN INDONESIA)**

**TESIS S-2**



**Diajukan Oleh**

**Gigih Suroso**

**23911046**

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2026**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ISLAMIS TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI MEDIASI *TA'AWUN BEHAVIOR*, BUDAYA  
ORGANISASI ISLAMIS, DAN MOTIVASI KERJA ISLAMIS.  
(STUDI KASUS BAITULMAAL MUNZALAN INDONESIA)**

**TESIS S-2**



**Diajukan Oleh**

**Gigih Suroso**

**23911046**

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2026**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya, yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Gigih Suroso  
Nomor Mahasiswa : 23911046  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja  
Karyawan Melalui Mediasi *Ta'awun Behavior*,  
Budaya Organisasi Islami, dan Motivasi Kerja Islami.  
(Studi Kasus Baitulmaal Munzalan Indonesia)

Dengan ini 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 maupun disebutkan dalam referensi dalam naskah tesis ini. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 13 Mei 2026

Penulis,



Gigih Suroso

## HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

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

Dosen Penguji II

Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Tesis ini Penulis persembahkan dengan penuh kepada Mamak (Ngatemi) dan Alm Bapak Miskun, Ummi Tutik, Abi Maryanto, Istri tercinta Afifah Nur Islami, Abang Qaf dan Adek Hafshah, yang menjadi penyemangat untuk penulis menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen. *Jazzakumullah Khair* atas do'a, dukungan dan kerjasamanya selama ini. Semoga pencapaian ini dapat menjadi hadiah sederhana, inspirasi dan teladan bagi semua.

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.

Alhamdulillah, segala puji dan puja penulis kepada Allah SWT, yang nikmat dan cintaNya tidak pernah berhenti berlimpah kepada penulis. Atas izin Allah, penulis dimudahkan dalam menyelesaikan tugas akhir tesis ini. Shalawat dan salam, kepada Nabi Muhammad, yang atas kegigihannya memperjuangkan Islam, kita dapat merasakan nikmatnya iman. Tesis ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Ta’wun Behavior, Budaya Organisasi Islami, dan Motivasi Kerja Islami. (Studi Kasus Baitulmaal Munzalan Indonesia) dibuat oleh penulis bertujuan untuk menyelesaikan tugas akhir untuk Pendidikan Program Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Penyusunan tesis ini dapat diselesaikan tentunya atas Izin Allah, dan lewat perantara orang-orang baik, yang telah memberikan dukungannya kepada penulis, untuk itu, izinkan penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Guru kami, Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si., Ph.D, KH. Muhammad Sholihuddin, M.A. Alhafizh, yang telah membimbing dan mendoakan penulis selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak Rektor, Dekan, dan segenap Dosen Program Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam

Indonesia, yang telah mencurahkan ilmu, arahan dan pengalamannya selama perkuliahan.

3. Istri tercinta, Afifah Nur Islami, yang membersami penulis dalam segala keadaan. Untuk anak Ayah, Qaf dan Hafshah, alasan Penulis (Ayah) menyelesaikan Pendidikan sarjana ini, agar Ananda nantinya lebih semangat dalam menuntut ilmu setinggi mungkin.
4. Keluarga besar Bapak Maryanto, Onti Nabila, Umma Zulfa, Om Huda, Ayah Nabil, terima kasih telah membantu penulis dalam berbagai hal selama kuliah.
5. Asatidz, Pengurus dan Santri PPTQ Daarul Firdaus Yogyakarta, yang telah mendokan, memberi semangat, dan menjadi tempat untuk penulis memulihkan rasa lelah.
6. Mbak Tika dan Pak Wawan dan Mbak Dwi Murdiah, yang memberikan banyak dukungan Materi dan Non Materi, sehingga proses Pendidikan ini berjalan dengan lancar.
7. Kiyai Luqman, Bapak Sosongko Jati dan seluruh keluarga besar Baitulmaal Munzalan Indonesia, yang atas kesempatan yang diberikan, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
8. Mas Hafidz dan Mbak Ken, serta teman-teman Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Angkatan 61 yang menjadi tempat bagi penulis untuk berdiskusi, berbagi pengalaman selama perkuliahan dan bimbingan.

9. Untuk Fikri Nasution, Ifroh Hasyim, Figo dan Zulfan, terima kasih untuk kebersamaannya, mendengarkan banyak cerita dari penulis, sehingga tidak merasa sendiri selama menyelesaikan studi.
10. Kepada orang-orang terdekat di sekitar penulis, yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu, yang selalu memberikan dukungan dan doa kepada penulis selama kuliah

Yogyakarta, 13 Mei 2026

Penulis

Gigih Suroso

## ABSTRAK

Upaya peningkatan kinerja karyawan Islami pada era saat ini menjadi salah satu tantangan bagi organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan mempertimbangkan peran mediasi Taawun Behavior, Budaya Organisasi Islami, dan Motivasi Kerja Islami pada Santri Penerima Amanah (SPA) di Baitulmaal Munzalan Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 119 Santri Penerima Amanah (SPA) Baitulmaal Munzalan Indonesia, dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* sesuai dengan kriteria penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami tidak berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan Islami, tetapi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung melalui mediasi Budaya Organisasi Islami, Taawun Behavior, dan Motivasi Kerja Islami. Selanjutnya, Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Budaya Organisasi Islami, dan Budaya Organisasi Islami juga berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan Islami.

Kata kunci: Kepemimpinan Islami, *Taawun Behavior*, Budaya Organisasi Islami, Motivasi Kerja Islami, Kinerja Karyawan Islami,

## ***ABSTRACT***

*Efforts to improve Islamic employee performance have become a significant challenge for organizations in the current era. This study aims to examine the effect of Islamic leadership on Islamic employee performance, both directly and indirectly, by considering the mediating roles of Taawun behavior, Islamic organizational culture, and Islamic work motivation among Santri Penerima Amanah (SPA) at Baitulmaal Munzalan Indonesia. This study employed a quantitative approach using a survey method, with questionnaires distributed to 119 Santri Penerima Amanah (SPA) at Baitulmaal Munzalan Indonesia. The sample was selected using purposive sampling based on predetermined research criteria. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the SmartPLS software.*

*The findings indicate that Islamic leadership does not have a positive and significant direct effect on Islamic employee performance; however, it has a positive and significant indirect effect through the mediating roles of Islamic organizational culture, Taawun behavior, and Islamic work motivation. Furthermore, Islamic leadership has a positive and significant direct effect on Islamic organizational culture, and Islamic organizational culture also has a positive and significant direct effect on Islamic employee performance.*

*Keywords: Islamic Leadership, Ta'awun Behavior, Islamic Organizational Culture, Islamic Work Motivation, Islamic Employee Performance*

## DAFTAR ISI

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL.....                    | i    |
| PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....     | ii   |
| HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....        | iii  |
| HALAMAN PERSEMBAHAN.....              | iv   |
| KATA PENGANTAR .....                  | v    |
| ABSTRAK.....                          | viii |
| <i>ABSTRACT</i> .....                 | ix   |
| DAFTAR ISI.....                       | x    |
| DAFTAR GAMBAR .....                   | xii  |
| DAFTAR TABEL.....                     | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                  | xiv  |
| BAB 1 PENDAHULUAN .....               | 1    |
| 1.1. Latar Belakang .....             | 1    |
| 1.2. Rumusan Masalah .....            | 8    |
| 1.3. Pertanyaan Penelitian.....       | 9    |
| 1.4. Tujuan Penelitian .....          | 10   |
| 1.5. Manfaat Penelitian .....         | 11   |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA.....            | 12   |
| 2.1. Landasan Teori.....              | 12   |
| 2.1.1. Kepemimpinan Islami.....       | 12   |
| 2.1.2. <i>Ta'awun Behavior</i> .....  | 18   |
| 2.1.3. Budaya Organisasi Islami ..... | 23   |
| 2.1.4. Motivasi Kerja Islami .....    | 28   |
| 2.1.5. Kinerja Karyawan Islami .....  | 33   |
| 2.2. Penelitian Terdahulu .....       | 37   |
| 2.3. Pengembangan Hipotesis.....      | 61   |
| 2.4. Model Penelitian .....           | 67   |
| BAB III METODE PENELITIAN.....        | 68   |
| 3.1. Jenis Penelitian.....            | 68   |

|                |                                                                      |     |
|----------------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.           | Lokasi Penelitian.....                                               | 68  |
| 3.3.           | Populasi dan Sampel .....                                            | 68  |
| 3.3.1.         | Pupulasi .....                                                       | 69  |
| 3.3.2.         | Sampel.....                                                          | 69  |
| 3.4.           | Jenis dan Teknik Pengumpulan Data .....                              | 70  |
| 3.4.1.         | Jenis Data.....                                                      | 70  |
| 3.4.2.         | Teknik Pengumpulan Data.....                                         | 71  |
| 3.5.           | Definisi Operasional Variabel Penelitian.....                        | 71  |
| 3.5.1.         | Variabel Penelitian.....                                             | 71  |
| 3.5.2.         | Definisi Operasional Variabel .....                                  | 72  |
| 3.6.           | Uji Instrumen Penelitian .....                                       | 78  |
| 3.6.1.         | Analisis Deskriptif.....                                             | 78  |
| 3.6.2.         | Analisis Structural <i>Equation Model</i> (SEM).....                 | 78  |
| 3.6.3.         | Partial <i>Least Square</i> (PLS) .....                              | 78  |
| 3.6.4.         | Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....                         | 79  |
| 3.6.5.         | Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model).....                         | 79  |
| BAB IV         | ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....                                    | 82  |
| 4.1.           | Tingkat Pengembalian Kuesioner .....                                 | 82  |
| 4.2.           | Analisis Deskriftif.....                                             | 82  |
| 4.3.           | Deskriptif Jawaban Responden.....                                    | 84  |
| 4.4.           | Hasil Uji Kuantitatif.....                                           | 91  |
| 4.5.           | Pembahasan Hasil Penelitian. ....                                    | 105 |
| BAB V          | KESIMPULAN DAN SARAN.....                                            | 114 |
| 5.1.           | Kesimpulan .....                                                     | 114 |
| 5.2.           | Manfaat dan Implikasi Penelitian.....                                | 116 |
| 5.3.           | Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Selanjutnya ..... | 117 |
| 5.4.           | Saran.....                                                           | 119 |
| DAFTAR PUSTAKA | .....                                                                | 121 |
| LAMPIRAN       | .....                                                                | 147 |

## **DAFTAR GAMBAR**

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Gambar 2. 1. Kerangka Pemikiran.....        | 67 |
| Gambar 4. 1. Model Penelitian Pertama ..... | 92 |
| Gambar 4. 2. Model Penelitian Kedua.....    | 94 |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 4. 1. Sampel dan Tingkat Pengembalian.....                                              | 82  |
| Tabel 4. 2. Deskriptif Responden.....                                                         | 83  |
| Tabel 4. 3. Jawaban Responden .....                                                           | 84  |
| Tabel 4. 4. Analisis Variabel Kepemimpinan Islami .....                                       | 85  |
| Tabel 4. 5. Hasil Analisis Ta'awun Behavior .....                                             | 86  |
| Tabel 4. 6. Hasil Analisis Budaya Organisasi Islami.....                                      | 87  |
| Tabel 4. 7. Hasil Analisis Motivasi Kerja Islami .....                                        | 89  |
| Tabel 4. 8. Hasil Analisis Kinerja Karyawan Islami (Employee Islamic<br>Performance/IEP)..... | 90  |
| Tabel 4. 9. Hasil Uji Indikator Outer Loading .....                                           | 92  |
| Tabel 4. 10. Indikator Outer Loadings .....                                                   | 94  |
| Tabel 4. 11. Discriminant Validity.....                                                       | 98  |
| Tabel 4. 12. Hasil Uji Cross Loading.....                                                     | 99  |
| Tabel 4. 13. Hasil Uji Composite Reliability .....                                            | 100 |
| Tabel 4. 14. Cronbach Alpha .....                                                             | 101 |
| Tabel 4. 15. Nilai R-Square.....                                                              | 102 |
| Tabel 4. 16. Hasil Pengaruh Langsung .....                                                    | 103 |
| Tabel 4. 17. Hasil Pengaruh tidak langsung.....                                               | 104 |

## **DAFTAR LAMPIRAN**

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Lampiran 1 Kuesioner Penelitian..... | 147 |
| Lampiran 2. Data Responden.....      | 152 |
| Lampiran 3. Model Penelitian.....    | 155 |
| Lampiran 4. Bukti Uji SmartPLS.....  | 156 |

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam skala global, penerapan Kepemimpinan Islami menghadapi tantangan dan peluang tersendiri. Sebagaimana Zaim et al. (2024) menjelaskan bahwa meskipun terdapat kesamaan antara Kepemimpinan Islami dan pendekatan kepemimpinan kontemporer seperti kepemimpinan etis dan kepemimpinan spiritual, namun Islam memiliki sistem nilai yang unik dimana sistem tersebut mencakup seluruh aspek kehidupan manusia. Hal ini dapat diartikan bahwa implementasi Kepemimpinan Islami dalam konteks global memerlukan adaptasi dan pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai tersebut, serta bagaimana mereka dapat diselaraskan dengan praktik bisnis modern.

Dalam Islam, kepemimpinan tidak hanya tentang pengambilan keputusan atau yang berkaitan dengan politik saja, tapi juga tentang bagaimana pemimpin berperan sebagai teladan bagi masyarakat dalam menjalani kehidupan yang penuh nilai-nilai moral dan etika. Islam menekankan bahwa setiap pemimpin memiliki tanggung jawab moral yang besar, baik dalam skala individu, keluarga, masyarakat, ataupun negara (Fazillah, 2023). Islam tidak membedakan antara perbuatan baik untuk urusan dunia dan perbuatan baik untuk urusan akhirat, keduanya adalah kewajiban dalam agama yang bernilai ibadah, selama dilakukan dengan niat yang benar dan sesuai dengan aturan syariat. Tidak ada perbedaan antara urusan dunia dan akhirat, karena keduanya telah diatur dalam ajaran Islam, begitu juga dengan kepemimpinan dalam Islam, yang masih berkaitan dengan kewajiban dan tanggung jawab dalam melaksanakan ibadah (Zaim et al., 2024). Selain itu, Shah et al. (2021) menemukan bahwa nilai-nilai spiritual dapat memberikan nilai tambah bagi kinerja organisasi. Sedangkan Hassan et al. (2023) meneliti budaya spiritualitas di tempat kerja yang secara signifikan memengaruhi motivasi pelayanan publik oleh karyawan.

Kepemimpinan Islami merupakan gaya kepemimpinan yang kuat karena mengintegrasikan prinsip dan nilai Islam dalam manajemen organisasi dan karyawan, yang tetap mendapatkan bimbingan dari ajaran Islam (Falah & Alifah,

2022; Faliza, 2023). Gaya kepemimpinan ini sangat menekankan keadilan, empati, dan perilaku etis di tempat kerja (Akhmadi et al., 2023; Murniyati & Dessyarti, 2023). Kepemimpinan Islami melahirkan nilai-nilai yang menjunjung tinggi keadilan dan kemaslahatan bagi orang banyak, termasuk di dalamnya karyawan dan masyarakat. Sebagaimana dalam penelitian Hasbi & Nurhidayati, (2022) memasukkan *Ta'awun Behavior* sebagai variabel utama yang dapat diterapkan dalam organisasi yang mengadopsi sistem Kepemimpinan Islami. Septania & Khairani, (2020) menjelaskan bahwa terdapat lima tema utama dalam *Ta'awun Behavior* di kalangan relawan muda Muhammadiyah di Indonesia, yaitu: (1) perhatian terhadap orang lain; (2) membantu sesama; (3) mempertimbangkan kepentingan orang lain; (4) pencapaian positif; dan (5) konsekuensi positif. Karakter dalam *Ta'awun Behavior* relawan muda Muhammadiyah berfungsi sebagai penggerak menuju kesuksesan dalam memobilisasi relawan muda untuk memberikan nilai-nilai bermanfaat secara menyeluruh dalam proses membantu para penyintas. Perilaku ini diharapkan dapat mengurangi stres kerja karyawan. Namun menurut Muafi, (2021) pembahasan terkait *Ta'awun Behavior* masih jarang diteliti dalam penelitian bisnis, terutama ketika dikaitkan dengan *Employee Performance*. Dalam Kepemimpinan Islami, konsep *Ta'awun Behavior* telah dijelaskan di dalam Alqur'an, dimana manusia diciptakan untuk saling menolong satu sama lain. Tidak mementingkan diri sendiri, tapi juga ikut berkontribusi kepada masyarakat (*rahmatan lil alamin*) (Muafi, 2021).

Masih dalam rangka menguatkan nilai-nilai Kepemimpinan Islami, Budaya Organisasi Islami memiliki peran sebagai elemen penting dalam organisasi yang menerapkan Kepemimpinan Islami. Hal ini karena Budaya Organisasi Islami merupakan budaya yang dilestarikan berlandaskan Al-Qur'an, Sunnah, dan Ijma, yang mengajarkan kepada anggotanya tentang filosofi, visi, misi, nilai-nilai, keyakinan, norma, pengetahuan, dan keterampilan di antara anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan lancar dan efisien, sehingga memperoleh ridha Allah. Menurut perspektif Islam, setiap perusahaan yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip Islam dan Kepemimpinan Islami harus mengadopsi budaya organisasi yang didasarkan pada konsep kepercayaan,

moralitas, dan pertanggungjawaban (Febriani, 2021). Nilai-nilai dalam Budaya Organisasi Islami itu, berfungsi membentuk identitas organisasi sekaligus menjadi dasar dalam merumuskan pola kepemimpinan dan interaksi antar anggota. Dalam konteks ini, pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan prinsip syariah, sehingga setiap keputusan dan kebijakan yang diambil tidak hanya berorientasi pada efektivitas organisasi, tetapi juga pada kepatuhan terhadap aturan agama (Hamzah et al., 2021)

Penelitian yang relevan dilakukan oleh Nima & Maksum, (2025) bahwa semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Islami yang dimiliki oleh seorang pimpinan, maka semakin tinggi pula Budaya Organisasi Islami di kalangan karyawan PT Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. Sebagaimana tercermin dalam tren organisasi modern, Budaya Organisasi Islami memiliki dampak positif dalam meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja (Falah et al., 2021). Dalam menerapkan budaya organisasi Islam di perusahaan, termasuk dalam konteks lembaga pendidikan, organisasi bisnis dan organisasi nirlaba, sering dihadapkan dengan sejumlah tantangan yang signifikan. Salah satu tantangan terbesar adalah aspek kepemimpinan yang efektif dan pemahaman nilai-nilai Islam oleh manajemen. Penelitian oleh Zulkarnain, (2022) menunjukkan bahwa banyak organisasi di sektor publik menghadapi kesulitan dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas yang memiliki pemahaman tentang manajemen syariah. Ini menyebabkan kesenjangan antara harapan untuk menerapkan Budaya Organisasi Islami dan kenyataan yang dihadapi. Selaras dengan hasil penelitian Abdulwahed et al. (2024) dimana tidak ditemukan pengaruh yang signifikan dari Budaya Organisasi Islami terhadap Kinerja karyawan Islami (*Islamic Employee Performance/IEP*). Penelitian tentang ini menjadi menarik untuk dilanjutkan, karena pada penelitian Febriani, (2021) ternyata ditemukan ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasi Islami. Itu artinya, jika penerapan Kepemimpinan Islami semakin baik, maka semakin baik pula penerapan Budaya Organisasi Islami, dan pada akhirnya memiliki dampak positif pada peningkatan kinerja karyawan di organisasi. Ada 4 sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin yang Islami yaitu *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathona* untuk mengelola

karyawannya, terutama sifat *fathonah* yang memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan indikator lainnya. Pemimpin tidak boleh merasa puas, harus mau terus belajar untuk meningkatkan kemampuan, wawasan, dan kecerdasan mereka dalam upaya membantu karyawan mereka berkembang (Febriani, 2021). Dan menurut Eleswed, (2020) implementasi Budaya Organisasi Islami tidak selalu menghilangkan budaya lain dalam organisasi, tetapi dapat diintegrasikan untuk membangun sistem budaya organisasi yang lebih baik.

Lebih lanjut, Organisasi yang menerapkan konsep Kepemimpinan Islami akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dimana peran seorang pemimpin dalam memberikan kebaikan dan kabajikan merupakan 2 hal yang akan berdampak pada kesejahteraan karyawan (Agustina, 2023). Menurut Abdulwahed et al. (2024) Budaya Organisasi yang dilestarikan berdasarkan pada nilai-nilai Islam memberikan dampak positif pada Kinerja karyawan melalui melalui Motivasi Kerja Islami dengan mendorong pekerja untuk memberikan upaya terbaik mereka di lingkungan kerja berbasis Islam. Demikian pula, dalam konteks prinsip-prinsip Islam, Kinerja Karyawan Islami mencakup perilaku etis, dedikasi yang teguh terhadap etika kerja Islam, serta komitmen yang kuat dalam menjaga nilai-nilai Islam dan Motivasi Kerja Islami merupakan hal yang mendorong karyawan dalam melakukan aktivitas organisasi dengan berdasarkan pada nilai-nilai dan prinsip-prinsip ajaran Islam.

Hal ini meliputi niat, karena dalam Islam niat merupakan kunci dari amal, sehingga karyawan bekerja tidak hanya demi keuntungan pribadi tetapi juga untuk mencapai ridha Allah dan berkontribusi bagi masyarakat.

Dalam konteks Kepemimpinan Islami, motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong utama bagi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sambil tetap mematuhi nilai-nilai etika yang ditekankan dalam Islam (Astuti et al., 2020). Astuti et al. (2020) juga menjelaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi dikaitkan dengan kepemimpinan yang baik dan budaya kerja yang Islami, karena berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan di Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. Penerapan Motivasi Kerja Islami memiliki potensi yang besar dalam konteks organisasi, begitu juga dengan tantangannya. Salah satu tantangan utama adalah

kurangnya pemahaman dan penerapan yang konsisten terhadap etika kerja Islami dalam lingkungan professional. Dwilaksana et al. (2021) menekankan pentingnya disiplin dan etos kerja dalam meningkatkan kinerja, tetapi dalam praktiknya, banyak organisasi masih sulit menerapkan prinsip-prinsip tersebut secara utuh. Bahkan menurut Prayogo & Lestari, (2024) di organisasi berbasis Islam sekalipun belum tentu bisa menerapkan Motivasi Kerja Islami, karena tantangannya sangat kolektif, bisa dari pemimpinnya, karyawan atau budaya organisasinya yang telah dipengaruhi oleh budaya lainnya, yang sudah ada. Namun jika Motivasi Kerja Islami dapat diterapkan dalam sebuah organisasi, maka sebagaimana dijelaskan oleh Sujana & Ardana, (2020) menunjukkan bahwa Motivasi Kerja Islami mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, yang menegaskan bahwa ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, dimana kepemimpinan dan motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di berbagai sektor, terutama dalam organisasi yang mempromosikan nilai-nilai Islam. Motivasi kerja yang dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip Islami cenderung menghasilkan dampak positif terhadap kinerja individu, serta memberikan kontribusi signifikan bagi kesejahteraan organisasi itu sendiri (Sujana & Ardana, 2020).

Selaras dengan pernyataan Wijayati & Rahman, (2022) bahwa seorang pemimpin yang berlandaskan nilai-nilai Islam dalam organisasi tidak hanya berurusan dengan pencapaian bisnis saja, lebih dari itu harus memperhatikan aspek sosial dan spiritual dari kehidupan karyawan, karena Kepemimpinan Islami merupakan paradigma yang berfokus pada nilai-nilai spiritual dan etika yang selaras dengan ajaran Islam, yang memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja dan kesejahteraan karyawan. Kepemimpinan Islami memberdayakan karyawan untuk semangat dalam bekerja sehingga memiliki dedikasi, yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi organisasi dan mampu meningkatkan kepuasan serta kesejahteraan individu.

Hanya saja, implementasi Kepemimpinan Islami dalam sebuah organisasi menghadapi tantangan yang signifikan, baik dari faktor internal (Udin, 2024), maupun eksternal (Samuel & Ramli, 2024). Mereka mencatat bahwa budaya lokal

dapat membawa dampak yang signifikan terhadap komitmen dan motivasi karyawan serta kinerja mereka dalam konteks kepemimpinan digital. Tantangan serupa juga berlaku dalam menerapkan konsep Kepemimpinan Islami, di mana keberagaman budaya lokal akan menjadi salah satu tantangan dalam menyelaraskan prinsip-prinsip Kepemimpinan Islami dengan praktik di lapangan. Meskipun dalam perusahaan berbasis islam, Kepemimpinan Islami tetap harus menghadapi tantangan, dimana tidak semua karyawan dapat mengikuti kebijakan yang dibuat oleh pemimpin sesuai dengan syariat Islam. Sebagaimana Sugiono & Nurjalil, (2022) menyatakan bahwa pada perusahaan yang menerapkan nilai-nilai islami dalam kesehariannya, akan tetapi hasil dari penelitiannya ternyata masih banyak karyawan yang kurang antusias untuk mengikuti kegiatan keislaman yang telah diagendakan. Selain itu terindikasi bahwa rendahnya Tingkat kepuasan karyawan terhadap pimpinan baik dari segi kebijakan maupun cara pimpinan bersosialisasi dengan karyawan. Namun pada penelitian terdahulu tetap ditemukan bahwa ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di organisasi berbasis nilai-nilai Islam. (Razak et al., 2022; Sugiono & Nurjalil, 2022; Udin, 2024).

Menurut Novina & Apriani, (2024) Kinerja Karyawan ialah hasil kerja individu atau kelompok, baik secara kualitas maupun kuantitas dalam organisasi sesuai dengan jobdesk dan tanggungjawab yang telah diberikan. Dampaknya menurut Wijayati & Rahman, (2022) kinerja karyawan memiliki peran penting untuk organisasi. karena keberlanjutan perusahaan agar bergantung pada tingkat produktivitas karyawannya, senada dengan pernyataan Ridlwan et al. (2021) yang menerangkan bahwa kinerja karyawan memang memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pentingnya kinerja karyawan bagi perusahaan tidak bisa dipisahkan dari peran pemimpin, untuk itu Kepemimpinan Islami harusnya dapat berpengaruh lebih signifikan terhadap terwujudnya kinerja karyawan yang baik. Untuk mencapai kinerja pekerjaan yang tinggi, organisasi harus memiliki pemimpin yang memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik (Changar & Atan, 2021). Hal tersebut juga diperkuat dengan pernyataan (Hassi et al., 2021; Masykuroh & Muafi, 2021; Udin, 2024; Zaim et al., 2024) tentang Kepemimpinan Islami yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik bagi karyawan

di tempat kerja, karena di dalamnya pemimpin melakukan penguatan nilai-nilai spiritual dan etika kerja dengan memfokuskan pada pembangunan budaya organisasi yang positif, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

Baitulmaal Munzalan Indonesia (BMI) merupakan organisasi filantropi yang fokus pada pemberdayaan umat berbasis masjid yang hadir sebagai jembatan amal shalih dari orang baik untuk orang baik, dengan fokus utama pada penerimaan, pengelolaan, dan penyaluran dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS). Lebih lanjut, BMI tidak menggunakan istilah 'karyawan' dalam sistem SDM-nya, melainkan Santri Penerima Amanah (SPA). Meskipun SPA menerima kompensasi finansial atas peran yang diembannya. Hal ini mencerminkan bahwa bekerja di BMI bukan sekadar hubungan kontraktual, melainkan bentuk ibadah dalam rangka mencari ridha Allah.

Lebih lanjut istilah 'santri' juga menjadi pengingat bahwa setiap individu harus terus belajar dan menerapkan nilai-nilai Islam dalam seluruh aspek kehidupan, termasuk dalam pekerjaan. BMI lahir dari gerakan Masjid Kapal Munzalan Indonesia yang mengintegrasikan fungsi ibadah, pendidikan Al-Qur'an, kegiatan sosial kemanusiaan, dan usaha produktif, sehingga seluruh aktivitas kelembagaan diarahkan untuk memakmurkan masjid dan mendekatkan manusia kepada Allah. Sebagai lembaga sosial keummatan berbasis masjid yang berkomitmen menjadi institusi yang amanah, profesional, dan transparan, BMI secara eksplisit menjadikan ketakwaan dan keberjamaah sebagai fondasi visi dan misinya, sehingga penerapan nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan dan pengelolaan karyawan menjadi sangat relevan untuk diteliti dalam konteks Kepemimpinan Islami (Sasongko Jati, wawancara, 5 Januari 2026).

Secara komprehensif, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Islami, Motivasi Kerja Islami dan *Ta'awun Behavior* berperan penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Namun, sebagian besar studi masih menguji hubungan tersebut secara parsial atau hanya dalam model yang sederhana, sehingga mekanisme pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan

Islami belum dijelaskan secara utuh melalui satu model empiris yang mengintegrasikan ketiga variabel mediasi tersebut secara simultan (Candra et al., 2022; Fanani & Setiani, 2022; Zadjuli, 2020). Dengan demikian, masih terdapat ruang konseptual dan empiris untuk menjelaskan apakah *Ta'awun Behavior*, Budaya Organisasi Islami, dan Motivasi Kerja Islami benar-benar berfungsi sebagai mekanisme penghubung yang membentuk hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan (Gadavi, 2022; Muafi, 2021; Sonia et al., 2024).

Selain itu, penelitian tentang Kepemimpinan Islami selama ini lebih banyak dilakukan dalam konteks perbankan syariah, organisasi bisnis, dan lembaga pendidikan Islam, sehingga bukti empiris pada organisasi filantropi Islam masih relatif terbatas (Candra et al., 2022b; Fanani & Setiani, 2022; Zadjuli, 2020). Padahal, organisasi filantropi memiliki karakter kerja yang khas karena berorientasi pada pelayanan sosial, nilai pengabdian, dan misi keummatan, sehingga hubungan antara kepemimpinan, budaya kerja, motivasi, dan kinerja sangat mungkin berbeda dibandingkan organisasi bisnis konvensional (Rasiam et al., 2023). Maka, atas dasar gap tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk menguji secara simultan pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami melalui *Ta'awun Behavior*, Budaya Organisasi Islami, dan Motivasi Kerja Islami pada Baitulmaal Munzalan Indonesia sebagai organisasi filantropi berbasis Islam. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen Islami sekaligus memberikan dasar praktis bagi penguatan tata kelola organisasi filantropi yang lebih efektif, kolaboratif, dan berkelanjutan (Candra et al., 2022; Fanani & Setiani, 2022; Muafi, 2021; Zadjuli, 2020).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan apa yang telah dijelaskan pada latar belakang di atas, dalam mengembangkan dari penelitian sebelumnya. Permasalahan penelitian ini menguji bagaimana hubungan antara Kepemimpinan Islami, *Ta'awun Behavior*, Budaya Organisasi Islami pada Kinerja Karyawan Islami, dengan berbagai tantangan untuk bisa diimplementasikan pada organisasi, khususnya yang menerapkan nilai-nilai

Islam Berdasarkan konteks tersebut, rumusan masalah yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Baitulmaal Munzalan Indonesia menghadapi tantangan tersendiri dalam proses implementasi Kepemimpinan Islami, misalnya terkait bagaimana konsep kepemimpinan tersebut dapat diterima dan diinternalisasikan oleh seluruh karyawan.
2. Budaya Organisasi Islami yang diterapkan di Baitumaal Munzalan Indonesia belum sepenuhnya diadopsi oleh karyawan dan pimpinan. Hal ini disebabkan oleh kuatnya pengaruh budaya eksternal, terutama budaya dari lingkungan tempat tinggal mereka.
3. Minimnya kesadaran terhadap sikap tolong menolong (*Ta'awun Behavior*) antar karyawan menjadi salah satu faktor penting terkendalanya peningkatan kinerja individu di Baitulmaal Munzalan Indonesia.
4. Baitumaal Munzalan Indonesia telah berupaya untuk memberikan Motivasi Kerja Islami yang berlandaskan melalui kajian keagamaan rutin bagi karyawannya. Namun, hasilnya belum optimal. Hal ini disebabkan oleh pengaruh signifikan dari komitmen keislaman individu anggota dan pimpinan yang perlu ditingkatkan
5. Sebagai organisasi filantropi Islam, Baitulmaal Munzalan Indonesia memiliki tanggung jawab dalam menerapkan nilai-nilai Islam dan prinsip Kepemimpinan Islami, yang diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.

### **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan penjelasan rumusan masalah, maka dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Islami berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Islami.
2. Apakah Kepemimpinan Islami berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Budaya Organisasi Islami.

3. Apakah Budaya Organisasi Islami berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Apakah Budaya Organisasi Islami memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan ?
5. Apakah *Ta'awun Behavior* memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan?
6. Apakah Motivasi Kerja Islami memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Dari penjelasan rumusan masalah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan Islami terhadap Budaya Organisasi Islami.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Budaya Organisasi Islami terhadap Kinerja Karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi Islami dalam memediasi hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis peran *Ta'awun Behavior* dalam memediasi hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran Motivasi Kerja Islami sebagai mediator dalam hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan.

### 1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan peneliti diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam menambah pemahaman dan wawasan mengenai pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami melalui *Ta'awun Behavior*, Budaya Organisasi Islami, dan Motivasi Kerja Islami pada Baitulmaal Munzalan Indonesia, sehingga hasil penelitian ini dapat berperan dalam pengayaan literatur yang dapat dijadikan sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya.

#### 2. Manfaat Praktik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada Manajer Sumber Daya Manusia terkait penerapan Kepemimpinan Islami yang dapat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Ta'awun Behavior*, Budaya Organisasi Islami dan Motivasi Kerja Islami yang dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi Baitulmaal Munzalan Indonesia.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kepemimpinan Islami**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kepemimpinan Islami (*Islamic Leadership/IL*)**

Bush, (2008) mendefenisikan kepemimpinan sebagai upaya dalam mempengaruhi orang lain untuk dapat mencapai tujuan akhir yang diharapkan dan telah disepakati. Definisi ini juga didukung oleh Yukl et al. (2020), mereka juga memberikan arti bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses dalam rangka mempengaruhi orang lain agar dapat memahami, menyepakati kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara melakukannya, serta proses memfasilitasi individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Sedangkan dalam Islam kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan individu dalam mempengaruhi orang lain agar dengan rela melakukan aktivitas yang diiringi dengan karakteristik individu tersebut yang dekat dengan prinsip-prinsip Islam, sehingga kewenangan yang dimilikinya mempunyai efek kepengikutan dari bawahan/staf (Subhan, 2013).

Dalam konteks ini kepemimpinan dalam Islam bukan hanya sekedar kemampuan mempengaruhi orang lain, ada aspek yang lebih penting yang harus ada dalam praktek Kepemimpinan Islami. Kurniawan & al.,(2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam perspektif Islam merujuk pada pengelolaan dan pengaruh yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan bertumpu pada petunjuk Al-Qur'an dan Hadits. Hakim, (2007) lebih rinci dan mendalam mendefenisikan Kepemimpinan Islami sebagai upaya seseorang yang telah diberikan amanah sebagai pemimpin untuk menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah. Kepemimpinan Islami juga dapat didefinisikan sebagai upaya seorang pemimpin dalam memimpin seluruh anggotanya berdasarkan apa yang telah dijelaskan Allah dalam Alquran dan mengikuti keteladanan Rasulullah,

diantaranya pemimpin harus memiliki sifat, jujur, amanah, menyampaikan dengan benar dan cerdas (Laiqkafana & Rozikan, 2023).

Lebih relevan dengan konteks penelitian ini, (Ratnasari, 2021) secara komprehensif menjelaskan bahwa Kepemimpinan Islami merupakan gaya kepemimpinan berdasarkan pada nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam. Sebagaimana dalam Islam, seorang pemimpin harus memiliki karakteristik yang mencerminkan ajaran Islam, seperti kejujuran, keadilan, kebijaksanaan, dan tanggung jawab. Kepemimpinan Islami tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan spiritual dan moral karyawan.

#### **2.1.1.2. Nilai-nilai dalam Kepemimpinan Islami**

Menurut Daud et al. (2014) bahwa ada 4 nilai-nilai yang dicontohkan Rasulullah kepada manusia dalam mengemban amanah sebagai pemimpin.

1. *Shiddiq*

Kejujuran merupakan pilar utama dalam Kepemimpinan Islami. Pemimpin harus senantiasa berkata jujur dan bertindak sesuai dengan kata-katanya untuk membangun kepercayaan di dalam organisasi dan di kalangan pengikutnya.

2. *Amanah*

Amanah berarti menepati janji dan menjaga kepercayaan. Pemimpin yang amanah difokuskan pada tanggung jawab yang diemban, serta bertindak dengan integritas dan etika yang tinggi dalam segala keputusan dan tindakan.

3. *Fathonah*

*Fathonah* merujuk pada kecerdasan dan kebijaksanaan. Seorang pemimpin yang fathonah mampu menganalisis situasi, membuat keputusan yang cerdas, serta mengelola sumber daya dengan efisien dan efektif.

#### 4. *Tabligh*

*Tabligh* berarti menyampaikan informasi dan ide dengan jelas. Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan visi, tujuan, dan perubahan yang diperlukan kepada seluruh anggota organisasi agar semua pihak dapat bergerak menuju tujuan yang sama.

#### **2.1.1.3. Karakteristik Kepemimpinan Islami**

Kepemimpinan Islami dipandang sebagai kepercayaan suci, menekankan bimbingan moral dan etika. Para ahli menyoroti pentingnya kebajikan seperti kebijaksanaan, kasih sayang, dan kebenaran, seperti yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad. Kepemimpinan adalah proses bersama, melibatkan konsultasi timbal balik (*syura*) dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pemimpin yang efektif harus mewujudkan karakter yang baik (*akhlaq*) dan kecerdasan emosional, membina lingkungan yang mendukung. Pendekatan holistik ini tidak hanya meningkatkan efektivitas seorang pemimpin tetapi juga memperkuat tatanan spiritual dan sosial Masyarakat (Ghafur, 2022).

Almoharby & Neal, (2013) menjelaskan bahwa Kepemimpinan Islami memiliki karakteristik yang khas yang membedakannya dari pemimpin dalam konteks lainnya dan berakar pada teks-teks suci Al-Qur'an dan hadis, yang menyediakan panduan mendasar bagi para pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Secara ringkas Almoharby & Neal (2013) juga menyebutkan bahwa beberapa karakteristik dalam implementasi Kepemimpinan Islami adalah sebagai berikut:

##### 1. Integritas

Pemimpin yang baik dalam konteks Islam harus memiliki integritas tinggi.

##### 2. Keadilan

Keadilan adalah salah satu prinsip dasar dalam kepemimpinan Islam.

##### 3. Rasa Tanggung Jawab

Pemimpin harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap amanah yang diberikan kepadanya.

#### 4. Empati dan Kepedulian

Kepemimpinan Islam menempatkan pentingnya empati dan kepedulian terhadap kesejahteraan pengikut.

#### 5. Orientasi Layanan

Dalam konteks kepemimpinan Islam, pemimpin dipandang sebagai pelayan masyarakat.

#### 6. Keberanian dalam Mengambil Keputusan

Pemimpin Islam harus memiliki keberanian untuk mengambil keputusan yang sulit dan berani mengambil tindakan yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam.

#### 7. Keterbukaan Terhadap Masukan

Pemimpin yang baik harus terbuka untuk menerima masukan dan kritik dari pengikutnya.

### **2.1.1.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Islami**

Dalam perkembangannya, Kepemimpinan Islami telah menjadi topik penting dalam berbagai konteks organisasi, khususnya di lembaga-lembaga berbasis syariah seperti perbankan Islam, lembaga pendidikan Islam, dan organisasi Islam lainnya. Keberhasilan penerapan Kepemimpinan Islami sangat bergantung pada berbagai faktor yang saling berinteraksi dan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan tersebut (Ahmad & Ogunsola, 2011; Ariatin et al., 2024; Illah et al., 2022; Said et al., 2023).

#### 1. Religiusitas dan spiritualitas Pemimpin

Religiusitas dan spritualitas seorang pemimpin merupakan faktor penting yang dapat membentuk

#### 2. Nilai Moral dan Karakter Pemimpin

Nilai moral dan karakter mencakup sifat-sifat etis yang harus dimiliki seorang pemimpin, seperti kejujuran, kepercayaan, keadilan, kebijaksanaan, dan konsistensi.

3. Budaya Dan Praktik Organisasi Islami.

Budaya organisasi Islami mencakup norma, nilai, praktik, dan kebijakan organisasi yang selaras dengan prinsip-prinsip Islam.

4. Kompetensi dan Pengetahuan Pemimpin.

Kompetensi mencakup kemampuan teknis, keterampilan manajerial, pengetahuan tentang prinsip-prinsip Islam, dan seorang pemimpin harus paham tentang konteks industri atau sektor tempat pemimpin beroperasi.

5. Pengembangan dan Pendidikan Kepemimpinan.

Faktor pengembangan diri seorang pemimpin mencakup program pendidikan formal dan informal, pelatihan kepemimpinan, mentoring, dan pengalaman praktis yang membentuk kapabilitas pemimpin Islami.

6. Lingkungan Sosial dan Keagamaan.

Lingkungan eksternal ikut memberikan pengaruh terhadap implementasi Kepemimpinan Islami pada organisasi, hal ini karena kondisi lingkungan yang Islami akan memberikan dukungan kepada pemimpin, baik moral maupun sosial. (Alabed, 2017).

#### **2.1.1.5. Indikator Kepemimpinan Islami**

Dalam rangka mengukur variabel Kepemimpinan Islami secara empiris, diperlukan indikator-indikator yang operasional dan terukur. Berbagai penelitian terdahulu telah mengembangkan dan menguji indikator Kepemimpinan Islami dari sudut pandang yang beragam. Sebagian peneliti mengacu pada sifat-sifat utama Nabi Muhammad SAW sebagai pemimpin teladan, seperti *Shiddiq*, *Amanah*, *Tabligh*, dan *Fathanah*, sementara peneliti lain mengembangkan dimensi yang lebih luas dengan merujuk pada nilai-nilai Islam secara komprehensif, seperti keadilan, kebijaksanaan, kejujuran, konsistensi, dan keteladanan. Untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai indikator-indikator Kepemimpinan Islami yang telah digunakan dalam penelitian terdahulu, berikut disajikan perbandingannya pada tabel di bawah ini:

| No | Sumber                    | Indikator Kepemimpinan Islami                                                                                                                                  |
|----|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Ratnasari, (2021)         | 1. Keadilan<br>2. Kebijaksanaan<br>3. Konsistensi<br>4. Profesionalisme<br>5. Kejujuran<br>6. Keteladanan                                                      |
| 2  | Ferdyansyah et al. (2022) | 1. Shiddiq (Jujur)<br>2. Amanah (Bertanggung jawab)<br>3. Tabligh (Menyampaikan kebenaran)<br>4. Fathanah (Cerdas)                                             |
| 3  | Sodiq et al. (2024)       | 1. Consistent (Konsisten)<br>2. Fair (Adil)<br>3. Wise (Bijaksana)<br>4. Exemplary (Keteladanan)                                                               |
| 4  | Zaim et al. (2024)        | 1. Wisdom ( <i>Hikmah</i> )<br>2. Religiosity ( <i>Taqwa</i> )<br>3. Justice ( <i>Adl</i> )<br>4. Kindness ( <i>Ihsan</i> )                                    |
| 5  | Mahazan et al. (2015)     | 1. Trustworthiness & Integrity<br>2. Justice & Equity<br>3. Spirituality, Religiousness & Piety<br>4. Role Model<br>5. Empowerment<br>6. Social Responsibility |

Berdasarkan perbandingan pada tabel di atas, terlihat adanya kesamaan konseptual yang kuat di antara berbagai penelitian, terutama pada indikator keadilan, kebijaksanaan, kejujuran, dan keteladanan yang secara konsisten muncul di berbagai sumber. Merujuk pada hal tersebut, penelitian ini mengadopsi indikator Kepemimpinan Islami yang dikemukakan oleh Ratnasari (2021), yaitu: Keadilan, Kebijaksanaan, Konsistensi, Profesionalisme, Kejujuran, dan Keteladanan, karena dinilai paling komprehensif, relevan dengan konteks penelitian ini.

### 2.1.2. *Ta'awun Behavior*

#### 2.1.2.1. Definisi *Ta'awun Behavior*

*Ta'awun*, yang berasal dari bahasa Arab dan berarti saling membantu atau bekerja sama, memiliki makna yang penting dalam konteks kinerja karyawan, terlebih jika dibahas melalui perspektif Islam. Dalam dunia organisasi modern, *Ta'awun Behavior* memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan oleh (Muafi, 2021) mengungkapkan bahwa perilaku *taawun* dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan keseimbangan kerja-hidup, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan dalam konteks perusahaan layanan keuangan di Indonesia. Sedangkan di Indonesia, *Ta'awun Behavior* merupakan bukti terwujudnya solidaritas sosial. Dalam penelitiannya Ridani et al. (2024) mencatat bahwa di dalam komunitas, seperti dalam perayaan pernikahan, terdapat pembagian tanggung jawab di antara anggota masyarakat yang mengarah kepada bantuan timbal balik. Hal ini menunjukkan bahwa *Ta'awun Behavior* tidak hanya mendukung karyawan dalam lingkungan kerja, tetapi juga memperkuat ikatan sosial di luar lingkungan kerja (Ridani et al., 2024). Lebih lanjut, di ranah Organisasi Islam, *Ta'awun Behavior* memiliki relevansi yang kuat dalam praktik kerja sama dan saling mendukung antar pelaku usaha. Rahman et al. (2024) dalam penelitiannya membuktikan bagaimana perilaku saling membantu dapat memperkuat struktur keuangan dalam industri perasuransian syariah dan berbagai organisasi, tidak hanya dalam bisnis, organisasi pendidikan juga menerima manfaat dari *Ta'awun Behavior* yang diterapkan di instansi masing-masing

Dalam konteks konvensional, perilaku sukarela di luar tugas formal yang memberikan manfaat bagi organisasi dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Ta'awun Behavior* memiliki kesamaan mendasar dengan OCB dalam hal bentuk perilakunya, yakni sama-sama bersifat sukarela dan melampaui kewajiban formal. Namun, keduanya berbeda secara fundamental pada landasan motivasinya: OCB bersifat sekuler dan didorong oleh faktor-faktor psikososial seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi,

sedangkan *Ta'awun Behavior* berakar pada nilai-nilai Islam dan dimotivasi oleh kesadaran ibadah serta orientasi transendental kepada Allah (Afifah & Usman, 2021).

Berdasarkan defenisi di atas, Muafi, (2021) mendefinisikan *Ta'awun* secara komprehensif dan relevan dengan penelitian ini karena berkaitan dengan kinerja karyawan. Menurutnya *Ta'awun Behavior* adalah sikap tolong-menolong di antara karyawan secara sadar dan dengan suka rela berdasarkan oleh nilai-nilai Islam untuk mencapai tujuan bersama. Perilaku ini tercermin dalam sikap kerja sama, kepedulian sosial, keikhlasan, dan tanggung jawab moral, baik dalam konteks organisasi maupun kehidupan sosial.

#### **2.1.2.2. Nilai-nilai dalam *Ta'awun Behavior***

Dalam mengimplementasikan *Ta'awun Behavior* ada nilai-nilai dasar yang menurut Sakka, (2025) harus diperhatikan, agar tidak mengaburkan makna dan tujuan dari sikap tolong menolong tersebut. Nilai -nilai itu adalah sebagai berikut:

1. Berlandaskan kebaikan.

*Ta'awun* didefinisikan sebagai saling membantu untuk tujuan kebaikan. Ini berarti kerjasama dan bantuan harus berorientasi pada tujuan yang benar secara moral dan sesuai dengan ajaran Islam.

2. Inklusif

*Ta'awun* ini bersifat inklusif, artinya bantuan dan kerjasama tidak dikhususkan hanya pada kelompok tertentu saja, tetapi terbuka untuk semua yang membutuhkan, tanpa diskriminasi.

3. Jelas

*Ta'awun* harus memiliki kepastian dalam pelaksanaannya. Bantuan yang diberikan tidak boleh setengah-setengah, harus jelas, konkret, dan dapat diandalkan, bukan janji kosong atau hanya sebagai formalitas.

#### 4. Bermanfaat

*Ta'awun* harus berorientasi pada manfaat dan hasil yang positif. Bantuan yang diberikan harus memberikan nilai tambah dan manfaat nyata bagi yang dibantu maupun organisasi..

#### 2.1.2.3. Karakteristik *Ta'awun Behavior*

Implementasi *Ta'awun Behavior* dalam organisasi ditandai dengan kesadaran setiap individu di dalamnya yang inisiatif untuk menolong satu sama lain, tanpa diminta dan dipaksa, muncul karena kesadaran yang berlandaskan nilai-nilai Islam (Sudarti et al., 2021). Menurutnya ada 4 karakteristik individu yang memiliki sikap *Ta'awun*, diantaranya adalah:

1. Inisiatif membantu tanpa diminta.

Karakteristik ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki sikap *Ta'awun* akan proaktif dan sukarela menawarkan bantuan kepada rekan kerjanya tanpa harus diminta terlebih dahulu.

2. Berusaha membantu pekerjaan orang lain meski bukan tugasnya.

Pada level ini seseorang bersedia membantu pekerjaan yang sebenarnya bukan bagian dari tanggung jawab atau *Job Description*-nya.

3. *Ta'awun* sebagai Ibadah

Bantuan yang diberikan tidak hanya dilihat sebagai tindakan profesional biasa, tetapi sebagai bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah.

4. Tidak mengharapkan imbalan

Tidak mengharapkan imbalan materi, pujian, promosi, atau balasan apapun dari orang yang dibantu maupun dari organisasinya.

#### 2.1.2.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Ta'awun Behavior*

Pembentukan *Ta'awun Behavior* dalam organisasi tidak terbentuk begitu saja, ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. Baik secara internal maupun eksternal. Azizah et al. (2023) memberikan pandangan yang berbeda terkait apa saja faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya *Ta'awun Behavior* di lingkungan organisasi. Faktor-faktor itu adalah sebagai berikut:

1. Karakter Individu

Karakter individu karyawan akan mendorong perilaku sukarela, seperti keikhlasan dan terbiasa menolong orang lain dan membuat seseorang lebih cenderung saling membantu sebagai bentuk ibadah.

2. Budaya Organisasi

Lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai Islam dan kerjasama dapat memperkuat *Ta'awun*, di mana nilai gotong royong dan etika kerja dijunjung dalam lingkungan kerja.

3. Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih mungkin menunjukkan *Ta'awun*, karena kepuasan dapat meningkatkan komitmen emosional dan kesediaan untuk berkontribusi di luar tugas formalnya.

4. Keterlibatan Organisasi.

Karyawan yang memiliki loyalitas dan keterlibatan kerja yang ditinggiakan akan mendorong perilaku saling bantu untuk mencapai tujuan bersama.

5. Usia Karyawan.

Usia seseorang yang lebih matang sering kali berkorelasi dengan *Ta'awun* yang lebih tinggi, karena pengalaman hidup meningkatkan empati dan kesiapan untuk saling mendukung.

6. Partisipasi Kerja

Keterlibatan aktif dalam kegiatan kerja tim mendorong pembentukan *Ta'awun*, di mana partisipasi yang tinggi menciptakan dinamika saling bergantung dan kerjasama.

### 2.1.2.5. Indikator *Ta'awun Behavior*

Konsep Pengukuran variabel *Ta'awun Behavior* secara empiris memerlukan indikator-indikator yang operasional dan terukur. Dalam perkembangannya, *Ta'awun Behavior* dikonseptualisasikan sebagai perluasan dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) konvensional yang diperkaya dengan nilai-nilai Islam, khususnya semangat tolong-menolong dalam kebaikan dan ketakwaan yang hanya mengharap ridha Allah. Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji dan mengoperasionalkan indikator-indikator *Ta'awun Behavior* maupun konstruk OCB Islami yang mendekatinya. Perbandingan indikator dari berbagai sumber tersebut disajikan pada tabel berikut:

| No | Sumber                      | Indikator <i>Ta'awun</i> / OCB Islami                                                                                                                                                                                                  |
|----|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Muafi, (2021)               | 1. Empati<br>2. Suka Rela<br>3. Membantu dalam Kebaikan dan Takwa<br>4. Mencari Ridho Allah<br>5. Keikhlasan                                                                                                                           |
| 2  | Sudarti et al. ( 2021)      | 1. Bersedia membantu rekan kerja tanpa diminta<br>2. Membantu pekerjaan meskipun bukan tugasnya<br>3. Membantu rekan kerja adalah ibadah<br>4. Membantu tanpa mengharap imbalan                                                        |
| 3  | Kamil & Ahmad (2014)        | 1. Altruism ( <i>Al-Eethar</i> )<br>2. Civic Virtue ( <i>Qayam al-Muwatanah</i> )<br>3. Advocating High Moral Standards ( <i>Dawah</i> )<br>4. Removal of Harm ( <i>Rafal Haraj</i> )                                                  |
| 4  | Mohd Ali et al. (2021)      | 1. Altruism<br>2. Civic Virtue<br>3. Advocating High Moral Standard ( <i>Dawah</i> )<br>4. Removal of Harm ( <i>Rafal Harj</i> )                                                                                                       |
| 5  | Hasbi & Nurhidayati, (2022) | 1. Semangat sosial yang tinggi<br>2. Rasa kebersamaan yang kuat<br>3. Hati yang lembut ( <i>soft heart</i> )<br>4. Menghindari permusuhan<br>5. Mengutamakan persaudaraan<br>6. Tidak mengharap imbalan<br>7. Keikhlasan dalam beramal |

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa indikator keikhlasan, kesediaan membantu tanpa diminta, orientasi ibadah/ridha Allah, dan semangat kebersamaan secara konsisten muncul di berbagai sumber. Penelitian ini mengadopsi indikator Ta'awun Behavior yang dikemukakan oleh Muafi (2021), yaitu: Empati, Suka Rela, Membantu dalam Kebaikan dan Takwa, Mencari Ridho Allah, dan Keikhlasan. Hal tersebut dengan pertimbangan bahwa indikator yang dikembangkannya secara eksplisit mengoperasionalkan esensi Ta'awun, bukan sekadar perilaku membantu secara umum melainkan dengan menyertakan dimensi spiritual berupa niat ibadah dan pencarian ridha Allah sebagai fondasi utamanya, sehingga paling relevan dengan konteks penelitian ini.

### **2.1.3. Budaya Organisasi Islami**

#### **2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi Islami (*Islamic Organizational Culture/IOC*)**

Budaya organisasi adalah sistem bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Dalam konteks Islam, konsep ini diperluas dengan memasukkan nilai-nilai transcendental yang bersumber dari ajaran agama, sehingga membentuk Budaya Organisasi Islami, dimana kumpulan nilai, norma, dan perilaku dalam organisasi yang berakar pada prinsip-prinsip Islam, seperti takwa, akhlak, dan keadilan sosial (Yousef, 2020). Menurut, konsep ini melibatkan integrasi ajaran Quran dan Hadits ke dalam budaya organisasi, yang mencakup elemen seperti syariah dalam pengambilan keputusan dan promosi kerjasama antar karyawan. Secara umum, Budaya Organisasi Islami berfungsi sebagai faktor yang membentuk lingkungan kerja etis dan produktif (Ali, 2021). Budaya ini berfungsi sebagai panduan utama dalam semua aspek operasional dan perilaku anggota. Pergeseran paradigma ini menuntut agar seluruh aktivitas organisasi, mulai dari kepemimpinan hingga proses kerja, harus selaras dengan etika Islam.

Budaya Organisasi Islami merupakan nilai yang berdasarkan kitab suci dalam Islam, yang dapat membantu anggota dalam organisasi untuk memahami apa sebenarnya tujuan organisasi tersebut dan bagaimana cara organisasi

beroperasi, serta seperti apa budaya organisasi akan memberikan karakteristik tertentu yang nantinya dapat membedakan anggota dalam suatu organisasi dari organisasi lain (Hadijaya et al., 2023). Sedangkan Yasir et al. (2022) Ia juga menjelaskan bahwa pembentukan Budaya Organisasi Islami ialah hasil dari upaya terintegrasi dari seluruh anggota organisasi, mulai dari pendiri hingga staf. Jika semua anggota organisasi bekerja berdasarkan nilai-nilai Islam sesuai dengan petunjuk ajaran Islam yang diikuti dengan komitmen dan keikhlasan, maka akan mendatangkan keberkahan berkah dari Allah. Yuni & Azizah, (2022) menambahkan Budaya Organisasi Islami bukan sekadar aturan formal, tetapi sistem nilai yang dapat memberikan pengaruh pada perilaku seluruh anggota organisasi. Kedekatan antara pemimpin dan karyawan yang dibentuk melalui nilai-nilai Islam seperti ukhuwah (Persaudaraan), musyawarah, dan keadilan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan kinerja. Nilai yang diadopsi dan dikembangkan untuk kehidupan dan aktivitas sehari-hari, haruslah bersumber dari pada ajaran, berdasarkan Qur'an dan Hadits (Hakim, 2012). Ketika budaya organisasi kuat maka kebersamaan akan tercipta, motivasi kerja akan meningkat, serta lahirlah produktivitas yang akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi (Fadhlurrohman & Mas'ud, 2021).

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan, penelitian ini menggunakan definisi Hakim, (2012) sebagai acuan operasional paling representatif, karena secara eksplisit berlandaskan Al-Qur'an dan Sunnah. Budaya Organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai, norma, dan perilaku kolektif yang bersumber dari ajaran Islam, yang terinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari anggota organisasi, mencakup dimensi sosial (interaksi dan hubungan antarmanusia), etika kerja (profesionalisme dan disiplin), serta dimensi spiritual (orientasi ibadah dan tanggung jawab kepada Allah SWT)

#### **2.1.4.2. Nilai-nilai dalam Budaya Organisasi Islami**

Menurut (Eleswed, 2019) Budaya Organisasi Islami merupakan aspek yang krusial untuk tercapainya kesuksesan organisasi. Harusnya organisasi berusaha menciptakan dan menerapkan budaya terbaik yang pada akhirnya mampu

mendorong mereka untuk mencapai tujuan jangka panjang dan strategi organisasi yang telah ditentukan. Lebih detail, ia menekankan bahwa nilai-nilai Budaya Organisasi Islami yang dibuat dan diterapkan di organisasi harus berlandaskan Alquran dan Hadis, sebagaimana yang terangkum dibawah ini:

1. Tauhid

Budaya Organisasi Islami yang diimplementasikan ke dalam sebuah organisasi, harus siap untuk menanamkan nilai ketauhidan.

2. Tanggung Jawab.

Islam mengajarkan untuk bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukan, hal ini agar semua pekerjaan memiliki akuntabilitas, tidak asal, namun punya pertimbangan yang matang.

3. Sosial

Budaya organisasi dalam Islam adalah keterbukaan, dimana pemimpin bisa menerima kritik dan saran, memutuskan suatu masalah dengan musyawarah..

4. Efesiensi

Memanfaatkan waktu dan apa yang dimiliki merupakan bentuk syukur yang harus ada dalam sebuah organisasi berlandaskan Islam. Karakteristik Budaya Organisasi Islami

#### **2.1.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi Islami**

Ifada et al. (2019) menegaskan bahwa Budaya Organisasi Islami merupakan kumpulan nilai, keyakinan, dan prinsip yang bersumber dari Qur'an dan Sunnah yang menjadi petunjuk dan pedoman perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya. Beberapa faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi Islami adalah sebagai berikut:

1. Sumber Nilai Syariah

Budaya Organisasi Islami bersumber dari Qur'an, Sunnah, Ijma, dan Qiyas yang dijadikan dasar penyusunan instrumen budaya organisasi Islami.

## 2. Komitmen Religius Anggota Organisasi

Kuatnya nilai-nilai keagamaan yang melekat pada semua elemen organisasi akan memperkuat budaya yang berorientasi pada nilai Islam.

## 3. Peran Pemilik dan Manajemen Puncak

Pembentukan Budaya Organisasi Islami bukan hanya hasil usaha anggota, tetapi harus didukung dan dijalankan oleh pimpinan organisasi yang memegang peran kunci dalam menentukan sistem dan arah organisasi.

## 4. Sistem dan Praktik Kerja Sesuai Syariah

Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan jam kerja, penyediaan fasilitas ibadah, aturan berpakaian, mekanisme pengelolaan dana, dan SOP lainnya.

## 5. Nilai Moralitas, Kepercayaan, dan Akuntabilitas

Nilai-nilai ini tercermin dalam dorongan kuat untuk menjaga kejujuran, dapat dipercaya dalam amanah, serta menyadari bahwa setiap tindakan akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah dan manusia.

## 6. Orientasi Kemaslahatan Dan Hubungan Sosial

Organisasi yang berorientasi pada kemaslahatan akan menumbuhkan sikap saling tolong-menolong, menghindari kezhaliman, dan berupaya membawa manfaat sebesar-besarnya bagi sesama..

## 7. Keseragaman Nilai Bersama (*Shared Islamic Values*)

Dalam konteks Budaya Organisasi Islami, hal ini berarti bahwa nilai-nilai Islami harus diterima dan diyakini secara kolektif sebagai “*Shared Values*”, bukan hanya keyakinan pribadi sebagian anggota.

### 2.1.4.4. Indikator-Indikator Budaya Organisasi Islami

Konstruk Budaya Organisasi Islami telah dioperasionalisasikan oleh berbagai peneliti melalui indikator-indikator yang beragam, namun tetap bersumber dari nilai-nilai Al-Qur'an dan Sunnah. Perbedaan konteks penelitian mulai dari lembaga keuangan syariah, perusahaan properti, hingga organisasi penyiaran berbasis dakwah turut mempengaruhi cara masing-masing peneliti dalam merumuskan indikatornya. Untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai

indikator-indikator tersebut, berikut disajikan perbandingannya dari beberapa penelitian terdahulu

| No | Sumber                   | Indikator Budaya Organisasi Islami                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Efrina, (2014)           | 1. Jujur dalam bekerja ( <i>Shiddiq</i> )<br>2. Terpercaya ( <i>Amanah</i> )<br>3. Berpikir kreatif ( <i>Fathanah</i> )<br>4. Komunikatif ( <i>Tabligh</i> )<br>5. Konsisten ( <i>Istiqomah</i> )                                                                                                                                                                                     |
| 2  | Laili & Anwar, (2018)    | 1. <i>Team work</i> (kerja sama tim)<br>2. Integritas<br>3. Profesionalisme<br>4. <i>Tawakkal</i><br>5. Tanggung jawab ( <i>Responsibility</i> )<br>6. Peduli ( <i>Care</i> )                                                                                                                                                                                                         |
| 3  | Faisal & Sudibyo, (2020) | 1. Memelihara keimanan kepada Allah<br>2. Semangat berdakwah 3. Kerja keras<br>4. Unggul / berprestasi ( <i>Superior</i> ) 5. Kejujuran dan kebenaran 6. Moralitas ( <i>Akhlak</i> )<br>7. Musyawarah 8. Amar ma'ruf nahi munkar<br>9. Keikhlasan 10. Ilmu pengetahuan<br>11. Perilaku baik 12. Keadilan<br>13. Kerja sama 14. Saling percaya<br>15. Saling menghormati 16. Kesabaran |
| 4  | Arumi (2020)             | 1. Keterlibatan ( <i>Involvement</i> )<br>2. Konsistensi ( <i>Consistency</i> )<br>3. Adaptabilitas ( <i>Adaptability</i> )<br>4. Misi ( <i>Mission</i> )                                                                                                                                                                                                                             |
| 5  | Hakim (2012)             | 1. Senyum<br>2. Salam<br>3. Persahabatan<br>4. Menolong orang lain<br>5. Kejujuran<br>6. Disiplin                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa meskipun terdapat variasi dalam jumlah dan penamaan indikator, terdapat pola konsistensi yang kuat di antara para peneliti, yakni nilai kejujuran, kerja sama, tanggung jawab, dan konsistensi selalu hadir dalam berbagai bentuk di hampir seluruh sumber. Hal ini mengonfirmasi bahwa indikator-indikator tersebut merupakan inti dari konstruk Budaya Organisasi Islami yang telah teruji lintas konteks penelitian. Merujuk pada relevansinya dengan konteks penelitian ini serta kemudahan

operasionalisasinya dalam instrumen pengukuran, penelitian ini mengadopsi indikator Budaya Organisasi Islami yang bersumber dari Hakim (2012).

#### **2.1.4. Motivasi Kerja Islami (*Islamic Work Motivation/IWM*)**

##### **2.1.4.1. Pengertian Motivasi Kerja Islami**

Motivasi Kerja Islami adalah konsep motivasi kerja yang berakar pada prinsip-prinsip Islam, di mana individu dimotivasi untuk bekerja dengan semangat spiritual dan etis yang tinggi. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Suradi et al. (2025) bahwa Motivasi Kerja Islami bersumber dari ajaran Al-Qur'an dan Hadits, yang menekankan nilai-nilai seperti iman, integritas, keikhlasan, dan tanggung jawab. Menurut Ahmad et al. (2020) Motivasi Kerja Islami bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara keberhasilan duniawi dan akhirat. Konsep ini tidak hanya fokus pada aspek psikologis seperti dalam teori motivasi Barat misalnya, Hamidah et al. (2025) mengungkapkan dalam penilitannya, bahwa teori-teori motivasi modern, termasuk hierarki kebutuhan Maslow, pada dasarnya menitikberatkan pada pemenuhan kebutuhan manusia yang bersifat material dan psikologis, mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri sebagai faktor utama pendorong perilaku kerja. Pendekatan ini menegaskan bahwa motivasi kerja individu sangat bergantung pada sejauh mana kebutuhan-kebutuhan fundamental tersebut terpenuhi, sehingga apabila tidak terpenuhi, kinerja dan produktivitas cenderung menurun. Sedangkan dalam pandangan Islam, menurut Mahmud et al. (2025) motivasi bukan hanya sekedar dorongan psikologis, tetapi berakar pada nilai-nilai spiritual yang bersumber dari akidah dan ajaran syariat. Motivasi Kerja Islami memiliki landasan nilai-nilai Islam dimana bekerja bukan hanya sekedar untuk mencari rezeki yang halal, lebih dari itu Motivasi Kerja Islami dapat mendorong seseorang untuk berprestasi dalam bekerja, berkompetisi dengan halal, serta memiliki keunggulan. Namun tidak melupakan dimensi akhirat, dimana seseorang bekerja harus fokus pada ibadah untuk menggapai ridha Allah dan berlomba dalam kebaikan. Dalam Islam, semua hal telah diatur dan terukur, termasuk dalam hal bekerja, Islam menilainya sebagai ibadah. Motivasi kerja seorang muslim bukan hanya sekedar mencari nafkah,

lebih dari itu adalah cara untuk bersyukur kepada Allah atas segala nikmat dari Allah (Khadafi et al., 2025).

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan, penelitian ini menggunakan definisi Hakim, (2012) sebagai acuan operasional paling representative, dimana motivasi kerja Islami didefinisikan sebagai dorongan internal yang bersumber dari kekuatan keimanan, ketakwaan, dan kesadaran amal seorang Muslim berdasarkan Al-Qur'an dan As-Sunnah, yang menggerakkan individu untuk bekerja bukan semata-mata demi pemenuhan kebutuhan material, melainkan sebagai wujud pengabdian kepada Allah SWT dan tanggung jawab sosial terhadap sesama manusia.

#### **2.1.4.2. Nilai-nilai dalam Motivasi Kerja Islami**

Menurut Ahmad et al. (2020) nilai-nilai yang terdapat dalam konsep Motivasi Kerja Islami adalah sebagai berikut:

1. Taqwa

Mendorong karyawan untuk bekerja dengan integritas dan menghindari korupsi serta menekankan kerjasama sosial, di mana motivasi ditingkatkan melalui budaya saling membantu.

2. Ikhlas

Memastikan bahwa motivasi berasal dari niat yang tulus, bukan hanya untuk *reward* material.

3. Ihsan

Mendorong kualitas kerja tinggi sebagai bentuk ibadah. Motivasi yang berfokus pada pahala abadi, yang dapat memediasi dampak Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami.

#### **2.1.4.3. Karakteristik Motivasi Kerja Islami**

Motivasi Kerja Islami menurut Aflah et al. (2021) adalah sistem motivasi yang mendorong individu seseorang untuk bekerja dengan niat yang ikhlas, bekerja bukan hanya sekedar mencari nafkah tapi juga sebagai ibadah, menyelesaikan tugas dengan penuh amanah, dan mencapai keunggulan (ihsan) dalam setiap aktivitas, dengan tujuan mencari ridha Allah serta kesuksesan

di dunia dan akhirat. Lebih jelas ia membagi karakteristik Motivasi Kerja Islami sebagai berikut:

1. Niat

Niat dalam Islam menjadi pondasi fundamental bagi seorang muslim sebelum melakukan kegiatan, semua aktivitas baik harus karena Allah.

2. Ibadah

Bekerja bukan sekedar mencari rezeki dan menerima gaji, melainkan juga kegiatan yang dianggap ibadah atau pengabdian kepada Allah.

3. Amanah

Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar, serta tanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugas. Seseorang yang amanah akan membangun kepercayaan dan integritas dalam bekerja.

4. Ihsan

Merasa diawasi oleh Allah dalam bekerja, akan memunculkan dorongan untuk bekerja dengan sebaik mungkin, menggunakan kemampuan terbaik, serta dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar

#### **2.1.4.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Islami**

Motivasi Kerja Islami tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersumber dari internal maupun eksternal individu. Menurut Murniyati & Dessyarti, (2023) ada beberapa faktor utama yang memengaruhi Motivasi Kerja Islami antara lain sebagai berikut:

1. Keimanan dan Ketaqwaan

Keimanan menjadi fondasi utama dalam membentuk motivasi kerja islami. Semakin kuat keimanan seseorang, semakin besar pula kesadarannya bahwa bekerja adalah bagian dari ibadah dan tanggung jawab kepada Allah.

2. Keteladanan Pimpinan

Pemimpin yang menunjukkan sikap dan perilaku sesuai dengan nilai-nilai Islam dapat menjadi sumber motivasi bagi bawahannya.

### 3. Lingkungan Kerja Religius

Lingkungan kerja yang mendukung praktik nilai-nilai keislaman seperti adanya waktu shalat bersama, kegiatan kajian, serta budaya saling menghormati yang akan memperkuat motivasi kerja islami.

### 4. Sistem penghargaan yang sesuai nilai Islam

Sistem penghargaan yang adil dan transparan sesuai dengan nilai-nilai Islam berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja Islami

### 5. Budaya Organisasi Berbasis Nilai Islam

Budaya organisasi yang menanamkan nilai-nilai seperti amanah, disiplin, tanggung jawab, dan kejujuran akan memperkuat.

### 6. Tujuan Spiritual dalam Bekerja

Dalam Islam, bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga untuk mencapai tujuan spiritual berupa keberkahan dan ridha Allah.

### 7. Keadilan dan Kesejahteraan Dalam Organisasi

Perasaan diperlakukan secara adil dalam hal gaji, kesempatan karier, serta kebijakan organisasi dapat memengaruhi tingkat Motivasi Kerja Islami.

### 8. Niat dan Keikhlasan Dalam Bekerja

Motivasi kerja islami juga ditentukan oleh niat dan keikhlasan seseorang.

#### **2.1.4.5. Indikator-Indikator Motivasi Kerja Islami**

Penelitian mengenai Motivasi Kerja Islami telah dikembangkan oleh berbagai peneliti dengan pendekatan dan indikator yang beragam. Sebagian peneliti mengukur variabel ini dari dimensi niat dan keikhlasan dalam bekerja, sementara yang lain menekankan dimensi ibadah, ketakwaan, dan orientasi akhirat. Untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai indikator-indikator yang telah digunakan dalam penelitian terdahulu, berikut disajikan perbandingannya:

| No | Sumber                    | Indikator Motivasi Kerja Islami                                                                                                                                                                                           |
|----|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Yusuf, (2015)             | 1. Bekerja sebagai bentuk ibadah 2. Berkehidupan untuk akhirat 3. Bekerja dengan hati-hati dan jujur 4. Bermanfaat 5. Mengharap ridha Allah                                                                               |
| 2  | Faliza et al. (2024)      | 1. Niat yang baik dan benar ( <i>Good and true intentions</i> ) 2. Ketakwaan dalam bekerja ( <i>Taqwa in work</i> ) 3. Keikhlasan dalam bekerja ( <i>Sincere in work</i> )                                                |
| 3  | Nabhan & Munfaati, (2020) | 1. Bekerja sebagai ibadah ( <i>Working in worship</i> ) 2. Menaati peraturan ( <i>Obeying the rules</i> ) 3. Bekerja dengan ikhlas ( <i>Working sincerely</i> ) 4. Semangat dalam bekerja ( <i>Enthusiastic at work</i> ) |
| 4  | Moor & Sujianto, (2022)   | 1. Pemberian motivasi berdasarkan nilai-nilai Islami 2. Proses motivasi berdasarkan nilai-nilai Islami 3. Sikap/perubahan karyawan sesuai nilai-nilai Islami                                                              |
| 5  | Hakim (2012)              | 1. Kebahagiaan 2. Efisiensi dan Efektivitas 3. Pengabdian kepada Allah                                                                                                                                                    |

Berdasarkan tabel di atas, terlihat benang merah yang konsisten di antara para peneliti, yaitu dimensi ibadah/pengabdian kepada Allah, keikhlasan, dan orientasi akhirat muncul secara dominan dalam hampir seluruh sumber. Hal ini mencerminkan bahwa inti dari Motivasi Kerja Islami adalah transformasi makna kerja dari sekadar pemenuhan kebutuhan duniawi menjadi bentuk pengabdian spiritual kepada Allah SWT. Merujuk pada relevansinya dengan konteks penelitian ini, penelitian ini mengadopsi indikator Motivasi Kerja Islami yang dikemukakan oleh Hakim (2012), yaitu: Kebahagiaan, Efisiensi dan Efektivitas, serta Pengabdian kepada Allah, yang dinilai paling representatif dalam mencerminkan dimensi motivasional berbasis nilai-nilai Islam yang terukur.

### **2.1.5. Kinerja Karyawan Islami (*Islamic Employee Performance/IEP*)**

#### **2.1.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan Islami**

Menurut Campbell, (1999) Kinerja Karyawan didefinisikan sebagai hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaan mereka, mencakup aspek kuantitatif seperti produktivitas dan kualitatif seperti kualitas kerja dan inovasi. konsep ini melibatkan interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi modern, Kinerja Karyawan sering diukur melalui kontribusi karyawan terhadap tujuan strategis Perusahaan (Rothmann, 2022). Secara umum, konsep ini berkembang dari perspektif tradisional menuju pendekatan holistik yang mempertimbangkan faktor psikologis dan organisasi (Viswesvaran & Ones, 2020). Kinerja tidak hanya mencakup hasil akhir (*output*) tetapi juga proses dan perilaku (*input*) yang ditunjukkan karyawan saat bekerja. Secara esensial, kinerja mencerminkan seberapa efektif dan efisien karyawan memanfaatkan keterampilan dan kemampuannya untuk mencapai tujuan individu yang selaras dengan tujuan organisasi (Al Montaser et al., 2025). Kinerja karyawan merupakan salah satu penentu utama efektivitas peningkatan kinerja organisasi (Pradhan & Jena, 2017), dimana dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan menjadi cara agar karyawan yang terlibat merasakan hubungan erat dengan organisasi, baik antar karyawan, maupun dengan pimpinan (Waheed & Malik, 2019). Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melakukan pengembangan keterampilan, baik formal maupun informal (Nazir & Islam, 2017). Menurut Buil et al. (2019), kinerja karyawan juga ditentukan oleh gaya kepemimpinan, bagaimana pemimpin bersikap dan memberi pengaruhnya terhadap karyawan, akan melahirkan output karyawan yang berdedikasi tinggi, serta mampu bekerja melebihi target kerjanya. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh peran organisasi memberikan dukungan pada karyawan, yang pada gilirannya memperkuat keterlibatan karyawan. Sehingga karyawan memberikan loyalitasnya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja (Nazir & Islam, 2017).

Lebih lanjut, tidak ada perbedaan signifikan antara konsep kinerja karyawan dengan Kinerja Karyawan Islami. Hanya saja di dalam Islam, nilai Tauhid menjadi fundamental bagi seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan. Tuntutan kinerja baik bukan hanya dari SOP organisasi atau atasan, tetapi dari kesadaran diri untuk melibatkan Allah dalam setiap aktivitas kerja (Sodiq et al., 2024). Menurut Purnama, (2017) nilai- nilai Islam dalam diri seorang karyawan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, melalui kompetensi, komitmen, kejujuran dan transformasi. Senada dengan Handayani et al.(2025) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan melalui praktik kerja yang bertanggung jawab dan profesional yang berlandaskan nilai-nilai Etika Kerja Islam dan kerangka *Maqāṣid al-Sharī'ah*.

Dalam rangka melengkapi definisi yang telah dituliskan oleh beberapa penelitian terdahulu di atas, definisi Kinerja Karyawan oleh Hakim, (2012) dinilai lebih relevan dengan konteks penelitian ini, dimana kinerja merupakan hasil usaha seseorang dalam mencapai tujuan tertentu, berdasarkan pada pengetahuan dan kemampuan tertentu. Dalam konsep Kinerja Karyawan Islami tujuan kinerja diartikan sebagai usaha seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan niat baik karena Allah, melakukan pekerjaannya berlandaskan nilai-nilai Islam dengan penuh tanggungjawab dan amanah untuk meraih kebahagiaan di dunia dan akhirat.

#### **2.1.5.2. Karakteristik Kinerja Karyawan Islami**

Abdulwahed et al. (2024) dalam hasil penelitiannya menemukan bahwa hasil kerja karyawan dipengaruhi oleh nilai-nilai Islam yang tertanam dalam diri seorang karyawan. Hal ini juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi kerja dan kepemimpinan Islam. Dari hal tersebut dapat dirumuskan beberapa karakteristik Kinerja Karyawan Islami sebagai berikut:

1. Produktivitas.

Kemampuan seseorang dalam bekerja dengan kemampuan dan kompetensinya untuk menghasilkan output kerja secara optimal dan sesuai target.

2. Bertanggung Jawab.

Kemampuan bekerja dengan disiplin, menyelesaikan tugasnya dengan efisien dan efektif sesuai dengan ketentuannya yang telah diberikan.

3. *Ta'awun*

Kesadaran seseorang untuk menolong orang lain tanpa mengharap apa pun, murni karena Allah.

4. Profesional

Bekerja dengan dedikasi tinggi, dengan keahlian yang memadai, standar kerja yang benar, dan menjaga kualitas layanan dan hasil.

5. Transendensi

Bekerja dipahami sebagai ibadah, bernilai moral dan spiritual, setiap aktivitas kerja diniatkan hanya untuk mencari ridha Allah.

#### **2.1.5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Islami**

Artono et al. (2025) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu (internal) maupun dari lingkungan kerja (eksternal) sebagai berikut:

1. Faktor Internal Individu

- a. Disiplin Kerja

Memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, karena menumbuhkan rasa tanggung jawab dan ketekunan.

- b. Motivasi

Dorongan psikologis yang penting untuk mempertahankan kinerja tinggi

- c. Etos Kerja

Nilai-nilai yang diyakini tentang kerja, yang memengaruhi kesungguhan dan totalitas dalam penyelesaian tugas.

## 2. Faktor Eksternal Organisasi

### a. Lingkungan Kerja

Kondisi fisik dan non-fisik yang mendukung kenyamanan, efisiensi, dan motivasi karyawan.

### b. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang efektif (misalnya, transformasional atau servant leadership) sangat penting untuk memandu dan memotivasi karyawan menuju tujuan organisasi.

### c. Budaya Organisasi

Budaya yang kuat dan positif, termasuk Budaya Organisasi Islam, memengaruhi perilaku, komitmen, dan kinerja karyawan secara signifikan.

### d. Manajemen Kinerja

Sistem umpan balik berkelanjutan (*Continuous Feedback*) dan keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan merupakan praktik modern yang secara signifikan meningkatkan kinerja.

#### 2.1.5.4. Indikator Kinerja Karyawan Islami

Kinerja karyawan merupakan salah satu variabel kunci dalam penelitian manajemen sumber daya manusia yang telah banyak dikaji oleh para peneliti dari berbagai sudut pandang. Pengukurannya dilakukan melalui sejumlah indikator yang dapat mencerminkan hasil kerja karyawan secara menyeluruh, baik dari sisi kuantitas, kualitas, maupun aspek-aspek lainnya. Untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai ragam indikator yang telah digunakan dalam penelitian terdahulu, berikut disajikan perbandingannya:

| No | Sumber                      | Indikator Kinerja Karyawan                                                                               |
|----|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Sodiq, (2024)               | 1. Work Quality (Kualitas Kerja)<br>2. Initiative (Inisiatif)<br>3. Personal Quality (Kualitas Personal) |
| 2  | Ferdiansyah et al. (2022)   | 1. Kinerja Individu<br>2. Kinerja Unit<br>3. Kinerja Perusahaan                                          |
| 3  | Tatarmega & Pratama, (2023) | 1. Kuantitas<br>2. Kualitas                                                                              |

|   |                           |                                                                                                                                                       |
|---|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                           | 3. Ketepatan Waktu<br>4. Kehadiran<br>5. Kemampuan Bekerja Sama                                                                                       |
| 4 | Widyarini & Muafi, (2021) | 1. Kuantitas<br>2. Kualitas<br>3. Ketepatan Waktu<br>4. Efektivitas<br>5. Kemandirian                                                                 |
| 5 | Hakim (2012)              | 1. Pencapaian Kerja<br>2. Kecepatan dan Ketepatan<br>3. Niat Menjadi Hamba (Allah) atau Melayani Orang Lain<br>4. Kualitas Pekerjaan<br>5. Bersedekah |

Berdasarkan tabel di atas, terdapat kesamaan yang konsisten di antara berbagai peneliti, khususnya pada indikator Kualitas dan Kuantitas yang muncul di hampir seluruh sumber. Sementara itu, peneliti lain turut memperkaya dimensi pengukuran dengan menambahkan aspek ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, serta inisiatif. Yang membedakan kajian kinerja dalam perspektif Islam adalah hadirnya dimensi moral-spiritual yang tidak dijumpai dalam konsep kinerja konvensional. Merujuk pada kedalaman dan relevansinya dengan konteks penelitian ini, penelitian ini mengadopsi indikator Kinerja Karyawan yang dikemukakan oleh Hakim (2012), yaitu: Pencapaian Kerja, Kecepatan dan Ketepatan, Niat Menjadi Hamba (Allah) atau Melayani Orang Lain, Kualitas Pekerjaan, dan Bersedekah.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1. Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami**

#### **1. Kuncoro & Putra, (2020)**

Dalam penelitiannya yang menganalisis pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan dengan mempertimbangkan peran kecerdasan emosional dan motivasi intrinsik. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang dengan metode kuantitatif dan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, yang berarti semakin tinggi penerapan nilai-nilai Kepemimpinan Islami, semakin meningkat pula Kinerja Karyawan

2. Jabar & Suharnomo, (2023)

Penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM-PLS) dengan sampel sebanyak 118 pegawai di Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan baik secara langsung maupun melalui variabel kecerdasan emosional sebagai mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai kepemimpinan Islami mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan kecerdasan emosional pegawai.

3. Sutowo et al. (2025)

Penelitian dilakukan menggunakan metode Saturated Sampling terhadap seluruh pegawai di Kantor Desa Salamrejo, Blitar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin baik penerapan nilai-nilai Islami oleh pemimpin, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

4. Fahrurozi, (2024)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Islami dan Etika Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan di lembaga keuangan syariah di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan regresi berganda melalui software SPSS. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 150 karyawan di bank syariah dengan sampling purposive. Hasil penelitian menemukan bahwa Kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $t\text{-stat } 3.45, p < 0.01$ ), sementara Etika Kerja Islami berpengaruh positif tetapi tidak signifikan; secara simultan, keduanya menjelaskan 42% variasi performa karyawan ( $R^2 = 0.42$ ), di

mana kepemimpinan Islam lebih dominan dalam meningkatkan etos kerja dan hasil performa.

5. Zaim et al. (2024)

Temuan dalam penelitian menjelaskan bahwa penerapan Kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Dalam hubungan ini, komitmen organisasi terbukti memainkan peran sebagai mediator parsial. 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 Kinerja Karyawan.

| No | Identitas Jurnal                                                                                                                                                                              | Variabel                                                                                                                                                 | Metode Analisis                     | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | International Business Research.<br><br>Kuncoro & Putra (2020)<br><br><i>The Improvement of Employee Performance Through Islamic Leadership, Emotional Quotient, and Intrinsic Motivation</i> | Independen: <i>Islamic Leadership, Emotional Quotient</i><br><br>Intervening: <i>Intrinsic Motivation</i><br><br>Dependen: <i>Employee Performance</i>   | SPSS (Multiple Regression Analysis) | <i>Islamic Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . <i>Emotional Quotient</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . <i>Intrinsic Motivation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . |
| 2. | Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)<br><br>Al Jabar & Suharnomo (2023)                                                                                           | Independen: <i>Islamic Leadership, Islamic Work Ethic</i><br><br>Intervening: <i>Emotional Intelligence</i><br><br>Dependen: <i>Employee Performance</i> | SmartPLS (SEM-PLS)                  | <i>Islamic Leadership</i> dan <i>Islamic Work Ethic</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>employee performance</i> . Namun keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Emotional Intelligence</i> , dan <i>Emotional Intelligence</i> terbukti berpengaruh positif                           |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                        |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>The Influence of Islamic Leadership and Islamic Work Ethic on Employee Performance with Emotional Intelligence as an Intervening Variable</i>                                                                                                      |                                                                                                                                        |                                                              | dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3. | <p>Priviet Social Sciences Journal.</p> <p>Sutowo, Al Kaharudin, &amp; Hermawan (2025)</p> <p><i>The Influence of Islamic Leadership Style and Work Ethic on Employee Performance in Salamrejo Village, Binangun District, Blitar Regency</i></p>     | <p>Independen: <i>Islamic Leadership Style, Islamic Work Ethic</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Performance</i></p>                    | SPSS (Multiple Regression Analysis)                          | <i>Islamic Leadership Style</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . <i>Islamic Work Ethic</i> secara parsial berpengaruh negatif terhadap <i>employee performance</i> karena internalisasi nilai masih bersifat normatif. Secara simultan, keduanya berpengaruh signifikan terhadap <i>employee performance</i> . |
| 4. | <p>Journal of Business Economics and Management.</p> <p>Fahrurrozi, Hilda, &amp; Fakhrina (2024)</p> <p><i>The Influence of Islamic Leadership Style and Islamic Work Ethics on Employee Performance at the BMT Trans Redjo Mulyo Dadi Office</i></p> | <p>Independen: <i>Islamic Leadership Style, Islamic Work Ethics</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Performance</i></p>                   | SPSS (Multiple Regression Analysis)                          | <i>Islamic Leadership Style</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> secara parsial. <i>Islamic Work Ethics</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> secara parsial. Secara simultan, keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> .          |
| 5. | <p>International Journal of Ethics and Systems (IJOES)</p> <p>Zaim, Erzurum, Zaim, Uluyol, &amp; Seçgin (2022)</p> <p><i>The Influence of Islamic Leadership</i></p>                                                                                  | <p>Independen: <i>Islamic Leadership (Justice, Religiosity, Kindness, Wisdom)</i></p> <p>Mediasi: <i>Organizational Commitment</i></p> | SEM (Confirmatory Factor Analysis & Path Analysis, IBM AMOS) | <i>Islamic Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i> . <i>Organizational Commitment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i> . <i>Organizational Commitment</i> terbukti memediasi secara parsial hubungan antara                                                                 |

|  |                                                                       |                                  |  |                                                |
|--|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--|------------------------------------------------|
|  | <i>on Work Performance in Service Industry: An Empirical Analysis</i> | Dependen: <i>Job Performance</i> |  | <i>Islamic Leadership dan job performance.</i> |
|--|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--|------------------------------------------------|

### 2.2.2. Kepemimpinan Islami terhadap Budaya Organisasi Islami.

#### 1. Saleh, (2010)

Kepemimpinan Islami memiliki peran krusial dalam membentuk budaya organisasi yang berakar pada nilai-nilai Islam, di mana pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip syariah dapat menciptakan lingkungan kerja yang etis, partisipatif, dan bertanggung jawab. Kepemimpinan Islam menyajikan model kepemimpinan yang berbeda yang didasarkan pada monoteisme etis (tawhid), tanggung jawab komunal (amanah), musyawarah (shura), dan keadilan (adalah), yang menawarkan alternatif viable terhadap model konvensional dalam menghadapi dilema etika dan tantangan lintas budaya dalam organisasi. Prinsip-prinsip ini tidak hanya mempromosikan integritas moral, tetapi juga pengambilan keputusan inklusif dan tata kelola yang adil dalam konteks organisasi.

#### 2. Nima & Maksum, (2025)

Penelitian Nima & Maksum (2025) membuktikan bahwa Kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Budaya Organisasi, dengan p-value 0.000 dan koefisien jalur 0.880, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Islami yang dimiliki pemimpin, maka semakin tinggi pula budaya organisasi di kalangan karyawan. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai Islam seperti amanah (kepercayaan), istiqamah (ketekunan), dan tanggung jawab mendorong pembentukan budaya organisasi yang positif yang ditandai dengan perilaku etis dan nilai-nilai bersama. Dalam konteks PT Japfa Comfeed Indonesia, kepemimpinan Islam terbukti membentuk

budaya organisasi yang kuat, di mana nilai-nilai integritas, profesionalisme, dan tanggung jawab sosial menjadi landasan utama.

3. Ekhsan & Mariyono, (2020)

Penelitian menguji bagaimana Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Islami membentuk kinerja operasional melalui produktivitas kerja, dengan mempertimbangkan peran yang intensif sebagai variabel pendukung. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, objek pada penelitian ini adalah 97 karyawan pada perusahaan manufaktur. Hasilnya ditemukan hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan Islami dengan Budaya Organisasi Islam, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan melalui penelitian ini, bahwa Kepemimpinan Islami harusnya menjadi Driver dalam rangka membentuk budaya Islami dalam sebuah organisasi.

4. Efrina, (2024)

Efrina, (2024) menyelidiki bagaimana Kepemimpinan Islami yang menginternalisasi nilai-nilai spiritual dan sosial mampu membentuk budaya organisasi yang kuat dan berbasis etika dalam perusahaan berbasis Islam. Pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data survei di berbagai organisasi Islam menghasilkan temuan bahwa Kepemimpinan Islami secara signifikan mempengaruhi norma dan perilaku organisasi sehingga memfasilitasi budaya kerja kolaboratif yang berorientasi pada nilai bersama.

Lebih lanjut, hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Islami memperkuat tingkat komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Maka dari itu pengembangan kepemimpinan berbasis nilai Islam menjadi bagian integral dalam strategi penguatan budaya organisasi. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya budaya organisasi sebagai faktor utama dalam pencapaian keunggulan dan keberlanjutan institusi berbasis Islam.

5. Omang et al. (2022)

Penelitian ini mengeksplorasi implemantasi Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Islami dalam pengembangan kompetensi Sumber Daya Insani (SDI) dalam sektor Perbankan Syariah, yaitu Bank Muamalah. Penelitian yang menggunakan pendekatan Kualitatif ini mengumpulkan data melalui observasi, wawancara dan dokumen, sehingga ditemukan kesesuaian praktek kepemimpinan dan budaya Islami dengan kode etik IDEAL, serta identifikasi kebutuhan, peluang, dan tantangan dalam pengembangan kompetensi SDI di era teknologi, hal ini membuktikan bahwa Budaya Organisasi Islami membentuk iklim kerja yang selaras dengan nilai-nilai Islam.

| No | Identitas Jurnal                                                                                                                                                                                                                                            | Variabel                                                                                                                                      | Metode Analisis                              | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <p>Iqtisaduna: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis.</p> <p>Omang, Siradjuddin, &amp; Haddade (2022).</p> <p>Kepemimpinan dan Budaya Islam dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani Perbankan Syariah di Tengah Persaingan Perubahan Teknologi</p> | <p>Independen: Kepemimpinan Islami, Budaya Islami</p> <p>Dependen: Kompetensi Sumber Daya Insani</p>                                          | Kualitatif (Fenomenologi & Teologi Normatif) | <p>Kepemimpinan Islami dan Budaya Islami berpengaruh positif terhadap pengembangan kompetensi sumber daya insani. Semakin baik penerapan kepemimpinan dan budaya islami dalam organisasi, maka semakin tinggi kompetensi sumber daya insani yang dihasilkan.</p>                                                                                                         |
| 2. | <p>Golden Ratio of Human Resource Management.</p> <p>Nima &amp; Maksum (2025)</p> <p><i>The Effect of Islamic Leadership on Organizational Commitment Through Organizational Culture as Mediating Variable</i></p>                                          | <p>Independen: <i>Islamic Leadership</i></p> <p>Mediasi: <i>Organizational Culture</i>.</p> <p>Dependen: <i>Organizational Commitment</i></p> | SmartPLS (SEM-PLS)                           | <p><i>Islamic Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Commitment</i>. <i>Islamic Leadership</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Culture</i>. <i>Organizational Culture</i> terbukti memediasi secara positif hubungan antara <i>Islamic Leadership</i> dan <i>Organizational Commitment</i>.</p> |
| 3. | <p>Jurnal Ekonomi Syariah (JESYA)</p> <p>Ekhsan &amp; Mariyono (2020)</p>                                                                                                                                                                                   | <p>Independen: Gaya Kepemimpinan Islami, Budaya</p>                                                                                           | SPSS (Regresi Linear Berganda)               | <p>Gaya Kepemimpinan Islami, Budaya Organisasi Islami, dan Insentif masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan,</p>                                                                                                                                                                                                          |

|    |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                            |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami, Budaya Organisasi Islami dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Yanmar Indonesia                                                                                       | Organisasi Islami, Insentif.<br><br>Dependen: Produktivitas Kerja                                          |                                         | baik secara parsial maupun simultan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4. | OIKOS: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis<br><br>Saleh (2010)<br><i>Islamic Leadership Principles in Organizational Contexts: Ethics, Participation, and Accountability</i>                                           | Independen: <i>Islamic Leadership</i><br><br>Dependen: <i>Organizational Behavior &amp; Performance</i>    | Kualitatif Analisis TeksKu & Konseptual | Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja organisasi. Penerapan prinsip tauhid, amanah, syura, dan adlah terbukti mendorong integritas moral, keadilan, dan partisipasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.                                                                               |
| 5. | International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA).<br><br>Efrina (2024)<br><br><i>Islamic Leadership and Organizational Culture: Its Influence on Employees Performance of Sharia Finance</i> | Independen: <i>Islamic Leadership, Organizational Culture</i><br><br>Dependen: <i>Employee Performance</i> | SPSS (Regresi Linear Berganda)          | <i>Islamic Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Organizational Culture</i> secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun secara simultan, <i>Islamic Leadership</i> dan <i>Organizational Culture</i> bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |

### 2.2.3. Hubungan Budaya Organisasi Islami terhadap Kinerja Karyawan

#### 1. Mufawazah & Sadiyah, (2025)

Budaya Organisasi Islami yang menekankan nilai-nilai Islam dalam lingkungan kerja, terbukti memengaruhi positif Kinerja Karyawan melalui peningkatan kepuasan dan komitmen. Penelitian oleh Mufawazah (2025) dalam *Mutanaqishah: Journal of Islamic Banking* menganalisis pengaruh Budaya Organisasi Islami terhadap Kinerja Karyawan pada 80 karyawan Baitul Maal wat Tamwil (BMT) di Jepara, Indonesia. Metode kuantitatif dengan *sampling purposive*, data kuesioner dianalisis menggunakan *Ordinary Least Squares (OLS) regression* beserta uji T dan F. Hasilnya menunjukkan Budaya Organisasi Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Karyawan sementara etika kerja Islam dan kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung.

2. Fadhlurrohman & Mas'ud, (2021)

Studi kedua oleh Fadhlurrohman et al. (2024) dalam jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura meneliti efek Budaya Organisasi Islami dan Islamic work ethics terhadap Kinerja Karyawan pada 139 karyawan koperasi di Semarang. Penelitian ini menggunakan non-probability sampling purposive, data kuesioner dianalisis dengan Smart PLS untuk menguji pengaruh langsung. Temuan utama adalah Budaya Organisasi Islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Adjusted R-square 81.3% yang menjelaskan variasi performa karyawan.

3. Daulay & Kurnia, (2021)

Penelitian oleh Daulay dan Kurnia (2021) dalam Proceeding International Seminar on Islamic Studies membahas pengaruh Islamic Organizational Culture, kemampuan kerja, dan kecerdasan emosional terhadap *Employee Performance* di institusi pendidikan Islam di Medan. Metode kuantitatif dengan data primer dari kuesioner, dianalisis regresi berganda untuk menguji faktor-faktor pengaruh. Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa *Islamic Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*, terutama melalui integrasi nilai-nilai Islam yang meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

4. Candra et al. (2022)

Penelitian ini mengungkap pengaruh Budaya Organisasi Islam terhadap kinerja karyawan pada sektor manufaktur. Penelitian ini menjelaskan bahwa penerapan nilai-nilai Islam seperti amanah dan kejujuran secara langsung meningkatkan motivasi dan produktivitas tenaga kerja. Dengan metode survei dan analisis regresi terhadap 200 responden, terbukti bahwa budaya organisasi islami efektif dalam menurunkan tingkat turnover dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini mengusulkan agar organisasi mengadopsi nilai-nilai Islam dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia sebagai strategi untuk mengoptimalkan kinerja. Integrasi nilai-nilai budaya Islam di lingkungan kerja dipandang sebagai cara efektif untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif serta berkelanjutan. Temuan ini memberikan kontribusi penting dalam mengembangkan pendekatan pengelolaan kinerja yang berlandaskan pada prinsip Islam.

5. Suryani & Triyono, (2022)

Penelitian ini menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi Islam dalam meningkatkan Kinerja Karyawan di lembaga keuangan syariah. Studi ini menemukan bahwa nilai-nilai seperti solidaritas sosial dan tanggung jawab yang tertanam dalam budaya organisasi memberikan motivasi dan meningkatkan kualitas kerja karyawan secara substansial. Survei dengan 300 responden menggunakan skala Likert menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat memperkuat komitmen kerja dan produktivitas di lembaga keuangan syariah.

Penelitian ini menunjukkan pula bahwa agar Budaya Organisasi Islam dapat dipertahankan, diperlukan program pembinaan dan pelatihan berkelanjutan untuk karyawan. Suryani menekankan pentingnya upaya menjaga keberlanjutan budaya kerja yang islami guna mendukung peningkatan daya saing organisasi. Implikasi tersebut menjadi relevan bagi pengembangan sumber daya manusia di sektor keuangan berbasis nilai Islam.

| No | Identitas Jurnal                                                                                                            | Variabel                                                                                                                                                    | Metode Analisis                                                   | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Mutanaqishah<br>Journal of Islamic<br>Banking<br><br>Mufawazah &<br>Sadiyah (2025)<br><br><i>Islamic<br/>Organizational</i> | Independen: <i>Islamic<br/>Work Ethic, Islamic<br/>Organizational<br/>Culture, Job<br/>Satisfaction</i><br><br>Dependen:<br><i>Employee<br/>Performance</i> | SPSS ( <i>Ordinary<br/>Least<br/>Squares/OLS<br/>Regression</i> ) | <i>Islamic Organizational Culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . Namun <i>Islamic Work Ethic</i> dan <i>job satisfaction</i> tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap <i>employee performance</i> . Secara simultan, ketiganya |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                  |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>Culture, Islamic Work Ethics and Job Satisfaction's Impact on Employee Performance in Islamic Microfinance</i>                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                  |                                                             | berpengaruh signifikan terhadap <i>employee performance</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2. | <p>Proceeding International Seminar on Islamic Studies.</p> <p>Daulay &amp; Kurnia (2021)</p> <p><i>The Influence of Islamic Organizational Culture, Work Ability and Emotional Intelligence on Employee Performance in Islamic Education Institutions</i></p>                                         | <p>Independen: <i>Islamic Organizational Culture, Work Ability, Emotional Intelligence</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Performance</i></p>                                                      | SPSS ( <i>Multiple Linear Regression</i> , uji t dan uji F) | <i>Islamic Organizational Culture</i> , <i>work ability</i> , dan <i>emotional intelligence</i> masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> secara parsial maupun simultan.                                                                                                                                                                                                                           |
| 3. | <p>Journal of Islamic Economic and Business Research</p> <p>Candra, Tubastuvi, Santoso, &amp; Haryanto (2022)</p> <p><i>Analysis of The Islamic Leadership, Islamic Work Ethics and Intellectual Intelligence on Employee Performance with Islamic Organization Culture as Moderated Variables</i></p> | <p>Independen: <i>Islamic Leadership, Islamic Work Ethics, Intellectual Intelligence</i></p> <p>Moderasi: <i>Islamic Organizational Culture</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Performance</i></p> | SPSS ( <i>Moderate Regression Analysis/MRA</i> )            | <i>Islamic Leadership, Islamic Work Ethics</i> , dan <i>Intellectual Intelligence</i> masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . <i>Islamic Organizational Culture</i> tidak memoderasi hubungan <i>Islamic Leadership</i> dan <i>Islamic Work Ethics</i> terhadap <i>employee performance</i> , namun memoderasi hubungan <i>Intellectual Intelligence</i> terhadap <i>employee performance</i> . |
| 4. | Business and Finance Journal                                                                                                                                                                                                                                                                           | Independen: <i>Organizational Culture, Islamic</i>                                                                                                                                               | SmartPLS (SEM-PLS)                                          | <i>Organizational Culture, Islamic Leadership</i> , dan <i>Islamic Work Ethic</i> berpengaruh positif dan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|    |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                 |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Suryani & Triyono (2022)<br><br><i>The Influence of Organizational Culture, Islamic Leadership, Islamic Work Ethic on Organizational Commitment of Employee</i>                                                      | <i>Leadership, Islamic Work Ethic</i><br><br>Mediasi: <i>Job Satisfaction</i><br><br>Dependen: <i>Organizational Commitment</i> |                    | signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> . <i>Islamic Leadership</i> dan <i>Organizational Culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . <i>Islamic Work Ethic</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . <i>Job Satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>Organizational Culture</i> dan <i>Islamic Leadership</i> terhadap <i>organizational commitment</i> , tetapi tidak memediasi <i>Islamic Work Ethic</i> . |
| 5. | <i>Budapest International Research and Critics Institute-Journal</i><br><br>Fadlurrohman & Mas'ud, (2022)<br><br><i>The Effect of Islamic Work Ethics and Islamic Organizational Culture on Employee Performance</i> | Independen: <i>Islamic Work Ethics, Islamic Organizational Culture</i><br><br>Dependen: <i>Employee Performance</i>             | SmartPLS (SEM-PLS) | <i>Islamic Work Ethics</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . <i>Islamic Organizational Culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . Secara simultan, keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> .                                                                                                                                                                 |

#### 2.2.4. *Ta'awun Behavior* sebagai mediator antara *Kepemimpinan Islami* dan *Kinerja Karyawan*.

##### 1. Sonia et al. (2024)

Dalam penelitian ini dibahas tentang pengaruh kepemimpinan Islam dan spiritualitas kerja terhadap kinerja guru, dengan *Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective* (OCBIP, yang mencakup perilaku *Ta'awun*) sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional dengan metode analisis Partial Least Square (PLS) terhadap 276 guru di Madrasah Aliyah Ponorogo. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa OCBIP terbukti memediasi secara positif dan signifikan pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap kinerja

karyawan guru. Hal ini memberikan indikasi kuat bahwa semangat tolong-menolong (*Ta'awun*) yang merupakan inti dari OCBIP, menjadi jembatan penting dalam menerjemahkan nilai kepemimpinan Islam menjadi kinerja kerja yang unggul.

2. Muafi, (2021)

Penelitian ini berfokus untuk menguji dan menganalisis pengaruh perilaku *Ta'awun* terhadap kinerja, stres kerja, dan keseimbangan hidup-kerja dalam perspektif Islam (WLBIP). Penelitian menggunakan pendekatan eksplanatori kuantitatif dengan metode analisis *Partial Least Square* (PLS) pada karyawan jasa keuangan di Yogyakarta. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Ta'awun Behavior* berkontribusi positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Meskipun *Ta'awun* tidak secara eksplisit diuji memediasi Kepemimpinan Islami, penelitian ini menemukan bahwa *Work Stress* mampu memediasi hubungan *Ta'awun* ke Kinerja Karyawan. Secara langsung, ini mendukung peran sentral perilaku saling membantu (*Ta'awun*) dalam meningkatkan hasil kerja.

3. Nuraini, (2022)

Penelitian ini mengkaji pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* OCB sebagai mediator untuk hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja. Pada penelitian ini ditemukan bahwa OCB dapat memediasi variable Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa peran Kepemimpinan Islami serta OCB sangat tinggi maka secara langsung akan memiliki dampak yang positif pada peningkatan kinerja. terhadap perilaku taawun dan dampaknya pada peningkatan kinerja.

Objek pada penelitian ini adalah karyawan Mahad UIN Maulana Malik Ibrahim sebagai populasinya, diuji dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 106 karyawan. Pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner, diolah menggunakan SmartPLS dengan teknik *purposive sampling*.

4. Gadavi, (2022)

Gadavi. (2022) menguji strategi peningkatan Kinerja SDM SDM melalui perilaku *Ta'awun* dan *Work Passion* yang dimediasi Kepemimpinan Islami pada karyawan PT. Astra Motor Ngaliyan Semarang. Studi ini menggunakan analisis regresi berganda dengan SPSS dan sampel sebanyak 90 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, Perilaku *Ta'awun* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, Serta perilaku Ta'awun terbukti mampu memediasi Kepemimpinan Islami terhadap kinerja SDM. PT. Astra Motor Ngaliyan Semarang. Studi ini menggunakan analisis regresi berganda berbantuan SPSS dengan sampel sebanyak 90 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, Perilaku *Ta'awun* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, Serta perilaku Ta'awun terbukti mampu memediasi Kepemimpinan Islami terhadap kinerja SDM. Penelitian ini menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan nilai-nilai Islam mampu mendorong tumbuhnya perilaku saling tolong-menolong (*ta'awun*) di antara karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja.

5. Nugraha, (2025)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformasional bisa meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada karyawan Generasi Z, serta menguji peran OCB sebagai variabel mediasi. Data dalam penelitian dihimpun melalui kuesioner yang disebarkan kepada 68 karyawan Generasi Z di PT KAI Daop 9 Jember dengan teknik *purposive sampling*, kemudian dianalisis menggunakan SmartPLS berbasis PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maupun terhadap OCB. Selain itu, OCB juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan, serta mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

| No | Identitas Jurnal                                                                                                                                                                                                             | Variabel                                                                                                                                          | Metode Analisis    | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan<br><br>Sonia et al. (2024)<br><br><i>Islamic Leadership, Workplace Spirituality, and Innovative Work Behavior on Teachers' Islamic Performance: Mediating Role of OCBIP</i> | Independen: Islamic Leadership, Workplace Spirituality, Innovative Work Behavior<br><br>Mediasi: OCBIP<br>Dependen: Teachers' Islamic Performance | SmartPLS (PLS-SEM) | <i>Islamic Leadership</i> dan <i>Workplace Spirituality</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>Teachers' Islamic Performance</i> , namun keduanya berpengaruh positif dan signifikan melalui mediasi, hal ini mengindikasikan bahwa OCBIP memainkan peran krusial dalam menghubungkan kepemimpinan dan spiritualitas terhadap kinerja guru di madrasah.                    |
| 2. | Holistica: Journal of Business and Public Administration.<br><br>Muafi (2021)<br><br><i>Ta'awun Behavior, Work Stress, Work-Life Balance in Islamic Perspective and Employee Performance Investigation in Indonesia</i>      | Independen: Ta'awun Behavior<br><br>Mediasi: Work Stress, WLBIP<br><br>Dependen: Employee Performance                                             | SmartPLS (PLS-SEM) | <i>Ta'awun Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> , hal ini mengindikasikan bahwa perilaku saling menolong dalam Islam mampu meningkatkan kinerja karyawan. <i>Work Stress</i> terbukti memediasi pengaruh Ta'awun terhadap kinerja, namun WLBIP tidak terbukti sebagai mediator meskipun berpengaruh langsung terhadap kinerja. |
| 3. | Skripsi – UIN Maulana Malik Ibrahim Malang<br><br>Nuraini, (2022)<br><br>Pengaruh Kepemimpinan Islam terhadap Kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Mahad Sunan Ampel Al-Aly)                      | Independen: Kepemimpinan Islam<br><br>Mediasi: OCB (OCBI & OCBO)<br><br>Dependen: Kinerja Karyawan                                                | SmartPLS           | <i>Kepemimpinan Islam</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan terhadap OCB, hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan Islam maka kinerja karyawan akan meningkat. OCB terbukti memediasi secara parsial pengaruh Kepemimpinan Islam terhadap kinerja                                                                               |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                     |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | <p>Tesis – Universitas Islam Sultan Agung Semarang.</p> <p>Gadavi (2022)</p> <p>Strategi Peningkatan Kinerja SDM melalui Perilaku Ta'awun, Work Passion, serta Islamic Leadership pada PT Astra Motor Ngaliyan Semarang</p>                        | <p>Independen: Work Passion, Islamic Leadership</p> <p>Mediasi: Perilaku Ta'awun</p> <p>Dependen: Kinerja SDM</p>                                   | SPSS (Regresi Linear) | <p><i>Islamic Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan berbasis nilai-nilai Islam mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Perilaku Ta'awun berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM dan terbukti memediasi pengaruh Work Passion maupun Islamic Leadership terhadap Kinerja SDM.</p>                                 |
| 5. | <p>Skripsi – UIN Maulana Malik Ibrahim Malang</p> <p>Nugraha (2025)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi pada PT KAI Daop 9 Jember</p> | <p>Independen: Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Mediasi: Organizational Citizenship</p> <p>Behavior (OCB)</p> <p>Dependen: Kinerja Karyawan</p> | SmartPLS (PLS-SEM)    | <p><i>Kepemimpinan Transformasional</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan terhadap OCB, hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang inspiratif dan memotivasi secara aktif mampu mendorong perilaku sukarela karyawan. OCB terbukti memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan pada karyawan Generasi Z di PT KAI Daop 9 Jember.</p> |

### 2.2.5. Budaya Organisasi Islam sebagai mediator Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami

#### 1. Fakhroji, (2025)

Penelitian ini menguji peran mediasi Budaya Organisasi Islami dalam hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) pada karyawan Bank Syariah Indonesia Cabang Renon, Bali. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Islami secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan. Ini menyimpulkan bahwa

budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai Islam yang ditanamkan oleh pemimpin adalah faktor kunci yang meningkatkan kinerja karyawan.

2. Abdulwahed et al. (2024)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji mekanisme (nilai, budaya, dan motivasi) yang menjembatani pengaruh Kepemimpinan Islami ke *Employee Islamic Performance*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis SmartPLS 4. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Islamic Organizational Culture* (IOC) tidak memediasi secara signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan *Employee Islamic Performance*. Mediasi yang kuat dan signifikan justru ditemukan pada variabel *Islamic Work Motivation*.

3. Azhari & Prakoso, (2025)

Hasil pada penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan maupun budaya organisasi. Demikian pula, budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan. Objek pada penelitian ini adalah Karyawan di PT. Mitra Berkah Farmasi, diteliti dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares* (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS dengan jumlah populasi karyawan sebanyak 50 orang. Hasil dari penelitian ini mempertegas bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan visi yang jelas, tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui pembentukan budaya organisasi yang kuat dan positif.

4. Fadila, (2021)

Penelitian Fadila (2021) bertujuan menguji pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi Islami pada Universitas Islam Zainul Hasan dan Universitas Nurul Jadid Paiton, Probolinggo. Penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Teknik

Purposive Sampling ini, menentukan 154 responden dari total populasi sebanyak 200 orang dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak AMOS. Hasil dari penelitian ini membuktikan adanya pengaruh pada masing masing variable, salah satunya terbukti bahwa Budaya Organisasi Islam memediasi secara signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan.

5. Wati et al. (2020)

Penelitian ini menguji secara empiris pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan serta menguji peran Budaya Organisasi sebagai mediasi pada hubungan tersebut. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Ramayana Lestari Sentosa Malang dengan sampel sebanyak 90 karyawan. Diuji dengan menggunakan metode *purposive sampling*, dan hasilnya membuktikan bahwa Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi memiliki peran mediasi yang signifikan pada pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan Kinerja Karyawan dapat dicapai apabila pemimpin mampu meningkatkan partisipasi, mengayomi, bersikap demokratis, dan berorientasi pada tugas, sehingga tercipta budaya organisasi yang kondusif bagi produktivitas kerja.

| No | Identitas Jurnal                                                                                                                                                                                                     | Variabel                                                                                                                                 | Metode Analisis    | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Jurnal Manajemen dan Pemasaran Indonesia<br><br>Fakhroji (2025)<br><br>Pengaruh <i>Islamic Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i> dengan <i>Islamic Organizational Culture</i> sebagai Variabel Mediasi | Independen: <i>Islamic Leadership</i><br><br>Mediasi: <i>Islamic Organizational Culture</i><br><br>Dependen: <i>Employee Performance</i> | SmartPLS (PLS-SEM) | <i>Islamic Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Islamic Organizational Culture</i> , namun tidak berpengaruh langsung terhadap <i>Employee Performance</i> . <i>Islamic Organizational Culture</i> tidak mampu memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja. Meskipun kepemimpinan Islami membentuk budaya organisasi yang baik, belum |

|   |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                 |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                 |                      | cukup efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2 | <p>International Journal of Law and Management</p> <p>Abdulwaheed et al. (2024)</p> <p><i>Islamic Leadership's Influence on Employee Islamic Performance in Egyptian Islamic Banks</i></p>                               | <p>Independen: <i>Islamic Leadership</i></p> <p>Mediasi: <i>Islamic Organizational Values, Islamic Organizational Culture, Islamic Work Motivation</i></p> <p>Dependen: <i>Employee Islamic Performance</i></p> | SmartPLS 4 (PLS-SEM) | <p><i>Islamic Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Islamic Performance</i>. <i>Islamic Work Motivation</i> terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara <i>Islamic Leadership</i> dan <i>Employee Islamic Performance</i>, sedangkan <i>Islamic Organizational Values</i> dan <i>Islamic Organizational Culture</i> tidak terbukti sebagai mediator.</p> |
| 3 | <p>Jurnal Manajemen, Pengembangan Industri dan Bisnis</p> <p>Azhari dan Prakoso (2025)</p> <p><i>Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi</i></p> | <p>Independen: <i>Kepemimpinan Transformasional</i></p> <p>Mediasi: <i>Budaya Organisasi</i></p> <p>Dependen: <i>Kinerja Karyawan</i></p>                                                                       | SmartPLS 3 (PLS-SEM) | <p>Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan terbukti memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan.</p>                                                                                                                                                                                                                               |
| 4 | <p>Pascasarjana IAIN Jember</p> <p>Fadila (2021)</p> <p><i>Pengaruh Kepemimpinan Islam dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi Islam</i></p>                                          | <p>Independen: Kepemimpinan Islam, Motivasi</p> <p>Mediasi: Budaya Organisasi Islam</p> <p>Dependen: Kinerja Karyawan</p>                                                                                       | SEM-AMOS             | <p>Kepemimpinan Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi Islam memediasi secara signifikan hubungan Kepemimpinan Islam terhadap Kinerja Karyawan, serta hubungan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.</p>                                                                       |
| 5 | <p>Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis (JSMB)</p> <p>Wati et al. (2020)</p> <p><i>Budaya Organisasi sebagai Mediasi Hubungan</i></p>                                                                                       | <p>Independen: Kepemimpinan</p> <p>Mediasi: Budaya Organisasi</p> <p>Dependen: Kinerja Karyawan</p>                                                                                                             | <i>Path Analysis</i> | <p>Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi memiliki peran mediasi pada pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Peningkatan kinerja dapat dicapai jika kepemimpinan</p>                                                                                                                                                                             |

|  |                                          |  |  |                                                                                              |
|--|------------------------------------------|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <i>Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan</i> |  |  | mampu meningkatkan partisipasi, mengayomi, bersikap demokratis, dan berorientasi pada tugas. |
|--|------------------------------------------|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|

### 2.2.6. Motivasi Kerja Islami sebagai mediator Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan

#### 1. Astuti et al. (2020)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran ganda *Work Motivation* dan Job Satisfaction sebagai mediasi dalam hubungan antara Kepemimpinan Islami, *Islamic Work Culture*, dan *Employee Performance*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis Regresi Linear Berganda dan Uji Mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Motivation* (yang secara kontekstual mencerminkan IWM) adalah variabel mediasi yang signifikan dan positif dalam menghubungkan Kepemimpinan Islami dan *Employee Performance*.

#### 2. Jaya & Widadi, (2025)

Penelitian ini menguji pengaruh *Islamic leadership* dan *Islamic work motivation* terhadap Kinerja Karyawan perbankan syariah di Purwokerto dengan *Islamic organizational culture* dan *Islamic work motivation* sebagai variabel mediasi. Data primer dalam penelitian ini dihimpun kuesioner kepada karyawan yang minimal telah bekerja minimal selama 2 tahun, dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Dalam hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *Islamic leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee performance*, namun *Islamic organizational culture* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja. Yang menarik, *Islamic Work Motivation* terbukti memediasi pengaruh *Islamic leadership* terhadap kinerja karyawan, sementara *Islamic organizational culture* tidak memediasi hubungan tersebut. Sebaliknya, *Islamic Organizational*

*Culture* memediasi pengaruh *Islamic Leadership* terhadap *Islamic Work Motivation*.

3. Mukaromah, (2022)

Penelitian ini menganalisis pengaruh Kepemimpinan Islam terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan BMT Hasanah Ponorogo. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer dari 30 karyawan BMT Hasanah Ponorogo yang dikumpulkan melalui kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan SmartPLS. Hasil dari penelitian ini, menerangkan bahwa Kepemimpinan Islam tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, karena karyawan sudah memiliki SOP yang menjadi panduan kerja mandiri. Namun, Kepemimpinan Islam terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga Motivasi Kerja berfungsi sebagai mediator antara kepemimpinan Islam dan kinerja karyawan di BMT Hasanah Ponorogo.

4. Darmawan, (2023)

Penelitian ini menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan kompensasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, serta mengkaji peran Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Subregional Jawa Pelabuhan Tanjung Emas. Penelitian dilakukan dengan metode survei kepada 84 karyawan menggunakan teknik *proportional sampling*, dan data dianalisis menggunakan *path analysis*. Seluruh tujuh hipotesis dalam penelitian ini diterima. Kepemimpinan Transformasional dan kompensasi masing-masing berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Motivasi Kerja maupun Kinerja Karyawan secara langsung. Lebih lanjut, Motivasi Kerja terbukti memediasi secara sangat signifikan pengaruh Kepemimpinan Transformasional. dan kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, sehingga semakin baik Kepemimpinan Transformasional

dan kompensasi, semakin tinggi motivasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

5. Hakiki, (2025)

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja ( $T = 2,782$ ;  $P = 0,005$ ) dan Kepuasan Kerja ( $T = 4,158$ ;  $P = 0,000$ ) dinyatakan signifikan, namun tidak melalui Budaya Organisasi ( $T = 0,079$ ;  $P = 0,937$ ). Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan nilai-nilai Kepemimpinan Islami memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang meneladani nilai-nilai Islam dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk tumbuhnya semangat kerja dan loyalitas karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur tentang kepemimpinan Islami serta implikasi praktis bagi manajemen rumah sakit syariah dalam merancang sistem kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, berkelanjutan, dan selaras dengan nilai-nilai spiritual Islam di era modern.

| No | Identitas Jurnal                                                                                                                                                                               | Variabel                                                                                                                                                          | Metode Analisis                   | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol. 7 No. 11 (2020)<br><br>Astuti, Shodikin, & Udin (2020)<br><br><i>Islamic Leadership, Islamic Work Culture, and Employee Performance:</i> | Independen: <i>Islamic Leadership, Islamic Work Culture</i><br><br>Mediasi: <i>Work Motivation, Job Satisfaction</i><br><br>Dependen: <i>Employee Performance</i> | <i>Multiple Linear Regression</i> | <i>Islamic Leadership dan Islamic Work Culture tidak berpengaruh langsung terhadap employee performance. Namun, work motivation dan job satisfaction terbukti menjadi mediator penting antara Islamic leadership dan Islamic work culture terhadap employee performance.</i> |

|    |                                                                                                                                                                             |                                                                       |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction</i>                                                                                                           |                                                                       |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2. | Edunomika Vol. 09 No. 01 (2025)                                                                                                                                             | Independen: <i>Islamic Leadership, Islamic Organizational Culture</i> | SEM (Structural Equation Modeling) | <i>Islamic Leadership</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>employee performance</i> , namun <i>Islamic Organizational Culture</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . <i>Islamic Work Motivation</i> terbukti memediasi pengaruh <i>Islamic Leadership</i> terhadap <i>employee performance</i> . |
|    | Jaya & Widadi (2025)                                                                                                                                                        | Mediasi: <i>Islamic Work Motivation</i>                               |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|    | <i>Improving Performance with The Support of Islamic Leadership and Islamic Work Motivation to Syaria Banking Employee in Purwokerto</i>                                    | Dependen: <i>Employee Performance</i>                                 |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3. | Etihad Journal of Islamic Banking and Finance Vol. 2, No. 2 (2022)                                                                                                          | Independen: <i>Islamic Leadership</i>                                 | SmartPLS                           | <i>Islamic Leadership</i> tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di BMT Hasanah Ponorogo. Namun, <i>Islamic Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.                                          |
|    | Mukaromah (2022)<br><br><i>Pengaruh Kepemimpinan Islam Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan BMT Hasanah Ponorogo</i> | Intervening: Motivasi Kerja<br><br>Dependen: Kinerja Karyawan         |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 4. | Innovation, Theory Practice Management Journal Vol. 2, Issue 2 (2023)                                                                                                       | Independen: <i>Transformational Leadership, Kompensasi</i>            | <i>Path Analysis</i>               | <i>Transformational Leadership</i> dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi                                                                                                                                                                                    |

|    |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                  |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                  |          | kerja memediasi secara signifikan pengaruh <i>transformational leadership</i> dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|    | Darmawan (2023)                                                                                                                                                                                 | Intervening:<br>Motivasi Kerja                                                                   |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|    | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Subregional Jawa | Dependen: Kinerja Karyawan                                                                       |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5. | Tesis UIN Gunung Jati, Bandung (2025)                                                                                                                                                           | Independen: Kepemimpinan Islami                                                                  | SmartPLS | Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja. Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sementara Budaya Organisasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Selain itu, pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja dinyatakan signifikan, namun tidak melalui Budaya Organisasi. memediasi hubungan antara Islamic Leadership dan kinerja karyawan. |
|    | Hakiki (2025)<br><br>Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel                                       | Mediasi: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.<br><br>Dependen: Kinerja Karyawan |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                    |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|
| Mediasi di RSI Assyifa<br>Sukabumi |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|

### 2.3. Pengembangan Hipotesis.

#### 2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami

Kepemimpinan Islami merupakan gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada prinsip-prinsip Qur'an dan Sunnah, yang menekankan keadilan (*'adl*), amanah, kejujuran (*shiddiq*), kebijaksanaan (*fathanah*), serta kemampuan menyampaikan kebenaran (*tabligh*). Seorang pemimpin Islami tidak hanya bertugas mengarahkan secara struktural, tetapi juga menjadi panutan moral dan spiritual bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sebagai bagian dari ibadah kepada Allah (Falah & Alifah, 2022; Zaim et al., 2024).

Dalam konteks organisasi modern, penerapan nilai-nilai Islam oleh pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang adil, harmonis, dan berorientasi pada keberkahan. Pemimpin yang menanamkan nilai-nilai Islami seperti empati, tanggung jawab, dan keteladanan akan meningkatkan loyalitas serta semangat kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Masykuroh & Muafi (2021) bahwa Kepemimpinan Islami berperan penting dalam membangun motivasi intrinsik dan budaya kerja positif yang berdampak pada peningkatan kinerja individu.

Penelitian Kuncoro & Putra, (2020) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, di mana penerapan Kepemimpinan Islami meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas karyawan. Temuan serupa dikemukakan oleh Jabar & Suharnomo (2023), bahwa nilai-nilai Kepemimpinan Islami, seperti keadilan dan amanah, mampu meningkatkan kinerja melalui kecerdasan emosional dan keterlibatan kerja. Selain itu, Azuma et al. (2025) juga menegaskan bahwa semakin baik penerapan gaya Kepemimpinan Islami dalam organisasi, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Secara konseptual, hubungan ini dapat dijelaskan melalui teori perilaku kepemimpinan, di mana pemimpin yang menunjukkan keteladanan moral,

perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dan dorongan spiritual akan menumbuhkan motivasi kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Dengan demikian, penerapan Kepemimpinan Islami menjadi faktor penting dalam membangun kinerja karyawan yang tidak hanya produktif secara profesional, tetapi juga bernilai ibadah dan etis.

H1: Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Islami.

### **2.3.2. Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Islami**

Kepemimpinan Islami didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang berbasis prinsip-prinsip Islam, seperti amanah, keadilan, dan teladan, yang memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara etis dan spiritual (Ratnasari, 2021) . Dalam konteks organisasi syariah, Kepemimpinan Islami berperan penting dalam membentuk nilai-nilai yang mendasari budaya kerja, di mana pemimpin bertindak sebagai panutan untuk mengintegrasikan etika Islam dalam rutinitas harian. Penelitian oleh (Hakim, 2012) menemukan bahwa implementasi Kepemimpinan Islami secara signifikan membentuk Budaya Organisasi Islami di Bank Muamalat Indonesia, dengan pengaruh positif melalui penerapan nilai-nilai seperti kepercayaan pada Allah dan kerjasama berbasis syariah, yang meningkatkan adaptasi karyawan terhadap norma organisasi.

Budaya Organisasi Islami merujuk pada sistem nilai dan norma berbasis syariah yang membentuk perilaku karyawan, termasuk keimanan, kerja keras, dan interaksi etis untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis (Hakim, 2012). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ratnasari et al. (2021), Hakim (2012), dan Muhsoqih & Pratama, (2021) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Islami terhadap Budaya Organisasi Islami. Penelitian oleh Ratnasari et al. (2021) juga menemukan pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Islami terhadap Budaya Organisasi Islami, di mana kepemimpinan ini memperkuat budaya organisasi melalui mediasi job satisfaction di Bank Syariah Indonesia.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dengan menerapkan Kepemimpinan Islami yang menekankan teladan dan keadilan serta aturan aturan dalam ajaran Islam, maka akan memperkuat pembentukan Budaya Organisasi Islami dalam sebuah organisasi.

H2: Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi Islami.

### **2.3.3. Budaya Organisasi Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Islami.**

Budaya Organisasi Islami adalah sistem nilai berbasis syariah yang membentuk perilaku karyawan, termasuk hubungan dengan Allah, organisasi, dan lingkungan, untuk mendukung etika kerja yang holistik (Hakim, 2012). Dalam organisasi syariah, budaya ini menekankan aspek seperti disiplin, kejujuran, dan saling bantu, yang menciptakan fondasi untuk performa yang berkelanjutan. Penelitian oleh Hakim (2012) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Islami secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan di Bank Muamalat, dengan pengaruh positif melalui motivasi kerja Islam yang mengintegrasikan ibadah dalam tugas harian.

Kinerja Karyawan merujuk pada hasil kerja yang efektif, termasuk pencapaian target, kualitas, dan kontribusi sosial, yang didasari amanah dan tanggung jawab syariah (Hakim, 2012). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhsoqih (2021), Rosyidah et al. (2025), dan Mufawazah & Sadiyah, (2025) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi Islami terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian oleh Muhsoqih (2021) juga menemukan pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi Islami terhadap Kinerja Karyawan, di mana budaya ini memediasi performa karyawan melalui peningkatan motivasi di lembaga keuangan syariah.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menghasilkan kesimpulan bahwa dengan menanamkan Budaya Organisasi Islami yang kuat, seperti melalui norma saling tolong dan disiplin waktu, hal ini akan meningkatkan Kinerja

Karyawan secara keseluruhan, terutama di sektor syariah di mana etika spiritual menjadi kunci keberhasilan.

H3: Budaya Organisasi Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Islami.

#### **2.3.4. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi *Ta'awun Behavior***

Kepemimpinan Islami merupakan gaya kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Al-Qur'an dan As-Sunnah, yang menekankan aspek moral, keadilan, amanah, dan keteladanan. Pemimpin yang mengimplementasikan nilai-nilai Islam tidak hanya bertugas memimpin secara struktural, tetapi juga membimbing dan memberi teladan kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sebagai bagian dari ibadah kepada Allah (Falah & Alifah, 2022; Zaim et al., 2024). Pemimpin yang berperilaku Islami berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, adil, dan penuh rasa tanggung jawab spiritual, yang akan meningkatkan Kinerja Karyawan Islami.

Dalam konteks hubungan antarindividu di organisasi, perilaku *Ta'awun* (tolong-menolong) menjadi elemen penting dalam memperkuat hubungan kerja sama dan solidaritas. Konsep ini bersumber dari QS. Al-Maidah ayat 2 yang menekankan pentingnya bekerja sama dalam kebaikan dan ketakwaan. *Ta'awun Behavior* menciptakan suasana kerja yang kondusif dan saling mendukung, sehingga karyawan terdorong untuk saling membantu mencapai tujuan bersama (Muafi, 2021). Pemimpin Islami, dengan keteladanannya, dapat menumbuhkan perilaku ini di antara anggota organisasi melalui komunikasi yang baik, empati, dan perhatian terhadap kesejahteraan tim (Sonia et al., 2024).

Penelitian Sonia et al. (2024) menunjukkan bahwa perilaku tolong-menolong (OCBIP/ *Ta'awun*) berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan antara Kepemimpinan Islami dan kinerja guru. Hal serupa dikemukakan oleh Muafi, (2021) yang menemukan bahwa perilaku *ta'awun* meningkatkan kinerja karyawan dengan mengurangi stres kerja dan memperkuat keseimbangan hidup. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan Islami yang baik

akan menumbuhkan perilaku saling membantu di lingkungan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

H4: *Ta'awun Behavior* memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami.

### **2.3.5. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi Islami merupakan sistem nilai, norma, dan perilaku yang berakar dari prinsip-prinsip Islam seperti amanah, kejujuran, keadilan, dan profesionalisme (Yuli, 2021). Budaya ini menjadi pedoman bagi karyawan dalam bersikap dan bekerja, sehingga aktivitas organisasi senantiasa dilandasi oleh etika dan tanggung jawab spiritual (Yousef, 1998). Dalam konteks kepemimpinan, Kepemimpinan Islami memiliki peran sentral dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi Islami. Pemimpin yang meneladani nilai-nilai Islam akan menularkan nilai tersebut melalui kebijakan, komunikasi, dan tindakan nyata di tempat kerja (Rahman, 2021).

Menurut Fakhroji, (2025), Budaya Organisasi terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami. Hal ini disebabkan oleh pengaruh Kepemimpinan Islami yang mampu menginternalisasi nilai spiritual ke dalam budaya kerja sehari-hari, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada nilai moral. Sebaliknya, penelitian Maula et al. (2020) menunjukkan bahwa efek mediasi budaya organisasi terhadap hubungan tersebut dapat bervariasi tergantung pada dimensi kesejahteraan kerja (*Quality of Work Life*), yang berarti bahwa pengaruh budaya Islam tidak langsung, tetapi melalui peningkatan kepuasan dan kenyamanan kerja.

Lebih lanjut, Budaya organisasi yang Islami mendorong terciptanya kepercayaan dan integritas antar anggota, serta memperkuat komitmen terhadap visi bersama (Fadila, 2021). Dalam kondisi demikian, karyawan lebih mudah menyesuaikan diri dengan nilai-nilai organisasi dan menunjukkan kinerja optimal. Oleh karena itu, Budaya Organisasi Islami berperan sebagai jembatan

yang menghubungkan Kepemimpinan Islami dengan hasil kerja karyawan, karena nilai-nilai yang ditanamkan pemimpin akan menjadi bagian dari karakter organisasi.

H5: Budaya Organisasi Islami memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami.

### **2.3.6. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami melalui Mediasi Motivasi Kerja Islami**

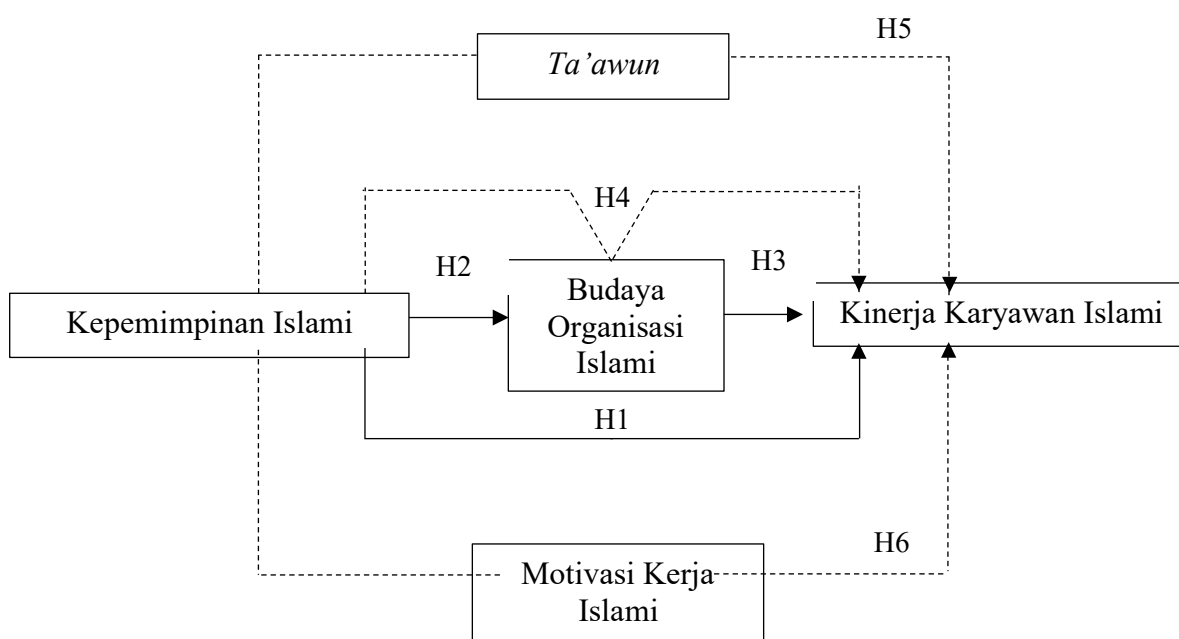
Motivasi kerja Islami adalah dorongan spiritual dan moral yang membuat seseorang bekerja tidak hanya demi keuntungan duniawi, tetapi juga untuk mendapatkan ridha Allah (S. Ahmad et al., 2020) . Konsep ini menekankan prinsip taqwa, ikhlas, dan ihsan sebagai landasan kerja. Dalam organisasi, motivasi kerja Islami muncul ketika pemimpin mampu memberikan teladan, keadilan, serta dorongan moral yang membuat karyawan merasa pekerjaannya bernilai ibadah (Yusuf, 2022). Kepemimpinan Islami berperan penting dalam menumbuhkan Motivasi Kerja Islami karena pemimpin yang menanamkan nilai-nilai spiritual akan membangun kesadaran karyawan tentang makna bekerja secara ikhlas dan profesional. Pemimpin yang adil, amanah, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan semangat kerja serta loyalitas terhadap organisasi (Fahrullah, 2018). Penelitian Abdelwahed et al. (2024) dan Rahman & Mas'ud, (2022) membuktikan bahwa Motivasi Kerja Islami secara signifikan memediasi pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Artinya, kinerja yang tinggi tidak hanya ditentukan oleh instruksi pemimpin, tetapi juga oleh motivasi spiritual yang tumbuh dari bimbingan dan keteladanan pemimpin Islami. Karyawan yang memiliki motivasi kerja Islami akan berusaha keras memberikan yang terbaik, tidak hanya karena tuntutan organisasi, tetapi juga karena kesadaran spiritual bahwa kerja adalah bentuk ibadah (Alim & Wibowo, 2021). Motivasi ini akan meningkatkan disiplin, tanggung jawab, dan etos kerja yang tinggi, yang pada akhirnya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, Motivasi Kerja Islami

berfungsi sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap performa kerja karyawan

H6: Motivasi Kerja Islami memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami.

## 2.4. Model Penelitian

Berdasarkan pada pemaparan landasan teori di atas, penelitian ini meneliti akan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami (*Islamic Employee Performance/IEP*) melalui Mediasi *Ta'awun Behavior* (TB), Budaya Organisasi Islami (*Islamic Organizational Culture/IOC*), dan Motivasi Kerja Islami (*Islamic Work Motivation/IWM*). yang diterapkan di Baitulmaal Munzalan Indonesia. Model penelitian ini menggunakan variable Independen dan variable dependen yaitu Kepemimpinan Islami (X1), *Ta'awun Behavior* (Y1), Budaya Organisasi Islami (Y2), Motivasi Kerja Islami (Y3) dan Kinerja Karyawan Islami (Y4).



Gambar 2. 1. Kerangka Pemikiran

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif karena ingin menguji hubungan dan pengaruh antar variable secara objektif dan terukur, sebagaimana yang didefinisikan Creswell, (2014), bahwa penelitian kuantitatif merupakan suatu pendekatan penelitian yang menekankan pada pengumpulan data, analisis data, dan interpretasi data dalam bentuk numerik. Metode penelitian kuantitatif merupakan cara untuk menguji teori-teori yang bersifat objektif dengan menelaah hubungan antar variabel. Dimana Variabel-variabel tersebut dapat diukur, umumnya menggunakan instrumen penelitian, sehingga data yang berbentuk angka dapat dianalisis dengan prosedur statistik Creswell, (2014). Menurut Hair et al. (2019), metode kuantitatif memungkinkan pengujian teori secara empiris dalam menentukan apakah hasil dapat mendukung atau menyangkal asumsi yang diajukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui survei dengan distribusi kuesioner kepada sampel yang telah ditentukan. Sebagaimana dijelaskan Sakaran & Bougie, (2016) bahwa kuesioner dirancang sebagai proses dalam mengumpulkan data kuantitatif dengan jumlah besar, melalui pertanyaan yang disusun secara terstruktur agar dapat memperoleh respons dari responden secara akurat.

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Baitulmaal Munzalan Indonesia, sebagai organisasi berbasis nilai Islam yang menerapkan prinsip syariah dalam operasional harian, termasuk kepemimpinan dan budaya kerja. Lokasi ini dipilih karena relevansinya dengan konteks studi kasus, di mana variabel seperti Kepemimpinan Islami dan mediator lainnya dapat diuji pada karyawan di lingkungan Baitulmaal Munzalan Indonesia.

#### **3.3. Populasi dan Sampel**

### 3.3.1. Pupulasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Santri Penerima Amanah (SPA) aktif di Baitulmaal Munzalan Indonesia. Menurut Sekaran & Bougie (2016), populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau objek yang menjadi perhatian peneliti untuk diselidiki dan dijadikan dasar penarikan kesimpulan. Berdasarkan data internal Baitulmaal Munzalan Indonesia, jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 253 SPA yang terdata.

### 3.3.2. Sampel

Menurut Sekaran & Bougie, (2016) sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil untuk merepresentasikan karakteristik utama populasi. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu metode non-probabilitas di mana responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian Adapun kriteria responden yang ditetapkan adalah Santri Penerima Amanah (SPA) di Baitulmaal Munzalan Indonesia yang telah bekerja lebih dari 1 tahun, terlibat langsung dalam aktivitas sehari-hari di bawah kepemimpinan Islami, memahami prinsip-prinsip Islam dalam bekerja, dan bersedia menjadi responden penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 119 responden yang tersebar di beberapa Kantor Perwakilan Provinsi (KPP), yaitu wilayah 3J (Jogja, Jawa Tengah, Jawa Timur), Jawa Barat, Kantor Pusat, Kalimantan Barat, Indonesia Bagian Timur, Sumatera, Jakarta-Banten, dan Kalimantan 2. Data akan diolah menggunakan metode analisis yang digunakan, yaitu Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.0.

Berdasarkan rekomendasi Hair et al. (2017) dan Lin et al. (2020), PLS-SEM dipilih karena sesuai untuk menganalisis model penelitian yang relatif kompleks, termasuk model dengan beberapa jalur mediasi, dan tetap dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif terbatas dibandingkan pendekatan covariance-based SEM. Dalam penelitian ini, model melibatkan tiga jalur mediasi dan total 25 indikator, sehingga ukuran sampel sebanyak 119 responden masih dipandang memadai untuk analisis, sepanjang spesifikasi model, jalur analisis, dan pelaporan metodologi dijelaskan secara transparan (Hair et al., 2019; Sabol et al., 2023).

### **3.4. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.4.1. Jenis Data**

Penelitian ini akan menggunakan dua sumber data yaitu:

##### **a. Data Primer**

Data yang diperoleh dari responden langsung melalui observasi perilaku dan survei berbasis kuesioner. Sekaran & Bougie, (2016) mendefinisikan data primer sebagai data yang diperoleh dari sumber pertama, seperti wawancara atau survei, yang mencakup respons lisan, gerak, atau sikap. Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan Baitulmaal Munzalan Indonesia untuk mengukur variabel secara akurat

##### **b. Data Sekunder**

Selain menggunakan kuesioner sebagai instrumen 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 Kepemimpinan Islam, Kinerja Karyawan Islami, Budaya

Organisasi Islami, *Ta'awun Behavior* dan Motivasi Kerja Islami berdasarkan bukti empiris yang telah ada

### **3.4.2. Teknik Pengumpulan Data**

Data empiris dalam penelitian ini diperoleh melalui survei dengan menggunakan kuesioner yang disebarikan kepada responden terpilih, yaitu 119 Santri Penerima Amanah (SPA) Baitulmaal Munzalan Indonesia yang telah memenuhi kriteria sampel berdasarkan teknik *purposive sampling*. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan tujuan memperoleh informasi yang akurat mengenai variabel penelitian yang telah ditetapkan. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert, yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap fenomena sosial yang diteliti. (Sugiyono, 2016). Skala Likert dirancang dengan cermat untuk mencerminkan tingkat persetujuan atau ketidaksepakatan responden mengenai item yang diajukan dalam kuesioner, dengan opsi respons mulai dari 1 hingga 5. Skala pengukuran digambarkan sebagai berikut: 1. Sangat tidak setuju; 2. Tidak setuju; 3. Netral; 4. Setuju; dan 5. Sangat setuju.

## **3.5. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

### **1.5.1. Variabel Penelitian**

Dalam bukunya terkait dengan metode penelitian, (Sakaran & Bougie, 2016) mendefenisikan Variabel sebagai atribut yang nilainya dapat bervariasi antar waktunya maupun subjeknya.

#### **1. Variabel Independen.**

Variabel yang memengaruhi variabel lain secara positif atau negatif (Sakaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, variabel independen adalah Kepemimpinan Islami (X).

#### **2. Variabel Intervening.**

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2013). Variabel intervening meliputi *Ta'awun Behavior/TB* (Y1), Budaya Organisasi Islami (*Islamic Organizational Culture/IOC*) (Y2), dan Motivasi Kerja Islami (*Islamic Work Motivation/IWM*) (Y3)

### 3. Variabel Dependen.

Variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain sebagai hasil akhir (Sakaran & Bougie, 2016). Variabel dependen adalah Kinerja Karyawan Islami (*Islamic Employee Performance/IEP*) (Z).

## 1.5.2. Definisi Operasional Variabel

### A. Kepemimpinan Islami

Kepemimpinan Islami, menurut Ratnasari, (2021), merupakan bentuk kepemimpinan spiritual yang berakar pada nilai-nilai Islam, di mana pemimpin bertindak sebagai penggerak utama untuk memengaruhi dan menginspirasi karyawan agar bekerja keras mencapai tujuan organisasi melalui teladan, pelayanan, kasih sayang, serta penerapan atribut Ilahi.

Pengukuran Kepemimpinan Islami dalam penelitian ini akan menggunakan survei dengan skala Likert (1-5) sebagai berikut:

1. Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia berlaku adil dan menerapkan aturan yang sama kepada anggotanya.
2. Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia bijaksana dan menggunakan pengetahuan agama serta pengalamannya dalam membimbing karyawan.
3. Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia konsisten dan teguh pada setiap keputusan yang sudah dibuat.
4. Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia profesional dan memiliki keahlian yang dibutuhkan dibidangnya.

5. Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia selalu menekankan kejujuran kepada anggotanya.
6. Pemimpin saya mampu menjadi teladan, yaitu dengan memberikan contoh kepada semua karyawan.

#### B. *Ta'awun Behavior*.

*Ta'awun Behavior* merujuk pada perilaku kerjasama sukarela berbasis nilai Islam, seperti saling tolong-menolong dalam kebaikan untuk mencapai ridha Allah, yang memediasi hubungan antar variabel (Muafi, 2021). Perilaku ini meningkatkan harmoni kerja di organisasi syariah.

Pengukuran *Ta'awun Behavior* dalam penelitian ini akan menggunakan survei dengan skala Likert (1-5) sebagai berikut:

1. Saya berempati dan siap membantu rekan kerja yang kesulitan dalam tugasnya.
2. Saya menolong rekan kerja dengan suka rela, tanpa ada paksaan dari siapa pun.
3. Saya ingin membantu rekan kerja hanya dalam hal-hal yang baik dan sesuai ajaran Islam.
4. Motivasi utama saya menolong rekan adalah untuk mencari ridha Allah.
5. Saya beramal tolong-menolong dengan ikhlas, tanpa mengharapkan balasan dari siapa pun.

#### C. Budaya Organisasi Islami

Budaya Organisasi Islami adalah sistem nilai dan norma berbasis syariah yang membentuk perilaku karyawan, termasuk kepercayaan pada Allah, kerja keras, dan konsultasi untuk menciptakan lingkungan etis (Hakim, 2012).

Pengukuran Budaya Organisasi Islami dalam penelitian ini akan menggunakan survei dengan skala Likert (1-5) sebagai berikut:

1. Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, kami saling memperhatikan dengan bersikap ramah satu sama lain Bersalaman/salam: Untuk menciptakan suasana kesejahteraan.
2. Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, kami terbiasa saling menyapa dan memberi salam untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman Saling membantu di antara yang lain, memiliki kerjasama yang baik.
3. Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, hubungan antara direksi dan anggotanya terjalin dengan akrab dan saling menghargai.
4. Saya selalu bekerjasama dan saling membantu dengan tim.Saya selalu berusaha berkata jujur dalam setiap urusan pekerjaan.
5. Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, saya berusaha menggunakan waktu kerja sebaik mungkin agar tugas selesai tepat waktu.

#### D. Motivasi Kerja Islami

Motivasi Kerja Islami adalah dorongan internal berbasis syariah untuk bekerja sebagai ibadah, mencari keberkahan dunia-akhirat melalui efisiensi dan pelayanan (Hakim, 2012). Motivasi ini mendorong dedikasi dan kontribusi sosial.

Pengukuran Motivasi Kerja Islami dalam penelitian ini akan menggunakan survei dengan skala Likert (1-5) sebagai berikut:

1. Saya bekerja di Baitulmaal Indoensia untuk mencari kebahagiaan di dunia dan akhirat.
2. Saya termotivasi untuk bekerja efisien dan efektif demi manfaat untuk orang lain
3. Saya meyakini pekerjaan di Baitulmaal Indonesia sebagai ibadah dan pengabdian kepada Allah.

### E. Kinerja Karyawan Islami

Menurut Hakim, (2012), Kinerja Karyawan Islami didefinisikan sebagai hasil kerja yang baik dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan dengan amanah dan rasa tanggung jawab yang kuat, semuanya didasari niat untuk menjalankan ajaran Islam.

Pengukuran Kinerja Karyawan Islami dalam penelitian ini akan menggunakan survei dengan skala Likert (1-5) sebagai berikut:

1. Saya berusaha mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan Kecepatan dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas.
2. Saya menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sesuai waktu yang telah ditentukan.kualitas hasil kerja yang tinggi dan berkelanjutan.
3. Saya bekerja dengan niat untuk melayani orang lain karena Allah.
4. Hasil pekerjaan yang saya lakukan memiliki kualitas yang baik.
5. Saya berusaha menyisihkan sebagian penghasilan saya untuk sedekah atau zakat secara rutin

| No | Variabel                                     | Definisi                                                                                                                                                                             | Item                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Skala                                                                                         |
|----|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Kepemimpinan Islami<br><br>(Ratnasari, 2021) | Kepemimpinan spiritual berakar pada nilai-nilai Islam;pemimpin memotivasi karyawan mencapai tujuan organisasi melalui teladan, pelayanan, kasih sayang, serta sikap adil dan amanah. | 1.Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia berlaku adil dan menerapkan aturan yang sama kepada anggotanya.<br><br>2.Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia bijaksana dan menggunakan pengetahuan agama serta pengalamannya dalam membimbing karyawan.<br><br>3.Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia konsisten dan teguh pada | Dengan 6 pernyataan survei skala Likert dari (1) Sangat Tidak Setuju hingga (5) Sangat Setuju |

|   |                                                      |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                      |
|---|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                      |                                                                                                                                                         | <p>setiap keputusan yang sudah dibuat.</p> <p>4. Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia profesional dan memiliki keahlian yang dibutuhkan dibidangnya.</p> <p>5. Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia selalu menekankan kejujuran kepada anggotanya.</p> <p>6. Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia menjadi teladan yang baik dalam perilaku sehari-hari bagi anggotanya.</p>                                                                        |                                                                                                      |
| 2 | <p><i>Ta'awun Behavior</i></p> <p>(Muafi, 2021)</p>  | <p>Perilaku tolong-menolong sukarela berbasis nilai Islam untuk kebaikan dan ridha Allah, membangun harmoni di organisasi syariah.</p>                  | <p>1. Saya berempati dan siap membantu rekan kerja yang kesulitan dalam tugasnya.</p> <p>2. Saya menolong rekan kerja dengan suka rela, tanpa ada paksaan dari siapa pun.</p> <p>3. Saya ingin membantu rekan kerja hanya dalam hal-hal yang baik dan sesuai ajaran Islam.</p> <p>4. Motivasi utama saya menolong rekan adalah untuk mencari ridha Allah.</p> <p>5. Saya beramal tolong-menolong dengan ikhlas, tanpa mengharapkan balasan dari siapa pun.</p> | <p>Dengan 5 pernyataan survei skala Likert dari (1) Sangat Tidak Setuju hingga (5) Sangat Setuju</p> |
| 3 | <p>Budaya Organisasi Islami</p> <p>(Hakim, 2012)</p> | <p>Sistem nilai/norma berbasis syariah yang membentuk perilaku karyawan, termasuk kepercayaan pada Allah, kerja keras, etika dalam interaksi kerja.</p> | <p>1. Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, kami saling memperhatikan dengan bersikap ramah satu sama lain.</p> <p>2. Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, kami terbiasa saling menyapa dan memberi salam untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman.</p>                                                                                                                                                                                                            | <p>Dengan 6 pernyataan survei skala Likert dari (1) Sangat Tidak Setuju hingga (5) Sangat Setuju</p> |

|   |                                          |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                               |
|---|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                          |                                                                                                                      | <p>3. Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, hubungan antara direksi dan anggotanya terjalin dengan akrab dan saling menghargai.</p> <p>4. Saya selalu bekerjasama dan saling membantu dengan tim</p> <p>5. Saya selalu berusaha berkata jujur dalam setiap urusan pekerjaan.</p> <p>6. Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, saya berusaha menggunakan waktu kerja sebaik mungkin agar tugas selesai tepat waktu.</p>                   |                                                                                               |
| 4 | Islamic Work Motivation<br>(Hakim, 2012) | Dorongan internal syariah; bekerja sebagai ibadah, mencari keberkahan dunia-akhirat melalui efisiensi dan pelayanan. | <p>1. Saya bekerja di Baitulmaal Indoensia untuk mencari kebahagiaan di dunia dan akhirat.</p> <p>2. Saya termotivasi untuk bekerja efisien dan efektif demi manfaat untuk orang lain.</p> <p>3. Saya meyakini pekerjaan di Baitulmaal Indonesia sebagai ibadah dan pengabdian kepada Allah</p>                                                                                                                                 | Dengan 3 pernyataan survei skala Likert dari (1) Sangat Tidak Setuju hingga (5) Sangat Setuju |
| 5 | Kinerja Karyawan Islami<br>(Hakim, 2012) | Hasil kerja yang baik, penuh amanah dan tanggung jawab, dijiwai niat menjalankan ajaran Islam.                       | <p>1. Saya berusaha mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan.</p> <p>2. Saya menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sesuai waktu yang telah ditentukan.</p> <p>3. Saya bekerja dengan niat untuk melayani orang lain karena Allah.</p> <p>4. Hasil pekerjaan yang saya lakukan memiliki kualitas yang baik.</p> <p>5. Saya berusaha menyisihkan sebagian penghasilan saya untuk sedekah atau zakat secara rutin.</p> | Dengan 5 pernyataan survei skala Likert dari (1) Sangat Tidak Setuju hingga (5) Sangat Setuju |

### 3.6. Uji Instrumen Penelitian

#### 1.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Uji yang dilakukan dalam penelitian ini berupa tabel-tabel dan angka sehingga lebih mudah dipahami oleh pembaca, maka dilakukan analisis deskriptif yang mendeksripsikan hasil uji tersebut.

#### 1.6.2. Analisis *Structural Equation Model* (SEM)

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu teknik statistik multivariat untuk menguji model hubungan antarvariabel secara simultan. SEM memungkinkan pengujian efektivitas dan hubungan struktural antar beberapa konstruk sekaligus, baik secara langsung maupun tidak langsung

Dalam penelitian ini, analisis SEM dilakukan dengan bantuan software *Partial Least Square* (PLS). Menurut (Sarstedt et al., 2017), SEM merupakan metode analisis komprehensif yang cocok untuk memodelkan hubungan kausal kompleks antar variable.

#### 1.6.3. *Partial Least Square* (PLS)

*Partial Least Square* (PLS) digunakan sebagai pendekatan analisis data dalam penelitian ini, khususnya untuk menyelesaikan masalah regresi berganda pada data yang kompleks atau spesifik. Menurut (Sarstedt et al., 2017), PLS adalah model statistik SEM yang digunakan untuk mengatasi regresi berganda pada permasalahan data yang ditemukan, sehingga memungkinkan pengujian model struktural dan pengukuran secara efektif pada data survei.

#### 1.6.4. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Outer Model atau bisa juga disebut dengan *measurement* model adalah suatu model pengukuran yang menampilkan hubungan antara konsep dengan indikator variabel (Hair et al., 2017). Hasil dari outer model adalah residual variance dari variabel dependen.

#### 1.6.5. Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model)

Outer model menurut Hair et al. (2017) adalah proses untuk menilai sejauh mana indikator-indikator mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur, sehingga dapat dipastikan bahwa alat ukur yang digunakan valid dan reliabel sebelum masuk ke pengujian model struktural

##### 1.6.5.1. *Converget Validity*

*Convergent Validity* dapat dibuktikan ketika nilai didapatkan dari dua instrumen berbeda namun mengukur konsep yang sama menunjukkan korelasi yang tinggi (Sekaran & Bougie, 2016). Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,4 dianggap cukup (Hair et al. 2017).

##### 1.6.5.2. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik. Selain membandingkan dengan nilai antar konstruk, pengujian dapat dilakukan dengan melihat nilai AVE yang dilakukan apabila nilai melebihi 0,5 (Hair et al. 2017).

### 1.6.5.3. *Composite Reliability*

Menurut Hair et al. (2017) *Composite Reliability* merupakan pengukuran dari konsistensi reliabilitas internal dalam suatu indeks pengujian nilai reliabilitas, terdapat indikator variabel yang digunakan untuk menggambarkan sejauh mana suatu alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan. Jika dalam sebuah penelitian menghasilkan suatu ukuran yang sama dari hasil pengukuran gejala yang sama secara konsisten, maka dapat dikatakan alat ukur tersebut reliabel. Berdasarkan Rules of Thumb yang dinyatakan oleh Hair et al. (2017), nilai alpha atau *Composite Reliability* harus lebih besar 0,7, meskipun nilai 0,6 dapat masih dapat diterima.

### 1.6.6. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Inner model atau bisa juga disebut dengan structural model merupakan model yang memberikan gambaran hubungan diantara konstruk (Hair et al. 2017). Model ini menggambarkan hubungan yang terjadi antar variabel laten yang didasarkan pada teori substantif. Untuk melakukan evaluasi terhadap inner model, dapat dilakukan dengan menggunakan *Uji Path Coefficient*, *Goodness of Fit*, dan *Uji Hipotesis*.

#### 1.6.6.1. Uji Path Coefficient

Pengaruh dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen dapat digambarkan melalui penggunaan *Path Coefficient*. *Coefficient Determination* (R-Square) dapat digunakan untuk mengukur banyaknya variabel lain untuk dapat memenuhi variabel independen. Variabel laten yang di dalam structure model mengindikasikan adanya pengaruh variabel independen terhadap dependen apabila hasil dari  $R^2 > 0,67$  maka masuk dalam kategori baik, jika hasil  $R^2$  antara 0,33-0,67 maka masuk dalam kategori sedang, sedangkan untuk hasil  $R^2$  sebesar 0,33-0,67 maka masuk

dalam kategori sedang, sedangkan untuk hasil  $R^2$  sebesar 0,19 – 0,33 masuk dalam kategori lemah.

#### 1.6.6.2. *Goodness of Fit*

Q-Square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square*  $> 0$  menunjukkan model mempunyai nilai *Predictive Relevance* sedangkan nilai *Q-Square*  $< 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

#### 1.6.6.3. Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Bootstrapping sebagai sebuah proses yang menilai tingkat signifikansi dari *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect*. Dalam penelitian ini pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan melihat *p-Values*, hal tersebut didasarkan pada pernyataan Hair et al., (2017) bahwa pengujian hipotesis penelitian dalam metode SEM-PLS dapat dilakukan dengan melihat nilai dari *p-Values*. Maka, pengujian hipotesis dilakukan dengan cara melihat tingkat signifikasinyanya, dimana nilai *p-Values* dengan alpha 5% adalah  $< 0.05$ . apabila tanda tersebut sesuai dengan teori dan signifikan  $< 0.05$  maka hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Sementara apabila tanda sesuai dengan teori dan signifikan menunjukkan  $> 0.05$  maka hipotesis ditolak. Untuk kriteria penerimaan atau penolakan menurut Hair et al. (2017) hipotesis adalah sebagai berikut:

1.  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila *p-value*  $> 0,05$ .
2.  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila *p-value*  $< 0,05$

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Pembahasan dalam Bab ini menyajikan hasil analisis data yang bertujuan menguji pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami dengan melibatkan variable mediasi yaitu *Ta'awun Behavior*, Budaya Organisasi Islami dan Motivasi Kinerja Islami. Pada penelitian ini, yang menjadi objek kajian adalah SPA di Baitulmaal Munzalan Indonesia, sebagai salah satu organisasi filantropi yang berbasis pada nilai-nilai keislaman, dimana data primer dihimpun melalui penyebaran kuesioner kepada 119 SPA pada masing masing Kantor Perwakilan Provinsi (KPP) secara daring dan tatap muka. Hasil dari jawaban responden akan digunakan sebagai informasi dalam menjawab permasalahan yang telah dituliskan pada bab sebelumnya, dan hasilnya akan disajikan melalui analisis deskriptif karakteristik responden dan analisis PLS.

#### **4.1. Tingkat Pengembalian Kuesioner**

Objek dalam penelitian ini adalah SPA di Baitulmaal Munzalan Indonesia dengan total 119 SPA aktif. Untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini ialah menggunakan metode *non-probability* sampling dengan teknik *purposive sampling*.

Tabel 4. 1. Sampel dan Tingkat Pengembalian

| <b>Sampel</b>           | <b>Jumlah</b> | <b>Tingkat Pengembalian</b> |
|-------------------------|---------------|-----------------------------|
| Kuesioner disebar       | 119           | 110/119*100 = 92,437 %      |
| Kuesioner kembali       | 110           |                             |
| Kuesioner tidak kembali | 9             |                             |
| Kuesioner diolah        | 110           |                             |

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

#### **4.2. Analisis Deskriptif**

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

Tabel 4. 2. Deskriptif Responden

| Variabel      | Deskripsi   | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-------------|-----------|------------|
| Usia          | 18-24 Tahun | 22        | 20,00%     |
|               | 25-34 Tahun | 68        | 61,82%     |
|               | 35-49 Tahun | 19        | 17,27%     |
|               | 50-64 Tahun | 1         | 0,91%      |
| Jenis Kelamin | Pria        | 38        | 34,55%     |
|               | Wanita      | 72        | 65,45%     |
| Lama Bekerja  | 1 Tahun     | 25        | 22,73%     |
|               | 2 Tahun     | 16        | 14,55%     |
|               | 3 Tahun     | 21        | 19,09%     |
|               | 4 Tahun     | 11        | 10,00%     |
|               | 5 Tahun     | 3         | 2,73%      |
|               | > 5 Tahun   | 34        | 30,91%     |

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

Tabel di atas mendeskripsikan karakteristik responden yang menjelaskan bahwa mayoritas karyawan Baitulmaal Munzalan Indonesia sebesar 65,45% adalah perempuan, sedangkan 34,55% lainnya adalah laki-laki. Dominasi responden perempuan ini, mengindikasikan bahwa lingkungan kerja di Baitulmaal Munzalan Indonesia banyak diisi oleh tenaga kerja perempuan, yang berkaitan dengan kebutuhan posisi pelayanan, karena membutuhkan ketelitian dan keramahan (Haerani et al., 2023). Adapun dari sisi usia, 61,82% berusia 25–34 tahun, yang mendominasi dari seluruh responden, sisanya 20,00% berusia 18–24 tahun, 17,27% berusia 35–49 tahun, dan 0,91% lainnya berada pada rentang usia 50–64 tahun. Hal tersebut menandakan bahwa organisasi ini mempekerjakan individu yang berada pada usia produktif, sehingga secara teoritis lebih energik, adaptif terhadap perubahan, dan potensial dalam menginternalisasi nilai-nilai Islami dalam perilaku kerja (Arifin & Kesuma, 2024). Berdasarkan lama bekerja, kelompok dengan proporsi terbesar adalah responden yang telah bekerja lebih dari 5 tahun, yakni sebesar 30,91%. Namun apabila diakumulasikan, responden dengan masa kerja 1 hingga 3 tahun mencapai 56,37%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar SPA masih berada pada fase awal pengabdian. Kondisi ini mengindikasikan bahwa organisasi sedang dalam proses regenerasi aktif, sehingga keberadaan SPA dengan masa kerja lebih dari 5 tahun menjadi aset penting sebagai pilar utama dalam proses

transmisi Budaya Organisasi Islami kepada anggota yang lebih baru. Di sisi lain, keberadaan kelompok karyawan dengan masa kerja yang lebih pendek (1–4 tahun) mencerminkan adanya proses regenerasi dan rekrutmen yang berkelanjutan, sehingga memberikan peluang bagi penyegaran sumber daya manusia untuk mendukung keberlanjutan organisasi (Jayanti & Dewi, 2021).

Secara keseluruhan, gambaran demografis responden menunjukkan bahwa SPA Baitulmaal Munzalan Indonesia didominasi oleh perempuan berusia produktif pada rentang 25–34 tahun, yang merupakan kelompok usia dengan kapasitas kerja optimal. Komposisi ini lazim ditemukan pada organisasi yang bergerak di sektor filantropi dan pelayanan sosial. Meskipun sebagian besar responden masih berada pada tahap awal masa kerja, kondisi ini tidak mengurangi potensi organisasi, melainkan justru mengindikasikan adanya proses kaderisasi yang berkelanjutan dalam tubuh organisasi.

#### 4.3. Deskriptif Jawaban Responden.

Statistika deskriptif ialah sebuah metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian data dalam rangka menggambarkan 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, maka digunakan rentang interval yang dihitung dari skala Likert 5 poin dengan formula:  $(\text{skor maksimum} - \text{skor minimum} \div \text{jumlah kategori})$ , yaitu  $(5-1)/5$ , yang menghasilkan interval sebesar 0,8.

Maka berdasarkan perhitungan interval ini, disusunlah kriteria interpretasi skor yang akan dirinci dalam Tabel 4.3:

Tabel 4. 3. Jawaban Responden

| 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       |

Sumber: Data Primer, diolah 2026

#### 4.3.1. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Islami

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

Tabel 4. 4. Analisis Variabel Kepemimpinan Islami

| No | Indikator                                                                                                                           | Rata-rata   | Keterangan |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|
| 1  | Direksi di Baitulmal Munzalan Indonesia berlaku adil dan menerapkan aturan yang sama kepada anggotanya.                             | 3,60        | Baik       |
| 2  | Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia bijaksana dan menggunakan pengetahuan agama serta pengalamannya dalam membimbing karyawan. | 3,89        | Baik       |
| 3  | Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia konsisten dan teguh pada setiap keputusan yang sudah dibuat.                               | 3,53        | Baik       |
| 4  | Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia profesional dan memiliki keahlian yang dibutuhkan dibidangnya.                             | 3,70        | Baik       |
| 5  | Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia selalu menekankan kejujuran kepada anggotanya.                                             | 4,16        | Baik       |
| 6  | Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia menjadi teladan yang baik dalam perilaku sehari-hari bagi anggotanya.                      | 3,94        | Baik       |
|    | <b>Rata-rata</b>                                                                                                                    | <b>3,80</b> | Baik       |

Sumber: Data Primer, diolah 2026.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Kepemimpinan Islami secara keseluruhan berada dalam kategori (Baik) dengan nilai rata-rata variabel sebesar 3,80. Nilai rata-rata per indikator berkisar antara 3,53 hingga 4,16, artinya berada dalam interval 3,40–4,19 sehingga masih dalam kategori (Baik) menurut kriteria penilaian yang digunakan. Pernyataan “Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia selalu menekankan kejujuran kepada anggotanya” merupakan indikator dengan nilai tertinggi dengan skor rata-rata 4,16, hal ini menjelaskan bahwa dimensi kejujuran seorang pemimpin dinilai paling berperan bagi responden. Selaras dengan penelitian Atanaya et al. (2025) yang menerangkan bahwa kejujuran merupakan

salah satu karakter utama dalam kepemimpinan Islami dan menjadi landasan terbentuknya kepercayaan antara pemimpin dan pengikut. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada pernyataan “Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia konsisten dan teguh pada setiap keputusan yang sudah dibuat” dengan skor rata-rata 3,53, hal ini masih berada dalam kategori (Baik), sehingga mengindikasikan masih adanya ruang perbaikan dalam aspek konsistensi pengambilan keputusan, sebagaimana menurut Hamdiah, (2021) yang menegaskan bahwa salah satu ciri kepemimpinan dalam Islam adalah sikap disiplin, konsisten, dan konsekuen dalam setiap tindakan, sehingga ucapan dan perbuatan pemimpin selaras dengan nilai-nilai yang diyakininya.

#### 4.3.2. Analisis Deskriptif Variabel *Ta’awun Behavior*.

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan, dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variable *Ta’awun Behavior* yang ditunjukkan pada tabel 4.5.

Tabel 4. 5. Hasil Analisis Ta’awun Behavior

| No | Pernyataan                                                                             | Rata-rata   | Keterangan         |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|
| 1  | Saya berempati dan siap membantu rekan kerja yang kesulitan dalam tugasnya.            | 4,13        | Sangat baik        |
| 2  | Saya menolong rekan kerja dengan suka rela, tanpa ada paksaan dari siapa pun.          | 4,15        | Sangat baik        |
| 3  | Saya ingin membantu rekan kerja hanya dalam hal-hal yang baik dan sesuai ajaran Islam. | 4,39        | Sangat baik        |
| 4  | Motivasi utama saya menolong rekan adalah untuk mencari ridha Allah SWT.               | 4,49        | Sangat baik        |
| 5  | Saya beramal tolong-menolong dengan ikhlas, tanpa mengharapkan balasan dari siapa pun. | 4,47        | Sangat baik        |
|    | <b>Rata-rata</b>                                                                       | <b>4,33</b> | <b>Sangat baik</b> |

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dari tabel di atas, dapat dilihat, bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel *Ta’awun Behavior* secara keseluruhan berada pada kategori (Sangat baik) dengan nilai rata-rata variabel

sebesar 4,33. hal ini menunjukkan bahwa perilaku tolong-menolong di lingkungan kerja Baitulmaal Munzalan Indonesia dinilai sangat tinggi oleh responden. Dimana Penilaian tertinggi diperoleh pada item pernyataan “Motivasi utama saya menolong rekan adalah untuk mencari ridha Allah” dengan skor rata-rata 4,49, dan penilaian terendah terdapat pada “Saya berempati dan siap membantu rekan kerja yang kesulitan dalam tugasnya” dengan skor sebesar 4,43 (Sangat Baik). Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa dimensi *ta’awun* yang diamalkan SPA di Baitumaal Munzalan Indonesia berlandaskan pada niat karena Allah, serti diikuti dengan keikhlasan. Hal Ini memperkuat argumen Wasitowati & Sudarti, (2019) tentang konsep *ta’awun* dalam Islam yang menekankan kewajiban saling tolong-menolong dalam kebaikan dan takwa sebagai bentuk pengabdian kepada Allah. Item lain terkait empati dan kesiapan membantu rekan kerja yang kesulitan, sukarela dalam membantu tanpa paksaan, serta komitmen untuk menolong hanya dalam hal-hal yang baik dan sesuai ajaran Islam menjadi budaya berorganisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sebagaimana penelitian Nurhakim, (2024) menegaskan bahwa tolong-menolong dalam Islam bukan sekadar bantuan teknis, tetapi mencakup sikap saling peduli, kerja sama, dan solidaritas sosial dalam kebaikan dan takwa.

#### 4.3.3. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi Islami

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan, dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variable Budaya Organisasi Islami yang ditunjukkan pada tabel 4.6

Tabel 4. 6. Hasil Analisis Budaya Organisasi Islami

| No | Pernyataan                                                                                                                    | Rata-rata | Keterangan |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| 1  | Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, kami saling memperhatikan dengan bersikap ramah satu sama lain.                             | 4,18      | Baik       |
| 2  | Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, kami terbiasa saling menyapa dan memberi salam untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman. | 4,16      | Baik       |

|   |                                                                                                                        |             |             |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 3 | Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, hubungan antara direksi dan anggotanya terjalin dengan akrab dan saling menghargai.  | 3,92        | Baik        |
| 4 | Saya selalu bekerjasama dan saling membantu dengan tim.                                                                | 4,19        | Baik        |
| 5 | Saya selalu berusaha berkata jujur dalam setiap urusan pekerjaan.                                                      | 4,37        | Sangat baik |
| 6 | Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, saya berusaha menggunakan waktu kerja sebaik mungkin agar tugas selesai tepat waktu. | 4,23        | Sangat baik |
|   | <b>Rata-rata</b>                                                                                                       | <b>4,18</b> | Baik        |

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel di atas, dapat dilihat rata-rata penilaian secara keseluruhan responden terhadap variabel Budaya Organisasi Islam termasuk dalam kategori (Baik) dengan nilai rata-rata sebesar 4,18.). Pernyataan dengan nilai tertinggi adalah "Saya selalu berusaha berkata jujur dalam setiap urusan pekerjaan" dengan skor 4,37 (Sangat baik), diikuti oleh "Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, saya berusaha menggunakan waktu kerja sebaik mungkin agar tugas selesai tepat waktu" dengan skor 4,23 (Sangat baik). Sedangkan pernyataan yang mendapat nilai paling rendah dari item lainnya adalah "Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, hubungan antara direksi dan anggotanya terjalin dengan akrab dan saling menghargai" Hal ini menunjukkan bahwa nilai kejujuran dan kedisiplinan dalam penggunaan waktu kerja merupakan aspek budaya organisasi Islami yang paling kuat dirasakan dan dijalankan oleh SPA di Baitulmaal Munzalan Indonesia. Hanya saja dalam aspek keakraban antara pimpinan dan anggota masih menjadi ruang yang dapat terus diperkuat, agar terjalin hubungan saling percaya, saling menghargai dan saling mendukung yang berdampak positif terhadap kinerja karyawan, loyalitas, kepuasan kerja, komunikasi yang efektif, dan penurunan *turnover intention* secara signifikan. (Heriwanto & Walyoto, 2026; Anam et al., 2023)

#### 4.3.4. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja Islami

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan, dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variable Motivasi Kerja Islami yang ditunjukkan pada tabel 4.7.

Tabel 4. 7. Hasil Analisis Motivasi Kerja Islami

| No | Pernyataan                                                                                      | Rata-rata   | Keterangan         |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|
| 1  | Saya bekerja di Baitulmaal Indonesia untuk mencari kebahagiaan di dunia dan akhirat.            | 4,26        | Sangat baik        |
| 2  | Saya termotivasi untuk bekerja efisien dan efektif demi manfaat untuk orang lain.               | 4,26        | Sangat baik        |
| 3  | Saya meyakini pekerjaan di Baitulmaal Indonesia sebagai ibadah dan pengabdian kepada Allah SWT. | 4,27        | Sangat baik        |
|    | <b>Rata-rata</b>                                                                                | <b>4,26</b> | <b>Sangat baik</b> |

Sumber: Data Primer, diolah 2026

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata penilaian secara keseluruhan responden terhadap variabel Motivasi Kerja Islami berada dalam kategori (Sangat baik) dengan nilai rata-rata sebesar 4,26. Item tertinggi adalah "Saya meyakini pekerjaan di Baitulmaal Indonesia sebagai ibadah dan pengabdian kepada Allah " dengan skor rata-rata 4,27. Sedangkan item lain terkait motivasi bekerja untuk kebahagiaan dunia dan akhirat, serta semangat bekerja secara efisien dan efektif demi manfaat orang lain, masing-masing memperoleh skor 4,26 dan juga berada pada kategori (Sangat baik). Hal ini menunjukkan bahwa orientasi spiritual SPA Baitulmaal Munzalan Indonesia dalam bekerja sangatlah kuat.

Ketiga item ini secara konsisten menunjukkan bahwa karyawan Baitulmaal Munzalan Indonesia memiliki motivasi kerja Islami yang sangat tinggi, yang tidak sekadar berorientasi pada imbalan duniawi semata, tetapi juga pada nilai ibadah dan kontribusi sosial.

Pernyataan tersebut memperkuat penjelasan Damayanti, (2023) dalam penelitiannya yang menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja Islami yang berlandaskan nilai-nilai tauhid, orientasi akhirat, dan semangat memberi manfaat kepada sesama

merupakan pendorong utama peningkatan kinerja karyawan di lembaga-lembaga berbasis syariah, karena motivasi tersebut bersifat intrinsik dan berkelanjutan.

#### 4.3.5. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan Islami

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan, dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel Kinerja Karyawan Islami yang ditunjukkan pada tabel 4.8.

Tabel 4. 8. Hasil Analisis Kinerja Karyawan Islami (Employee Islamic Performance/IEP)

| No | Pernyataan                                                                                 | Rata-rata   | Keterangan  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 1  | Saya berusaha mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan.                             | 4,26        | Sangat baik |
| 2  | Saya menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sesuai waktu yang telah ditentukan.        | 4,00        | Baik        |
| 3  | Saya bekerja dengan niat untuk melayani orang lain karena Allah.                           | 4,26        | Sangat baik |
| 4  | Hasil pekerjaan yang saya lakukan memiliki kualitas yang baik.                             | 3,87        | Baik        |
| 5  | Saya berusaha menyisihkan sebagian penghasilan saya untuk sedekah atau zakat secara rutin. | 4,37        | Sangat baik |
|    | <b>Rata-rata</b>                                                                           | <b>4,15</b> | <b>Baik</b> |

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel di atas, dapat dilihat secara keseluruhan penilaian responden terhadap variabel Kinerja Karyawan Islami berada dalam kategori (Baik) dengan nilai rata-rata sebesar 4,15. Item pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Saya berusaha menyisihkan sebagian penghasilan saya untuk sedekah atau zakat secara rutin" dengan skor 4,37 (Sangat baik). Sedangkan item pernyataan dengan nilai terendah 3,87 (Baik) adalah "Hasil pekerjaan yang saya lakukan memiliki kualitas yang baik" Hal ini menunjukkan bahwa dimensi kontribusi sosial berbasis nilai Islam merupakan

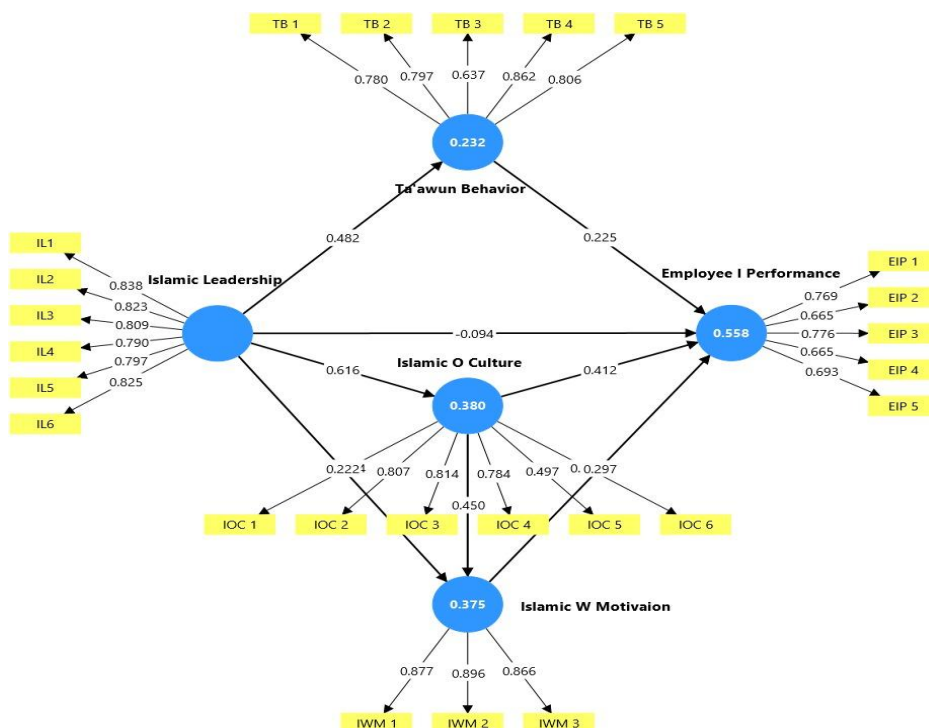
aspek kinerja Islami yang paling dominan di kalangan SPA Baitulmaal Munzalan Indonesia, yang mencerminkan kesadaran spiritual dan kepedulian sosial yang tinggi dan memiliki orientasi pencapaian dan niat ibadah yang kuat dalam bekerja. Meskipun, SPA juga perlu. Sebagaimana Yasir et al. (2022) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dalam konteks Islami tidak hanya diukur dari produktivitas dan kualitas kerja, tetapi juga dari dimensi spiritual seperti niat beribadah, pelayanan kepada sesama, dan kontribusi sosial, sehingga kinerja Islami mencerminkan integrasi antara pencapaian duniawi dan orientasi ukhrawi.

#### **4.4. Hasil Uji Kuantitatif**

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian adalah PLS (Partial Least Square). Sebelum dilakukan uji hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas (*Outer Model*):

##### **4.4.1. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas**

Dalam penelitian ini, penilaian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan bantuan SmartPLS 4.0 melalui serangkaian uji pada outer model, yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha*. Mengacu pada Hair et al. (2019), suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* apabila memiliki nilai *outer loading* di atas 0,5 dan nilai *average variance extracted* (AVE) melebihi 0,5. Berdasarkan hasil analisis algoritma PLS, diperoleh model penelitian yang memenuhi kriteria tersebut



Gambar 4. 1. Model Penelitian Pertama

Hasil analisis pada gambar *outer loading* menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,5 sehingga dinyatakan valid dan memenuhi kriteria *convergent validity*. Namun terdapat satu indikator dengan nilai *outer loading* di bawah 0,5 dan harus dieliminasi dari model sesuai rekomendasi Hair et al. (2019) yang menyarankan agar indikator dengan loading rendah dipertimbangkan untuk dihapus, kecuali masih diperlukan karena pertimbangan teoritis dan nilai AVE konstruk tetap memenuhi batas minimal 0,5.

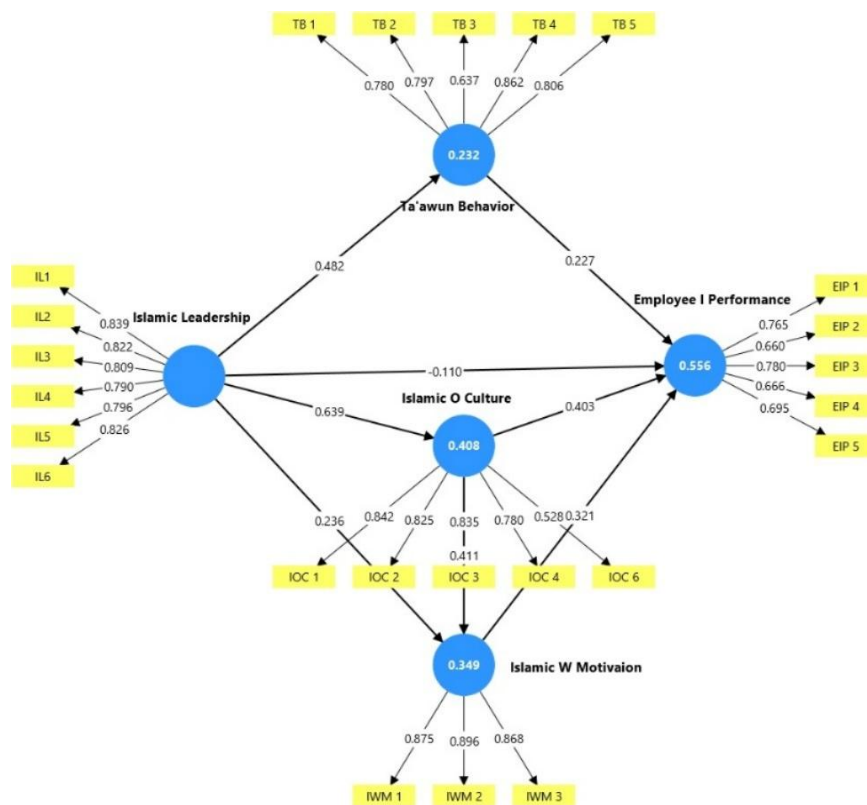
Tabel 4. 9. Hasil Uji Indikator Outer Loading.

| Variabel                                                               | Indikator | Faktor Loading | AVE   | Keterangan |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|-------|------------|
| Kinerja Karyawan Islami<br>( <i>Islamic Employee Performance/IEP</i> ) | IEP 1     | 0,769          | 0,512 | Valid      |
|                                                                        | IEP 2     | 0,665          | 0,512 | Valid      |
|                                                                        | IEP 3     | 0,776          | 0,512 | Valid      |
|                                                                        | IEP 4     | 0,665          | 0,512 | Valid      |
|                                                                        | IEP 5     | 0,693          | 0,512 | Valid      |

|                                                                          |       |       |       |             |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------|
| Kepemimpinan Islami<br>( <i>Islamic Leadership/IL</i> )                  | IL1   | 0,838 | 0,662 | Valid       |
|                                                                          | IL2   | 0,823 | 0,662 | Valid       |
|                                                                          | IL3   | 0,809 | 0,662 | Valid       |
|                                                                          | IL4   | 0,790 | 0,662 | Valid       |
|                                                                          | IL5   | 0,797 | 0,662 | Valid       |
|                                                                          | IL6   | 0,825 | 0,662 | Valid       |
| Budya Organisasi Islami<br>( <i>Islamic Organizational Culture/IOC</i> ) | IOC 1 | 0,834 | 0,527 | Valid       |
|                                                                          | IOC 2 | 0,807 | 0,527 | Valid       |
|                                                                          | IOC 3 | 0,814 | 0,527 | Valid       |
|                                                                          | IOC 4 | 0,784 | 0,527 | Valid       |
|                                                                          | IOC 5 | 0,497 | 0,527 | Tidak valid |
|                                                                          | IOC 6 | 0,541 | 0,527 | Valid       |
| Motivasi Kerja Islami<br>( <i>Islamic Work Motivation/IWM</i> )          | IWM 1 | 0,877 | 0,774 | Valid       |
|                                                                          | IWM 2 | 0,896 | 0,774 | Valid       |
|                                                                          | IWM 3 | 0,866 | 0,774 | Valid       |
| Ta'awun Behavior                                                         | TB 1  | 0,780 | 0,608 | Valid       |
|                                                                          | TB 2  | 0,797 | 0,608 | Valid       |
|                                                                          | TB 3  | 0,637 | 0,608 | Valid       |
|                                                                          | TB 4  | 0,862 | 0,608 | Valid       |
|                                                                          | TB 5  | 0,806 | 0,608 | Valid       |

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji *Outer Loading* pada Tabel 4.8 sebagian besar indikator memiliki nilai *Loading Factor* di atas 0,5 sehingga dinyatakan valid dan memenuhi kriteria *Convergent Validity* untuk model pengukuran yang bersifat kompleks (Hair et al. 19) hanya saja pada indikator IOC 5 hanya memiliki nilai *outer loading* sebesar 0,497 sehingga berada di bawah batas minimum yang direkomendasikan, meskipun nilai AVE konstruk IOC secara keseluruhan masih mencapai 0,527 ( $> 0,50$ ). Sejalan dengan anjuran Hair et al. (2019) dan pedoman evaluasi outer model yang menyarankan agar indikator dengan *loading* rendah dipertimbangkan untuk dihapus guna meningkatkan kualitas pengukuran, maka indikator IOC 5 dieliminasi dari model dan dilakukan pengukuran ulang (tahap kedua) tanpa indikator tersebut.



Gambar 4. 4. Model Penelitian Kedua

Setelah dilakukan pengujian kedua, hasil analisis yang ada pada gambar diatas tentang *Outer Loading* menunjukkan bahwa semua hasil *Outer Loading* lebih dari 0,5, sehingga semua item sudah dikatakan valid atau memenuhi *Convergent Validity*.

Tabel 4. 10. Indikator Outer Loadings

| Variabel                 | Indikator | Faktor Loading | AVE   | Keterangan |
|--------------------------|-----------|----------------|-------|------------|
| Kinerja Karyawan Islami  | IEP 1     | 0,765          | 0,511 | Valid      |
|                          | IEP 2     | 0,660          | 0,511 | Valid      |
|                          | IEP 3     | 0,780          | 0,511 | Valid      |
|                          | IEP 4     | 0,666          | 0,511 | Valid      |
|                          | IEP 5     | 0,695          | 0,511 | Valid      |
| Kepemimpinan Islami      | IL1       | 0,839          | 0,662 | Valid      |
|                          | IL2       | 0,822          | 0,662 | Valid      |
|                          | IL3       | 0,809          | 0,662 | Valid      |
|                          | IL4       | 0,790          | 0,662 | Valid      |
|                          | IL5       | 0,796          | 0,662 | Valid      |
|                          | IL6       | 0,826          | 0,662 | Valid      |
| Budaya Organisasi Islami | IOC 1     | 0,842          | 0,595 | Valid      |
|                          | IOC 2     | 0,825          | 0,595 | Valid      |

|                         |       |       |       |       |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                         | IOC 3 | 0,835 | 0,595 | Valid |
|                         | IOC 4 | 0,780 | 0,595 | Valid |
|                         | IOC 6 | 0,528 | 0,595 | Valid |
| Motivasi Kerja Islami   | IWM 1 | 0,875 | 0,774 | Valid |
|                         | IWM 2 | 0,896 | 0,774 | Valid |
|                         | IWM 3 | 0,868 | 0,774 | Valid |
| <i>Ta'awun Behavior</i> | TB 1  | 0,780 | 0,608 | Valid |
|                         | TB 2  | 0,797 | 0,608 | Valid |
|                         | TB 3  | 0,637 | 0,608 | Valid |
|                         | TB 4  | 0,862 | 0,608 | Valid |
|                         | TB 5  | 0,806 | 0,608 | Valid |

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

Berdasarkan hasil olah data pada Tabel 4.10, seluruh indikator pada model setelah pengujian kedua memiliki nilai *Loading Factor* di atas 0,50 sehingga dinyatakan memenuhi kriteria *Convergent Validity* untuk model pengukuran yang bersifat kompleks (Hair et al., 2019). Selain itu, nilai AVE pada setiap variabel juga menunjukkan angka lebih dari 0,50. Dengan demikian, hasil pengujian kedua ini menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria *Convergent Validity* dan dinyatakan valid. Variabel Kinerja Karyawan Islami menunjukkan indikator IEP 3 (0,780) sebagai indikator paling dominan yang menerangkan bahwa responden sangat menjiwai dimensi spiritual dalam bekerja, yakni menjadikan niat melayani sesama karena Allah sebagai landasan utama kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Abdelwahed et al. (2024) yang menegaskan bahwa Kinerja Karyawan Islami tidak hanya diukur dari output kerja yang terlihat, tetapi juga dari orientasi niat dan nilai transcendental sebagai dasar, di mana bekerja sebagai bentuk ibadah menjadi ciri khas karyawan dengan kinerja islami yang tinggi. Sementara itu, indikator IEP 2 (0,660) menjadi indikator paling lemah. Rendahnya nilai pada indikator ini dibanding indikator lain mengindikasikan bahwa aspek ketepatan waktu dan kecepatan penyelesaian tugas belum sepenuhnya konsisten dijalankan oleh seluruh karyawan. Keterlibatan pemimpin baik sebagai pengawas atau pembuat sistem sangat diperlukan kehadirannya oleh SPA di Baitulmaal Munzalan Indonesia, sebagaimana ditegaskan oleh Rahman et al. (2018) yang mengemukakan bahwa dimensi kinerja tugas yang bersifat teknis dan terukur, seperti ketepatan waktu membutuhkan sistem pengawasan dan dukungan manajerial yang kuat agar dapat dijalankan secara konsisten.

Variabel Kepemimpinan Islami menunjukkan indikator IL1 (0,839) sebagai indikator paling dominan. Tingginya nilai pada indikator ini mencerminkan bahwa responden sangat merasakan kehadiran kepemimpinan yang adil dan tidak diskriminatif dari direksi mereka. Keadilan merupakan salah satu pilar utama kepemimpinan dalam Islam ('adl), di mana seorang pemimpin islami berkewajiban memperlakukan seluruh anggotanya secara setara tanpa membedakan. Daud et al. (2014) menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan islami yang paling dirasakan karyawan adalah ketika pemimpin mampu menegakkan keadilan secara konsisten, karena hal ini menjadi fondasi kepercayaan antara pemimpin dan anggota organisasi. Sedangkan indikator IL4 (0,790) menjadi indikator paling lemah, hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden belum sepenuhnya merasakan kompetensi teknis dan profesionalisme direksi di bidang kerja masing-masing. Hal ini dapat dipahami mengingat dalam lembaga amil zakat seperti Baitulmaal Munzalan Indonesia, dimensi spiritualitas dan karakter pemimpin lebih menonjol dan lebih mudah dirasakan karyawan dibanding keahlian teknis yang bersifat spesifik per bidang. Sari et al. (2023) menjelaskan bahwa dalam organisasi berbasis nilai Islam, keteladanan moral pemimpin lebih dominan membentuk persepsi karyawan dibanding kapabilitas teknis semata.

Variabel Budaya Organisasi Islami menunjukkan indikator IOC 1 (0,842) sebagai indikator paling dominan. Tingginya nilai pada indikator ini menunjukkan bahwa budaya saling peduli dan keramahan antar sesama SPA di Baitulmaal Munzalan Indonesia, merupakan nilai yang paling kuat tertanam dalam keseharian organisasi. Febriani, (2021) membuktikan bahwa budaya organisasi yang islami paling nyata dirasakan karyawan melalui interaksi sosial sehari-hari yang hangat, empatik, dan berlandaskan nilai persaudaraan (ukhuwwah), bukan semata-mata melalui kebijakan formal organisasi. Sementara itu, indikator IOC 6 (0,528) menjadi indikator paling lemah. Nilai ini memberikan gambaran bahwa aspek kedisiplinan terhadap waktu kerja belum sekuat aspek-aspek sosial dan relasional dalam budaya organisasi. Hal ini menarik karena menunjukkan bahwa meskipun nilai-nilai kebersamaan dan keramahan sudah mengakar kuat, budaya disiplin terhadap waktu yang dalam Islam juga diperintahkan melalui konsep itqan (bekerja

dengan sungguh-sungguh dan tuntas) masih perlu diperkuat lagi. Secara spiritual, SPA di Baitulmaal Munzalan Indonesia telah meyakini bahwa bekerja merupakan ibadah, dan harus diniatkan semata karena Allah, namun dalam aspek kedisiplinan yang menjadi bagian dari profesional dalam beramal masih dibutuhkan perhatian lebih khusus, hal ini dijelaskan oleh Rafiki & Wahab, (2014) bahwa dimensi struktural budaya islami seperti kedisiplinan kerja dan manajemen waktu umumnya lebih lambat terbentuk dibanding dimensi interpersonal, karena membutuhkan penguatan sistem dan mekanisme akuntabilitas yang lebih terstruktur.

Variabel Motivasi Kerja Islami menunjukkan indikator IWM 2 (0,896) sebagai indikator paling dominan, ini menjelaskan bahwa motivasi utama karyawan dalam bekerja adalah memberikan manfaat nyata kepada orang lain, bukan sekadar memenuhi kebutuhan pribadi. Menurut Utari et al. (2025) bahwa motivasi islami yang berbasis orientasi manfaat kepada sesama merupakan bentuk paling tinggi dari ihsan dalam dunia kerja, karena mendorong SPA untuk selalu berupaya optimal bukan demi penghargaan duniawi, melainkan demi kebermanfaatan yang lebih luas. Adapun IWM 1 dengan nilai (0,875) menjelaskan bahwa keseimbangan antara motivasi duniawi dan ukhrawi belum sekuat motivasi yang berorientasi pada manfaat langsung kepada orang lain. Hassi et al. (2021) menemukan bahwa motivasi islami yang bersifat altruistic yakni bekerja untuk kemaslahatan umat, lebih kuat mendorong kinerja dibanding motivasi yang berorientasi untuk kepentingan pribadi semata.

Variabel *Ta'awun Behavior* menunjukkan indikator TB 4 (0,862) sebagai indikator paling dominan, dimana tingginya nilai pada indikator ini mencerminkan bahwa perilaku tolong-menolong di kalangan SPA Baitulmaal Munzalan Indonesia bukan semata-mata didorong oleh rasa sosial biasa, melainkan berlandaskan niat transendental yakni mencari ridha Allah SWT. Inilah yang membedakan ta'awun dari sekadar perilaku menolong yang umum dikenal dalam literatur manajemen konvensional. Sudarti et al. (2021) menjelaskan bahwa ta'awun yang berbasis niat mencari ridha Allah merupakan bentuk paling murni dari perilaku tolong-menolong islami, karena menjadikan Allah sebagai tujuan akhir dari setiap tindakan membantu, sehingga perilaku ini bersifat lebih stabil dan tidak bergantung pada

kondisi situasional seperti hubungan personal atau harapan timbal balik. Sementara itu, indikator TB 3 (0,637) menjadi indikator paling lemah. Hal ini bukan berarti karyawan tidak memiliki pemahaman tentang batasan tolong-menolong dalam Islam, melainkan menunjukkan bahwa kesadaran untuk memilah dan membatasi bantuan hanya pada hal-hal yang sesuai syariat belum sekuat dorongan empatik dan keikhlasan dalam membantu. Herawan et al. (2025) menjelaskan bahwa internalisasi batasan-batasan normatif Islam dalam perilaku kerja membutuhkan pembinaan yang lebih terstruktur dan berkelanjutan, tidak cukup hanya mengandalkan kesadaran individual.

#### 1. *Discriminant Validity (Cross Loading)*

Pengujian validitas selanjutnya adalah *Discriminant Validity*, yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap variabel dalam model benar-benar berbeda dan tidak saling tumpang tindih satu sama lain. Artinya, setiap pernyataan dalam kuesioner harus mengukur variabelnya sendiri, bukan mengukur variabel lain secara bersamaan. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) setiap variabel dengan nilai korelasi antarvariabel. Hasil pengujian ini disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4. 11. Discriminant Validity

| Variabel | Kinerja Karyawan Islami | Kepemimpinan Islami | Budaya Organisasi Islami | Motivasi Kerja Islami | <i>Ta'awun Behavior</i> |
|----------|-------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|
| IEP      | <b>0.715</b>            |                     |                          |                       |                         |
| IL       | 0.418                   | <b>0.814</b>        |                          |                       |                         |
| IOC      | 0.648                   | 0.639               | <b>0.771</b>             |                       |                         |
| IWM      | 0.632                   | 0.499               | 0.562                    | <b>0.880</b>          |                         |
| TB       | 0.608                   | 0.482               | 0.590                    | 0.610                 | <b>0.780</b>            |

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

Berdasarkan table di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai akar AVE pada seluruh konstruk lebih tinggi daripada korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya. Contohnya pada variabel Kepemimpinan Islami, yang memiliki koefisien akar AVE sebesar 0,814, nilai ini lebih tinggi dibandingkan koefisien

korelasinya dengan konstruk lain. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa konstruk Kepemimpinan Islami dapat dinyatakan valid karena akar AVE lebih besar koefisien korelasinya. Adapun variabel lainnya dapat dilihat dengan cara yang sama, sehingga dapat menghasilkan Kesimpulan bahwa seluruh variabel ini telah memiliki *Discriminant Validity* yang tinggi.

Selanjutnya, selain membandingkan akar AVE dengan koefisien korelasi antar konstruk, *Discriminant Validity* juga bisa dilihat dari nilai *Cross Loading* seperti tabel 4. 12.

Tabel 4.12. Hasil Uji *Cross Loading*

|       | Kinerja Karyawan Islami | Kepemimpinan Islami | Budaya Organisasi Islam | Motivasi Kerja Islami | Ta'awun Behavior |
|-------|-------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|------------------|
| IEP 1 | 0.765                   | 0.340               | 0.448                   | 0.461                 | 0.443            |
| IEP 2 | 0.660                   | 0.262               | 0.394                   | 0.227                 | 0.285            |
| IEP 3 | 0.780                   | 0.424               | 0.569                   | 0.629                 | 0.552            |
| IEP 4 | 0.666                   | 0.301               | 0.377                   | 0.295                 | 0.348            |
| IEP 5 | 0.695                   | 0.151               | 0.475                   | 0.499                 | 0.462            |
| IL1   | 0.409                   | 0.839               | 0.603                   | 0.449                 | 0.446            |
| IL2   | 0.341                   | 0.822               | 0.510                   | 0.440                 | 0.443            |
| IL3   | 0.319                   | 0.809               | 0.504                   | 0.285                 | 0.274            |
| IL4   | 0.266                   | 0.790               | 0.440                   | 0.310                 | 0.334            |
| IL5   | 0.333                   | 0.796               | 0.560                   | 0.494                 | 0.445            |
| IL6   | 0.348                   | 0.826               | 0.472                   | 0.409                 | 0.368            |
| IOC 1 | 0.531                   | 0.504               | 0.842                   | 0.499                 | 0.518            |
| IOC 2 | 0.419                   | 0.480               | 0.825                   | 0.412                 | 0.466            |
| IOC 3 | 0.544                   | 0.732               | 0.835                   | 0.537                 | 0.463            |
| IOC 4 | 0.564                   | 0.395               | 0.780                   | 0.384                 | 0.522            |
| IOC 6 | 0.436                   | 0.227               | 0.528                   | 0.277                 | 0.276            |
| IWM 1 | 0.471                   | 0.466               | 0.546                   | 0.875                 | 0.483            |
| IWM 2 | 0.621                   | 0.399               | 0.432                   | 0.896                 | 0.527            |
| IWM 3 | 0.570                   | 0.453               | 0.509                   | 0.868                 | 0.596            |
| TB 1  | 0.557                   | 0.376               | 0.541                   | 0.395                 | 0.780            |
| TB 2  | 0.520                   | 0.325               | 0.452                   | 0.445                 | 0.797            |
| TB 3  | 0.248                   | 0.340               | 0.242                   | 0.309                 | 0.637            |
| TB 4  | 0.523                   | 0.390               | 0.474                   | 0.654                 | 0.862            |
| TB 5  | 0.460                   | 0.450               | 0.529                   | 0.535                 | 0.806            |

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.12 uji *Cross Loading* di atas menjelaskan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading* terhadap konstraknya sendiri yang lebih tinggi dibandingkan nilai *loading*nya terhadap konstruk lain. Sebagai contoh, indikator IEP 3 memiliki nilai *loading* sebesar 0,780 pada konstruk Kinerja Karyawan Islami, yang lebih tinggi dari *loading*-nya terhadap konstruk lain seperti *Kepemimpinan Islami* (0,424), *Budaya Organisasi Islami* (0,569), *Motivasi Kerja Islami* (0,629), dan *Ta'awun Behavior* (0,552). Begitu juga pada seluruh indikator dari konstruk *Kepemimpinan Islami* (IL1–IL6), *Budaya Organisasi Islami* (IOC1–IOC6), *Motivasi Kerja Islami* (IWM1–IWM3), dan *Ta'awun Behavior* (TB1–TB5), di mana masing-masing indikator secara konsisten memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstraknya sendiri. Sehingga hal ini membuktikan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *Validitas Diskriminan* melalui uji *Cross Loading*, yang menunjukkan bahwa setiap indikator secara tepat mengukur konstruk yang dimaksud dan tidak bersinggungan secara signifikan dengan konstruk lainnya.

## 2. Uji Reabilitas

### a. *Composite Reliability*

*Composite Reliability* adalah bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Pada tabel 4.13 merupakan nilai *Composite Reliability* dari masing-masing variabel:

Tabel 4. 13. Hasil Uji *Composite Reliability*

| Variabel                 | <i>Composite Reliability</i> | Keterangan      |
|--------------------------|------------------------------|-----------------|
| Kinerja Karyawan Islami  | 0,839                        | <i>Reliable</i> |
| Kepemimpinan Islami      | 0,922                        | <i>Reliable</i> |
| Budaya Organisasi Islami | 0,878                        | <i>Reliable</i> |
| Motivasi Kerja Islami    | 0,911                        | <i>Reliable</i> |
| Ta'awun Behavior         | 0,885                        | <i>Reliable</i> |

Sumber; Data Primer, diolah (2026)

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *Composite Reliability* dari seluruh variabel penelitian berada di atas 0,70, seperti yang tercantum pada tabel, bahwa nilai Kinerja Karyawan Islami (0,839),

Kepemimpinan Islami (0,922), Budaya Organisasi Islami (0,878), Motivasi Kerja Islami (0,911), dan *Ta'awun Behavior* (0,885). Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi syarat *composite reliability*, dimana seluruh variabel telah terbukti reliabel dan layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

#### *b. Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach Alpha* berfungsi untuk memperkuat hasil dari uji reliabilitas. Sehingga nilai *Cronbach Alpha* dapat dikatakan terpenuhi apabila nilai dari *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70. Pada tabel 4. 14 di bawah ini dapat dilihat nilai dari *Cronbach Alpha* dari masing-masing variabel:

Tabel 4. 14. Cronbach Alpha

| <b>Variabel</b>          | <b><i>Cronbach's Alpha</i></b> | <b>Keterangan</b> |
|--------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Kinerja Karyawan Islami  | 0,767                          | <i>Reliable</i>   |
| Kepemimpinan Islami      | 0,898                          | <i>Reliable</i>   |
| Budaya Organisasi Islami | 0,824                          | <i>Reliable</i>   |
| Motivasi Kerja Islami    | 0,854                          | <i>Reliable</i>   |
| <i>Ta'awun Behavior</i>  | 0,838                          | <i>Reliable</i>   |

Sumber: Data Primer, diolah 2026

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari seluruh variabel penelitian berada di atas 0,70, yakni Kinerja Karyawan Islami (0,767), Kepemimpinan Islami (0,898), Budaya Organisasi Islami (0,824), Motivasi Kerja Islami (0,854), dan *Ta'awun Behavior* (0,838). Hal ini membuktikan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi syarat reliabilitas dan layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

#### **4.4.2. Hasil Inner Model atau Struktur Model**

##### *1. Uji Goodness of fit*

Kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel penelitian ini menggunakan nilai R-Square, sehingga struktur model dievaluasi dengan menggunakan R-Square.

Tabel 4. 15. Nilai R-Square

| Variabel                 | R-square | R-square adjusted |
|--------------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Karyawan Islami  | 0.556    | 0.540             |
| Budaya Organisasi Islami | 0.408    | 0.403             |
| Motivasi Kerja Islami    | 0.349    | 0.337             |
| <i>Ta'awun Behavior</i>  | 0.232    | 0.225             |

Sumber: Data Primer, diolah 2026

Berdasarkan pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan Islami memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,556 ( $R^2$  adjusted = 0,540) yang artinya mampu menjelaskan 55,6% variasi Kinerja Karyawan Islami. Nilai ini termasuk dalam kategori moderat. Artinya variabel yang dimasukkan dalam model memiliki kontribusi yang cukup signifikan dalam membentuk kinerja karyawan. Namun demikian, masih terdapat sekitar 44,4% variasi yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti kondisi psikologis individu, lingkungan kerja, atau faktor keimanan personal.

Hasil Variabel Budaya Organisasi Islami memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,408 ( $R^2$  adjusted = 0,403). Artinya, variabel prediktor mampu menjelaskan 40,8% variasi Budaya Organisasi Islami. Nilai ini berada pada kategori moderat, mengindikasikan bahwa faktor-faktor dalam model cukup berperan dalam membentuk budaya organisasi yang bernuansa islami, meskipun masih ada sekitar 59,2% variasi yang dijelaskan oleh faktor lain seperti kepemimpinan informal, sejarah organisasi, atau nilai-nilai budaya lokal yang tidak tercantum dalam model.

Hasil Variabel Motivasi Kerja Islami memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,349 ( $R^2$  adjusted = 0,337). Variabel prediktor mampu menjelaskan 34,9% variasi Motivasi Kerja Islami. Nilai ini termasuk kategori moderat lemah, yang berarti kontribusi variabel dalam model terhadap motivasi kerja islami karyawan masih terbatas. Sekitar 65,1% variasi motivasi kerja islami dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang belum tercakup dalam model, seperti kondisi spiritual individu, insentif, finansial, atau dukungan keluarga dan organisasi.

Adapun *Ta'awun Behavior* memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,232 ( $R^2$  adjusted = 0,225). Variabel-variabel prediktor hanya mampu menjelaskan 23,2% variasi

*Ta'awun Behavior*. Nilai ini termasuk kategori lemah, yang mengindikasikan bahwa perilaku tolong-menolong (Ta'awun) di antara karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model, seperti internalisasi nilai-nilai keagamaan secara personal, dinamika kelompok, maupun norma sosial dan budaya yang tidak terukur dalam instrumen penelitian ini.

## 2. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil dari pengujian Hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung yang diajukan dalam penelitian ini ada pada tabel 4. 16 dan 4. 17:

Tabel 4. 16. Hasil Pengaruh Langsung

| Hipotesis | Hubungan Antar Variabel                                  | T Statistics (O/STDEV) | P Values | Keterangan  |
|-----------|----------------------------------------------------------|------------------------|----------|-------------|
| H1        | Kepemimpinan Islami → Kinerja Karyawan Islami            | 1,157                  | 0,248    | H1 Ditolak  |
| H2        | Kepemimpinan Islami → Budaya Organisasi Islami           | 11,092                 | 0,000**  | H2 Diterima |
| H3        | Islamic Organizational Culture → Kinerja Karyawan Islami | 4,779                  | 0,000**  | H3 Diterima |

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

\*\* = Sign < 0,05

Tabel 4. 17. Hasil Pengaruh tidak langsung

| Hipotesis | Hubungan Antar Variabel                                                   | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values | Keterangan  |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------|-------------|
| H4        | Kepemimpinan Islami → Budaya Organisasi Islami → Kinerja Karyawan Islami. | 4,374                    | 0,000**  | H4 Diterima |
| H5        | Kepemimpinan Islami → <i>Ta'awun Behavior</i> → Kinerja Karyawan Islami   | 2,426                    | 0,008**  | H5 Diterima |
| H6        | Kepemimpinan Islami → Motivasi Kerja Islami → Kinerja Karyawan Islami     | 2,924                    | 0,002**  | H6 Diterima |

Sumber: Data Primer, diolah (2026)

\*\* = Sign < 0,05

Hasil Tabel 4.16 dan 4.17 menunjukkan hubungan antar konstruk, sebagai berikut:

1. Hasil pengujian mengindikasikan nilai *T-Statistics* = 1,157 dan *P-Value* = 0,248. Karena nilai *T-Statistics* < 1,96 dan *P-Value* > 0,05, maka hipotesis ditolak. Oleh sebab itu, hasil ini membuktikan bahwa H1: Kepemimpinan Islami tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan Islami. Hal ini menjelaskan bahwa pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami tidak berjalan secara langsung, melainkan membutuhkan peran variabel mediator.
2. Hasil pengujian megindikasikan nilai *T-Statistics* = 11,092 dan *P-Value* = 0,000. Karena nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Value* < 0,05, maka hipotesis diterima. Oleh sebab itu, hasil ini membuktikan bahwa H2: Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi Islami.
3. Hasil pengujian mengindikasikan nilai *T-Statistics* = 4,779 dan *P-Value* = 0,000. Karena nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Value* < 0,05, maka hipotesis diterima. Oleh sebab itu, hasil ini membuktikan bahwa H3: Budaya Organisasi Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Islami.

4. Hasil pengujian mengindikasikan nilai  $T\text{-Statistics} = 4,374$  dan  $P\text{-Value} = 0,000$ . Karena nilai  $T\text{-Statistics} > 1,96$  dan  $P\text{-Value} < 0,05$ , maka hipotesis diterima. Dengan demikian, hasil ini membuktikan bahwa H4: Budaya Organisasi Islami memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami.
5. Hasil pengujian mengindikasikan nilai  $T\text{-Statistics} = 2,426$  dan  $P\text{-Value} = 0,008$ . Karena nilai  $T\text{-Statistics} > 1,96$  dan  $P\text{-Value} < 0,05$ , maka hipotesis diterima. Oleh sebab itu, hasil ini membuktikan bahwa H5: *Ta'awun Behavior* memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami.
6. Hasil pengujian mengindikasikan nilai  $T\text{-Statistics} = 2,924$  dan  $P\text{-Value} = 0,002$ . Karena nilai  $T\text{-Statistics} > 1,96$  dan  $P\text{-Value} < 0,05$ , maka hipotesis diterima. Oleh sebab itu, hasil ini membuktikan bahwa H6: Motivasi Kerja Islami memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami.

#### **4.5. Pembahasan Hasil Penelitian.**

##### **4.5.1. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami.**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan Islami, dengan nilai  $T\text{-Statistics} = 1,157 < 1,96$  dan  $P\text{-Value} = 0,248 > 0,05$ , sehingga H1 ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Jabar & Suharmono yang menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Islami tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Kemudian diperkuat oleh sejumlah penelitian lainnya. Mukaromah, (2022) dalam penelitiannya di BMT Hasanah Ponorogo membuktikan bahwa Kepemimpinan Islam tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $T\text{-Statistics} = 1,179 < 1,96$  dan  $P\text{-Value} = 0,239 > 0,05$ , dan menjelaskan bahwa hal ini dapat terjadi karena setiap karyawan memiliki karakter yang berbeda sehingga ada yang cocok

dan tidak cocok dengan gaya kepemimpinan tertentu, atau karena karyawan telah memiliki SOP sebagai panduan kerja yang mandiri. Ferdiansyah et al. (2022) dalam penelitian di PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Baubau juga membuktikan secara empiris bahwa Kepemimpinan Islami tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai ( $P = 0,580 > 0,05$ ), dan menjelaskan bahwa perubahan melalui kepemimpinan Islami dilakukan secara mendasar dan bertahap (*evolution*), bukan secara instan. Sodiq et al. (2024) yang meneliti 400 karyawan Bank Syariah di seluruh Indonesia menggunakan SEM-AMOS juga menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Islami tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan ( $C.R = 0,633$ ;  $P = 0,526 > 0,05$ ), karena model Kepemimpinan Islami saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan tanpa disertai variabel penghubung lainnya.

Tidak signifikkannya pengaruh langsung ini kemungkinan disebabkan oleh peran variabel mediasi seperti motivasi kerja Islami atau kepuasan kerja yang menjadi jembatan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Selain itu, terdapat variabel kontekstual lain seperti lingkungan kerja, kebijakan organisasi, dan karakteristik individu karyawan yang dapat berperan lebih dominan dalam memengaruhi kinerja secara langsung. Hal ini selaras dengan Astuti et al. (2020) yang menjelaskan bahwa pemimpin yang memiliki nilai-nilai Islam dalam dirinya belum tentu mampu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja anggotanya; berbeda halnya jika disertai oleh faktor-faktor lain seperti terciptanya budaya yang bernilai Islami dan motivasi kerja karena Allah yang menjadi penghubung untuk terciptanya kinerja yang baik.

Meskipun pengaruh langsung tidak signifikan, Kepemimpinan Islami terbukti berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui variabel mediasi. Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja SPA melalui Kepemimpinan Islami dibutuhkan proses yang sistematis dan berkelanjutan. Ketika pemimpin di Baitulmaal Munzalan Indonesia (BMI) berkarakter Islami, seperti memiliki

sifat *shiddiq* (jujur), *amanah*, *tabligh*, dan Fathanah (kecerdasan), hal tersebut tidak serta merta dapat langsung menghasilkan kinerja tinggi pada anggotanya. Sebagaimana dibuktikan oleh Ferdiansyah et al. (2022), penerapan kepemimpinan Islami terlebih dahulu membentuk komitmen organisasi yang kuat pada karyawan, yang kemudian memberikan dampak pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, pemimpin perlu terlebih dahulu menumbuhkan lingkungan yang kondusif, membangun nilai-nilai organisasi Islami, dan membangkitkan motivasi internal SPA di lingkungan BMI. Setelahnya, barulah kinerja SPA akan terbentuk secara organik dan berkelanjutan. Artinya, peran Kepemimpinan Islami lebih bersifat fasilitatif, yaitu menciptakan kondisi yang memungkinkan kinerja tumbuh, daripada secara langsung menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

#### **4.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Budaya Organisasi Islami.**

Hasil pengujian hipotesis kedua mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi Islami dengan nilai  $T\text{-Statistics} = 11,092$  dan  $P\text{-Value} = 0,000$ ., maka H2 diterima. Ini merupakan temuan dengan nilai  $T\text{-Statistics}$  tertinggi dalam seluruh model, yang menandakan bahwa hubungan ini sangat kuat dan konsisten, dimana Pemimpin di Baitulmaal Munzalan Indonesia, mampu menciptakan budaya bernilai Islam melalui kebijakan-kebijakannya yang melahirkan Kebajikan bahwa seluruh anggotanya. Hasil penelitian ini selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Astuti et al. (2020) yang menjelaskan dalam gaya Kepemimpinan Islami konsisten dapat membentuk dan memperkuat nilai-nilai budaya Islami di dalam organisasi. Sari et al., (2023) juga menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip Islam secara nyata dalam perilaku kesehariannya di tempat kerja akan secara otomatis menciptakan atmosfer dan melestarikan budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Islam.

Secara teoritis, pemimpin Islami adalah model (*role model*) utama yang menjadi cermin nilai-nilai organisasi. Ketika seorang pemimpin secara konsisten menjalankan prinsip kejujuran, keadilan, musyawarah, dan amanah, nilai-nilai tersebut secara perlahan menjadi norma yang diterima dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Proses ini berlangsung melalui mekanisme *observational learning*, dimana karyawan mengamati perilaku pemimpin, menginternalisasinya, dan kemudian mereplikasinya dalam perilaku kerja mereka sehari-hari (Sodiq et al., 2024).

Berdasarkan hasil tersebut, maka Baitulmaal Munzalan Indonesia dalam rangka membangun budaya Islami yang kuat harus memastikan bahwa proses rekrutmen dan pengembangan pemimpin mengutamakan integritas moral dan kecerdasan spiritual berbasis nilai-nilai Islam. Keteladanan dalam diri pemimpin yang Islami harus dibersamai dengan membangun sistem yang dijalankan bersama, dimana didalamnya terdapat nilai-nilai syariat Islam, sehingga hal ini akan membantu penguatan penerapan budaya organisasi secara optimal dan Istiqomah.

#### **4.5.3. Pengaruh Budaya Organisasi Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami.**

Hasil pengujian hipotesis ketiga mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Islami dengan nilai  $T\text{-Statistics} = 4,779$  dan  $P\text{-Value} = 0,000$ , maka H3 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi Islami di Baitulmaal Munzalan Indonesia merupakan salah satu fondasi penting dalam mendorong kinerja SPS. Hal ini sejalan dengan Maula et al. (2020), yang membuktikan bahwa Budaya Organisasi Islami memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan karena menanamkan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan dedikasi yang tinggi dalam bekerja. Sedangkan Astuti et al. (2020) mendukung temuan ini dengan menegaskan bahwa Budaya Organisasi Islami menjadi perantara penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja karyawan secara efektif. Aswadima & Lubis,

(2025) memperkuat pernyataan tersebut dengan menyatakan bahwa organisasi yang memiliki budaya Islami yang kuat akan mendorong karyawan bekerja lebih optimal, jujur, dan bertanggung jawab karena karyawan memahami bahwa bekerja adalah bagian dari ibadah kepada Allah.

Berdasarkan hasil tersebut, Budaya Organisasi Islami bukan sekadar simbol identitas lembaga, melainkan merupakan sistem nilai hidup yang menentukan bagaimana karyawan berpikir, bersikap, dan bekerja setiap harinya (Yasir et al., 2022). Baitulmaal Munzalan Indonesia, sebagai Lembaga filantropi yang berlandaskan syariat Islam, telah memiliki investasi dalam rangka melestarikan budaya yang baik, hal ini karena nilai-nilai Islami sudah menjadi bagian dari identitas kelembagaannya. Dan dalam rangka menjaga keberlanjutan sistem Budaya Organisasi Islami yang ada itu.

Langkah ke depan yang perlu dipertimbangkan ialah memperkuat internalisasi budaya Islami dengan konsisten dan profesional, agar seluruh SPA dapat mengikuti seluruh rangkaian proses penerapan budaya organisasi dengan disiplin, sehingga mampu meningkatkan integritas Baitulmaal Munzalan Indonesia.

#### **4.5.4. Peran Mediasi Budaya Organisasi Islami pada Hubungan Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami.**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Islami memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami dengan nilai  $T\text{-Statistics} = 4,374$  dan  $P\text{-Value} = 0,000$ . Oleh karena itu, H4 diterima. Temuan ini sekaligus melengkapi dan menjelaskan mengapa H1 sebelumnya ditolak, karena pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan memang tidak berjalan secara langsung, melainkan melalui pembentukan Budaya Organisasi Islami terlebih dahulu. Kusumawati, (2016) menegaskan bahwa Budaya Organisasi Islami

berperan sebagai mediator yang mengantarkan pengaruh Kepemimpinan Islami kepada Kinerja Karyawan melalui proses internalisasi nilai-nilai Islam dalam rutinitas kerja sehari-hari.

Penelitian oleh Azhari & Prakoso, (2025) membuktikan bahwa Kepemimpinan Islami tidak hanya berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui budaya organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan di Baitulmaal Munzalan Indonesia yang efektif akan membentuk budaya organisasi yang kuat, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja SPA. Hal ini menegaskan pentingnya peran budaya organisasi sebagai faktor penghubung dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja di Budaya Organisasi Islami secara signifikan menjembatani hubungan Kepemimpinan Islami dengan kinerja melalui mekanisme internalisasi nilai-nilai Islami dalam perilaku kerja. Kondisi ini menunjukkan terjadinya *full mediation*, di mana seluruh pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami mengalir sepenuhnya melalui Budaya Organisasi Islami. Wati et al, 2020 secara praktis menjelaskan bahwa program pengembangan Kepemimpinan Islami tidak akan memberikan dampak optimal terhadap Kinerja Karyawan apabila tidak dibarengi dengan upaya yang serius dalam membangun dan memelihara Budaya Organisasi Islami.

Berdasarkan hasil penelitian ini, menurut Aswadima & Lubis, ( (2025) Organisasi Islam seperti Baitulmaal Munzalan Indonesia perlu merancang sistem yang memastikan nilai-nilai Kepemimpinan Islami tidak hanya berhenti pada level manajemen puncak, tetapi benar-benar meresap ke dalam keseharian operasional, prosedur kerja, pola komunikasi, dan sistem penghargaan yang berlaku di seluruh lapisan organisasi.

#### 4.5.5. Peran Mediasi *Ta'awun Behavior* pada Hubungan Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami.

Hasil pengujian hipotesis kelima memperlihatkan bahwa *Ta'awun Behavior* memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami dengan nilai *T-Statistic* = 2,46 dan *P-Value* = 0,008. Maka dari itu, *H5* diterima. *Ta'awun*, yang berasal dari kata Arab berarti tolong-menolong atau gotong royong, merupakan salah satu nilai fundamental dalam Islam yang sangat erat kaitannya dengan produktivitas kolektif sebuah organisasi menolong atau gotong royong merupakan salah satu nilai fundamental dalam Islam yang sangat erat kaitannya dengan produktivitas kolektif sebuah organisasi. Muafi, (2021) membuktikan bahwa perilaku *Ta'awun* antar karyawan mampu memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Organisasi Islam, karena *Ta'awun* menciptakan iklim kerja yang saling mendukung, mengurangi beban kerja individual, dan mempercepat penyelesaian tugas secara bersama-sama. Wasitowati & Sudarti, (2019) menyatakan bahwa semakin *religious* seseorang, yang ditandai dengan keimanannya yang kuat, tekun beribadah, berperilaku sesuai dengan ajaran agama, meyakini bahwa apa yang mereka lakukan disaksikan oleh Tuhannya, maka semakin tinggi perilaku *Ta'awunnya* yang dapat dilihat dengan keinginan yang kuat untuk membantu rekan kerja tanpa diminta dan meyakini bahwa semua yang dia lakukan adalah ibadah.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, semangat *Ta'awun* sudah secara alami melekat dalam kultur Baitulmaal Munzalan Indonesia. Sebagai lembaga filantropi Islam, ini merupakan aset yang sangat berharga dan perlu dirawat secara aktif. Namun perlu menjadi perhatian, bahwa *Ta'awun* yang sejatinya tidak terjadi secara spontan, melainkan perlu difasilitasi. Organisasi dapat mempertimbangkan untuk menciptakan lebih banyak ruang kolaborasi lintas divisi, misalnya melalui *Peer Mentoring* atau *Knowledge Sharing*. Ketika *Ta'awun* bukan hanya nilai yang tertulis dalam

visi misi, tetapi benar-benar dipraktikkan dari Direksi hingga staf lapangan, ini akan tumbuh menjadi energi kolektif yang menggerakkan kinerja seluruh organisasi secara organik dan berkelanjutan (Azwar, 2023; Puad et al., 2023; Rasiam et al., 2023)

#### **4.5.6. Peran Mediasi Motivasi Kerja Islami pada Hubungan Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami**

Hasil pengujian hipotesis keenam mengungkapkan bahwa Motivasi Kerja Islami memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan dengan nilai *T-Statistics* = 2,924 dan *P-Value* = 0,002. Oleh sebab itu, *H6* diterima. Motivasi Kerja Islami berbeda secara mendasar dari motivasi kerja konvensional, dimana ia tidak semata-mata digerakkan oleh insentif material seperti gaji atau bonus, melainkan juga oleh dorongan spiritual yang bersumber dari keimanan dan rasa tanggung jawab kepada Allah. Sebagaimana yang dijelaskan. Suradi et al. (2025) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa Motivasi Kerja Islami berperan sebagai penghubung antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan, di mana pemimpin yang menerapkan nilai-nilai Islam secara konsisten mampu membangkitkan motivasi kerja yang tinggi pada karyawannya.

Fadhillah, (2024) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa Kepemimpinan Islami yang kuat akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan yang berlandaskan keimanan, sehingga kinerja mereka meningkat secara berkelanjutan. Temuan ini juga didukung oleh Abdulwahed et al. (2024) yang membuktikan Motivasi Kerja Islami memiliki peran mediasi yang signifikan dan positif, yang secara konsisten menunjukkan bahwa motivasi berbasis keimanan adalah sarana penting bagi Kepemimpinan Islami untuk mencapai kinerja karyawan bank-bank Islam di Mesir.

Berdasarkan hasil tersebut, Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja Islami sebagai variabel mediasi pada Baitumaal Munzalan Indonesia. Kepemimpinan Islami yang diterapkan pemimpin dapat menumbuhkan Motivasi Kerja Karyawan

berdasarkan nilai-nilai Islam, seperti amanah, tanggung jawab, dan bekerja sebagai bentuk ibadah, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih disiplin, sungguh-sungguh, dan berkomitmen. Dalam hal ini, keteladanan pemimpin menjadi aspek yang sangat penting, karena sikap dan perilaku pemimpin yang sesuai dengan nilai-nilai Islam dapat memperkuat Motivasi Kerja SPA dan pada akhirnya meningkatkan kinerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini mengkaji pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami di Baitulmaal Munzalan Indonesia (BMI). Perlu diketahui bahwa dalam lingkungan Baitulmaal Munzalan Indonesia, istilah "karyawan" tidak digunakan sebagaimana organisasi pada umumnya. Sebagai gantinya, seluruh anggota yang bekerja di BMI disebut sebagai SPA (Santri Penerima Amanah), sebuah sebutan yang mencerminkan identitas mereka bukan sekadar sebagai tenaga kerja, melainkan sebagai seorang santri yang senantiasa bersemangat mempelajari dan menginternalisasi nilai-nilai Islam dalam kehidupan dan pekerjaannya, sekaligus sebagai individu yang dipercaya mengemban amanah dalam melayani umat.

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

1. Kepemimpinan Islami tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan Islami. Temuan ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami di BMI tidak serta-merta langsung menggerakkan kinerja SPA, melainkan membutuhkan variabel perantara agar pengaruhnya dapat dirasakan secara nyata di lingkungan kerja.
2. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi Islami. Artinya, semakin kuat seorang pemimpin menerapkan nilai-nilai Islam di BMI, seperti kejujuran, keadilan, keteladan dan hal hal baiknya, maka semakin kokoh pula budaya organisasi berbasis Islam yang terbangun di lingkungan kerja SPA.
3. Budaya Organisasi Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Islami. Ini membuktikan bahwa ketika budaya kerja sehari-hari SPA dijiwai oleh nilai-nilai Islam

,seperti kejujuran, saling menghargai, disiplin waktu, dan kerja sama, maka kinerja mereka secara keseluruhan akan meningkat. Budaya Organisasi Islami terbukti memediasi secara positif hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami. Temuan ini sekaligus menjelaskan mengapa pengaruh Kepemimpinan Islami tidak bekerja secara langsung, akan tetapi pengaruh tersebut harus terlebih dahulu mengendap menjadi budaya, baru kemudian budaya itu yang mendorong kinerja SPA. Dengan kata lain, program pengembangan kepemimpinan islami tidak akan optimal jika tidak disertai dengan pembangunan budaya organisasi yang islami secara menyeluruh.

4. *Taawun Behavior* terbukti memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami . Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku saling tolong-menolong yang ikhlas di antara para SPA yang didorong oleh niat mencari ridha Allah menjadi jembatan yang efektif antara kepemimpinan islami dan peningkatan kinerja. Semakin tinggi budaya taawun yang tumbuh di bawah kepemimpinan yang islami, semakin baik pula kinerja SPA secara kolektif.
5. Motivasi Kerja Islami terbukti memediasi secara positif hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan Islami. Temuan ini menegaskan bahwa ketika pemimpin mampu membangkitkan kesadaran SPA bahwa bekerja adalah bagian dari ibadah dan pengabdian kepada Allah, maka motivasi kerja yang bersifat spiritual-transendental tersebut akan mendorong kinerja SPA ke level yang lebih tinggi dan berkelanjutan.

## 5.2. Manfaat dan Implikasi Penelitian

### 5.2.1. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik dengan memperkaya literatur mengenai hubungan antara Kepemimpinan Islami, Taawun Behavior, Budaya Organisasi Islami, Motivasi Kerja Islami, dan Kinerja Karyawan Islami, khususnya pada pembahasan organisasi berbasis nilai Islam di Indonesia seperti Baitulmaal Munzalan Indonesia. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi utama yaitu memperkuat pendekatan Kepemimpinan Islami (Kepemimpinan Islami) dengan memberikan bukti empiris bahwa Kepemimpinan Islami tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan Islami, melainkan bekerja melalui mekanisme mediasi berupa *Taawun Behavior*, Budaya Organisasi, dan Motivasi kerja Islami. Temuan ini menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan Islami bersifat tidak langsung dan sangat bergantung pada penanaman budaya, motivasi, serta perilaku tolong-menolong sebagai variabel perantara, sehingga memperluas pemahaman teoritis tentang dinamika kepemimpinan dalam organisasi Islam (Rosyad & Wajdi, 2022). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menambah pemahaman mengenai hubungan antar variabel, tetapi juga menegaskan peran Budaya Organisasi Islami dan Motivasi Kerja Islami sebagai basis penting pengembangan kapabilitas sumber daya manusia berbasis syariah untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal dan berkelanjutan.

### 5.2.2. Manfaat Praktik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bahwa keberhasilan organisasi berbasis nilai Islam seperti Baitulmaal Munzalan Indonesia dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menginternalisasi nilai-nilai Islam ke dalam budaya kerja,

menumbuhkan motivasi kerja yang bernilai ibadah, serta mendorong perilaku tolong-menolong (*taawun*) di antara anggota organisasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pimpinan maupun pengelola organisasi filantropi Islam untuk memperkuat Budaya Organisasi Islami melalui pembiasaan nilai-nilai syariah seperti kejujuran, disiplin, dan kerjasama; meningkatkan Motivasi Kerja Islami dengan menumbuhkan kesadaran karyawan bahwa bekerja adalah bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah, serta mengembangkan *Taawun Behavior* melalui program kerja tim, budaya saling mendukung, dan penguatan nilai solidaritas Islami di lingkungan kerja. Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa pemimpin yang adil, bijaksana, jujur, dan konsisten, sebagaimana tergambar dari nilai rata-rata Kepemimpinan Islami sebesar 3,80 dalam kategori baik, namun masih memiliki ruang untuk terus ditingkatkan, terutama pada aspek konsistensi pengambilan keputusan. Dengan mengintegrasikan Kepemimpinan Islami yang kuat bersama mediator berupa Budaya Organisasi Islami, Motivasi Kerja Islami, dan *Taawun Behavior*, organisasi berbasis syariah di Indonesia dapat membangun pondasi kinerja karyawan yang lebih kokoh, sehingga mampu menghadapi tantangan manajerial sekaligus menjaga identitasnya sebagai organisasi yang berkomitmen pada nilai-nilai keislaman dalam setiap aspek operasional.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi Penelitian**

#### **Selanjutnya**

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan Baitulmaal Munzalan Indonesia yang tersebar di beberapa Kantor Perwakilan Provinsi (KPP), akan tetap tidak mencakup seluruh populasi SPA BMI secara menyeluruh. Dari total 119 kuesioner yang disebarkan, hanya 110 yang dapat diolah, hal ini disebabkan oleh keterbatasan koordinasi jarak antara peneliti dengan lokasi kantor cabang serta sebagian

responden yang lebih banyak beraktivitas di lapangan. Kondisi ini menyebabkan hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan secara luas pada seluruh organisasi filantropi berbasis Islam di Indonesia, maupun pada konteks lembaga syariah lainnya seperti perbankan syariah, lembaga pendidikan Islam, atau organisasi nirlaba Islam di wilayah yang berbeda.

2. Variabel penelitian ini terbatas pada Kepemimpinan Islami, Taawun Behavior, Budaya Organisasi Islami, Motivasi Kerja Islami, dan Kinerja Karyawan Islami. Faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, maupun digitalisasi operasional organisasi, tidak masuk dalam penelitian ini, sehingga model yang dikembangkan belum sepenuhnya menangkap kompleksitas pengaruh terhadap Kinerja Karyawan Islami. Lebih lanjut, penelitian ini juga bersifat *cross-sectional*, artinya data hanya diambil pada satu titik waktu tertentu, sehingga belum mampu menjelaskan perubahan dan dinamika hubungan antar variabel dari waktu ke waktu.
3. Data penelitian ini sepenuhnya mengandalkan persepsi dari responden yang diambil melalui pengisian kuesioner, sehingga berpotensi mengandung bias subjektif. Maka dari itu, rekomendasi untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggabungkan metode kuantitatif dengan kualitatif melalui wawancara mendalam, hal agar mendapatkan pemahaman yang lebih kaya terkait dengan dinamika nyata implementasi nilai-nilai Islam dalam organisasi, terutama pada temuan yang tidak signifikan seperti pengaruh langsung Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami.

#### 5.4. Saran

Berdasarkan pada penelitian yang telah dibahas di atas, dapat disimpulkan bahwa Baitulmaal Munzalan Indonesia Yogyakarta disarankan untuk tidak hanya menekankan penguatan Kepemimpinan Islami pada aspek keteladanan personal pimpinan, tetapi juga mengarahkan kepemimpinan tersebut agar dapat diaktualisasikan menjadi budaya kerja yang nyata dalam aktivitas organisasi sehari-hari. Hal ini penting karena hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Islami, tetapi berpengaruh melalui Budaya Organisasi Islami, *Taawun Behavior*, dan Motivasi Kerja Islami.

BMI perlu mengoptimalkan program-program spiritual yang sudah berjalan, sebagai bentuk upaya memperkuat dimensi Budaya Organisasi Islami yang masih menjadi ruang perbaikan, khususnya pada aspek kedekatan dan keakraban antara Direksi sebagai pimpinan. dengan SPA. BMI membutuhkan program yang dapat dijadikan forum terbuka untuk diskusi kerja, evaluasi kinerja berbasis nilai Islam, dan penguatan silaturahmi organisasi. Selain itu, BMI harus memperkuat pembiasaan nilai profesional seperti disiplin waktu kerja, dan kerja sama tim dalam sistem operasional sehari-hari, karena penelitian menunjukkan aspek-aspek tersebut sudah baik namun belum optimal dalam mendukung kinerja kolektif.

Dalam rangka menjaga keberlanjutan penerapan nilai-nilai *Ta'awun Behavior* yang sudah berjalan sangat baik di BMI, maka tahap selanjutnya yang perlu dipertimbangkan adalah memfasilitasi seluruh SPA secara lebih terstruktur melalui program *peer mentoring*, *knowledge sharing* dan lainnya. Sebagaimana dalam hasil penelitian, dapat dijelaskan juga bahwa Motivasi Kerja Islami SPA sangat tinggi, ditandai dengan niat SPA dalam bekerja adalah karena Allah dan dalam rangka melayani umat. Lebih dari itu, BMI perlu mempertimbangkan untuk menerapkan personalisasi motivasi pada level individual (*Unit of One*), di mana setiap SPA dipahami

sebagai individu yang unik dengan kebutuhan, aspirasi, dan motivasi yang berbeda-beda, sehingga pendekatan manajerial, penugasan, dan pengembangan karier disesuaikan secara personal melalui percakapan *one-on-one* atau *assessment* yang mendalam. Kedua, penting untuk memprioritaskan motivasi intrinsik dengan membantu karyawan menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, memastikan bahwa mereka bekerja bukan hanya karena gaji atau bonus, tetapi karena mereka merasakan kesenangan, tantangan yang bermakna, dan dampak positif dari kontribusi mereka terhadap organisasi dan masyarakat. Ketiga, pelatihan berkelanjutan (*Continuous Learning*) harus menjadi bagian integral dari pengalaman kerja, di mana karyawan diberikan akses rutin ke program pengembangan kompetensi, mentoring, *coaching*, dan kesempatan untuk menguasai skill baru yang relevan dengan minat dan jalur karier mereka. Keempat, *Work-Life Balance* harus dijadikan prioritas utama dengan menyediakan fleksibilitas waktu kerja, cuti yang memadai, dan pembatasan beban kerja berlebihan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulwahed, M. A., Al-Qarni, A., & Harun, M. H. (2024). Islamic Organizational Culture and Employee Islamic Performance: An Empirical Study. *Journal of Islamic Management*, 6(1), 45–58.
- Afifah, L., & Usman. (2021). Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (OCBIP) pada Organisasi Tidak Berbasis Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(02), 999–1007.
- Aflah, K. N., Suharmo, S., Mas'ud, F., & Mursid, A. (2021). Islamic Work Ethics and Employee Performance: The Role of Islamic Motivation, Affective Commitment, and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 997–1007.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.997>
- Agustina, N. I. (2023). Perceptions of Work Environment, Islamic Leadership Style and Performance Among Teachers: The Mediating Role of Work Motivation. *European Journal of Business and Management*, 15(15), 41–49. <https://doi.org/10.7176/ejbm/15-15-05>
- Ahmad, K., & Ogunsola, O. K. (2011). An empirical assessment of islamic leadership principles. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 291–318.  
<https://doi.org/10.1108/10569211111165325>
- Ahmad, S., Ismail, Z., & Khan, M. (2020). Islamic work motivation in modern organizations: A study on employee engagement. *Journal of Islamic Marketing*, 11(3), 567–582.

- Akhmadi, A., Hendryadi, Suryani, Sumail, L. O., & Pujiwati, A. (2023). Islamic work ethics and employees' prosocial voice behavior: The multi-role of organizational identification. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2174064. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2174064>
- Al Montaser, M., Masha, M., Sujana, S., Hussein, A. H. M. A., Mohammad Abdullah, A. M., & Khaled, A. (2025). Trends in employee performance: A comprehensive review and bibliometric analysis using Scopus and WOS. *SA Journal of Human Resource Management*, 23(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2887>
- Alabed, M. (2017). Exploring the Islamic Principles on Leadership and its Implementation between Muslim Leaders in Sweden. *Department of Civil and Environmental Engineering Division of Construction Management CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY*, 1–70.
- Ali, M. (2021). Islamic organizational culture: Definitions and implications. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(2), 345–362.
- Alim, A., & Wibowo, R. (2021). Islamic Work Motivation and Maqasid Al-Shariah Perspective in Workplace Performance. *Journal of Islamic Management Studies*, 5(2), 133–145.
- Almoharby, D., & Neal, M. (2013). Clarifying Islamic perspectives on leadership. *Education Business and Society Contemporary Middle Eastern Issues*, 6, 148–161. <https://doi.org/10.1108/EBS-02-2011-0008>

- Ariatin, A., Dhewanto, W., & Yudha, O. (2024). Entrepreneurial Muslim leadership in Islamic cooperative business unit. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(3), 499–518.  
<https://doi.org/10.1108/JIABR-04-2022-0100>
- Arifin, Z., & Kesuma, R. A. (2024). *Analisis Usia Dan Pendidikan Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Charoen Pokphan Indonesia-Silo Dryer, Bandar Lampung*. 6(2).
- Arumi, M. S. (2020). Organizational culture effectiveness in Islamic based broadcast company in Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(1), 55–62.  
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i1.586>
- 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>
- Aswadima, D., & Lubis, M. A. (2025). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI ISLAMI DAN MOTIVASI KERJA ISLAMI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BPRS AL-WASHLIYAH KRAKATAU MEDAN*.
- Atanaya, Muhammad Abrar, & Aos Kuswadi. (2025). Konsep Kepemimpinan dalam Perspektif Islam: Suatu Studi Literatur. *Desentralisasi : Jurnal Hukum, Kebijakan Publik, dan Pemerintahan*, 2(3), 237–246.  
<https://doi.org/10.62383/desentralisasi.v2i3.937>

- Azizah, S. N., Wahyuningsih, S., & Susetyo, A. (2023). Literature Review of An Islamic Positive Work Behavior: Ta'awun. *Fokus Bisnis Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 22(1), 1–6.  
<https://doi.org/10.32639/fokbis.v22i1.161>
- Azwar, A. (2023). THE ROLE OF ISLAMIC PHILANTHROPY IN GREEN ECONOMY DEVELOPMENT: CASE IN INDONESIA. *International Journal of Islamic Economics and Finance Research*, 6(2 December), 40–55. <https://doi.org/10.53840/ijiefer105>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development*. Sage Publications.
- Campbell, J. P. (1999). *Modeling the Performance of Drainage Systems* (pp. 467–467). American Psychological Association.  
<https://doi.org/10.2134/agronmonogr38.p5>
- Candra, W., Tubastuvi, N., Santoso, S. B., & Haryanto, E. (2022a). Analysis of The Islamic Leadership, Islamic Work Ethics and Intellectual Intelligence on Employee Performance with Islamic Organization Culture as Moderated Variables. *Journal of Islamic Economic and Business Research*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.18196/jiebr.v2i1.21>
- Changar, M., & Atan, T. (2021). The role of transformational and transactional leadership approaches on environmental and ethical aspects of csr.

*Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–23.

<https://doi.org/10.3390/su13031411>

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In *Sage*. <https://doi.org/10.1016/j.math.2010.09.003>

Damayanti, W. (2023). Human Resource Optimization: Best Practices in Talent Management and Organizational Performance. *Return : Study of Management, Economic and Bussines*, 2(8), 854–862.

<https://doi.org/10.57096/return.v2i8.156>

Darmawan. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Di Pelabuhan Indonesia Persero Subregional Jawa). *Innovation, Theory & Practice Management Journal*, 2(2), 127–138. <https://doi.org/10.56444/jitpm.v2i2.986>

Daud, W. N. W., Rahim, M. A., & Nasurdin, A. M. (2014a). Quality of Islamic leadership and organizational performance within the takaful industry in Malaysia: A conceptual study. *Asian Social Science*, 10(21), 135–144. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n21p135>

Daulay, R., & Kurnia, E. (2021). The Influence Of Islamic Organizational Culture, Work Ability and Emotional Intelligence On Employee Performance In Islamic Education Institutions. *Proceeding International Seminar on Islamic Studies*, 2(1), 833–842.

Dwilaksana, I. N., Puspita, R. E., Mochlasin, M., & Muhammad, A. A. (2021). The Role of Motivation, Discipline, Salary, and Islamic Work Ethics on

Increasing Employee Performance. *Annual International Conference on Islamic Economics and Business (AICIEB)*, 1, 19–31.

<https://doi.org/10.18326/aicieb.v1i0.5>

Efrina, L. (2014). *ANALISIS PENGARUH ETOS KERJA, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI ISLAMI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PERUSAHAAN MULTIFINANCE SYARIAH KOTA BANDAR LAMPUNG*. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG.

Efrina, L. (2024). The Influence of Islamic Leadership and Organizational Culture on Employees Performance of Agency Shariah Finance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v8i1.10998>

Ekhsan, M., & Mariyono, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami, Budaya Organisasi Islami dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Yanmar Indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 3(2), 265–275. <https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.188>

Eleswed, M. (2019). Organizational Culture: An Islamic Perspective. *AAU Journal of Business and Law*, 3(2), 1–19. <https://doi.org/10.51958/aaujbl2019v3i2p2>

Fadhillah, H. U. (2024). The Role of Islamic Intrinsic Motivation and Work Engagement with Spiritual Welfare as Intervening Variables on HR Performance. *International Activa-Passiva Journal*, 1(1).

- Fadhlurrohman, A., & Mas'ud, F. (2021). The effect of Islamic work ethics and Islamic Organizational Culture on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) :*, 10(3), 177–188.
- Fadila, N. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Islam Dan Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Islam Pada Universitas Islam Zainul Hasan Dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo*. Institut Agama Islam Negeri Jember.
- Fahrullah, A. (2018). PENGARUH KEPEMIMPINAN ISLAMI TERHADAP MOTIVASI, KINERJA, SERTA KESEJAHTERAAN ISLAMI. *al-Uqud : Journal of Islamic Economics*, 2(2), 121. <https://doi.org/10.26740/al-uqud.v2n2.p121-140>
- Fahrurozi, H. A. (2024). The Influence of Islamic Leadership Style and Islamic Work Ethics on Employee Performance at the BMT Trans Redjo Mulyo Dadi Office, Muara Telang District. *Journal of Business Economics ...*, 01(01), 1–5.
- Faisal, Y., & Sudibyo, Y. A. (2020). Performance Reviewed from Maqasyid Shariah, Culture of Islamic Organizations and Sharia Compliance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 458. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.2158>
- Fakhroji, D. A. M. (2025). *Pengaruh Islamic Leadership Terhadap Employee Performance Dengan Islamic Organizational Culture Sebagai Variabel Mediasi*. Universitas Muhammadiyah Malang.

- Falah, S., & Alifah, A. (2022). Examining of Islamic Leadership Model and Workplace Spirituality in Islamic Institution: Evidence from Pesantren-Based Higher Education. *SSRN / Zenodo (Working Paper)*, 17(08), 194–214. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6962516>
- Falah, S., Alifah, A., Rizal, S., & Al-Islami, U. Q. (2021). Enhancing Organizational Commitment through Islamic Organizational Culture and Islamic Work Ethic in Modern Pesantren: The Role of Kyai ' s Transformational Leadership Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Research Article. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(6), 4994–5008.
- Faliza, N. (2023). Can Organizational Culture Encourage Islamic Banking Performance?: The Role of Organizational Commitment as Mediation. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e02307. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2307>
- Faliza, N., Mukhtar B., A., Setiawan, R., & Agustina, W. (2024). The Effect of Leadership Effectiveness and Islamic Work Motivation on Organization Performance with Islamic Work Ethics as a Moderating Variable. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(1), 409–425. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i1.4016>
- Fanani, M. Y. rifki, & Setiani, S. (2022). Pengaruh Islamic Leadership, Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi pada Pengurus Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin Kota Mojokerto. *Jurnal Manajemen STIE*

*Muhammadiyah Palopo*, 8(1), 18.

<https://doi.org/10.35906/jurman.v8i1.1027>

Fazillah, N. (2023). Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam (Pt. 112-134). *Intelektualita*, 12(1). <https://doi.org/10.22373/ji.v12i1.19261>

Febriani, R. (2021). Implementation of Islamic Value on Leadership, Organizational Culture and Spirituality to Performance. *Manajemen Bisnis*, 11(1), 54–62. <https://doi.org/10.22219/mb.v11i1.17006>

Ferdiansyah, R., Basalamah, S., Gani, A., Bahar Sinring, & Sinring, B. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Islami, Perilaku Organisasi, Job Embeddedness Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Pada PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Baubau. *Journal of Management Science (JMS)*, 3(1), 62–79. <https://doi.org/10.52103/jms.v3i1.847>

Gadavi, M. (2022). *Strategi Peningkatan Kinerja SDM melalui Perilaku Ta'awun, dan Work Passion, serta Islamic Leadership pada PT Astra Motor Ngaliyan Semarang* [Thesis]. Universitas Sultan Agung.

Ghafur, R. A. (2022). Kepemimpinan dalam Konteks Pendidikan Islam. *Jurnal Karakter Pendidikan*, 3(1), 45–60.

Hadijaya, Y., Wijaya, A. R. H., Lestari, E., Febri, N. M., & Fadla, S. L. (2023). Proses Pembentukan Budaya Organisasi Melalui Nilai-Nilai Islam. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 7893–7908.

Haerani, S., Hamid, N., Wardihan, F., & Intan Tangkeallo, D. (2023). The role of work-life balance in shaping job satisfaction and performance of female employees: A literature review. *Keynesia : International Journal of*

*Economy and Business*, 2(1), 13–21.

<https://doi.org/10.55904/keynesia.v2i1.667>

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.

Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442–458.

<https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>

Hakiki, M. F. (2025). *Pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Rumah Sakit Islam (RSI) Assyifa Sukabumi*. UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Hakim, A. (2007). Kepemimpinan Islam. In *J-Aksi: Jurnal Akuntansi Dan Sistem Informasi* (Vol. 3, Issue 1).

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’amat Indonesia Tbk. Employee in the central java. *Asia Pacific Management Review*, 17(1), 77–90.

Hamdiah. (2021). Perilaku Kepemimpinan Dalam Pandangan Islam. *Magister Manajemen Pendidikan*. Seminar Nasional.

Hamidah, D. T., Ali, M., & Cahyani, D. (2025). *Motivasi Kerja Guru Dalam Perspektif Islam: Analisis Teoritis Terhadap Teori Motivasi Modern*. 13(02).

- Hamzah, Z., Basri, Y. Z., & . Z. (2021). The Influence of Islamic Leadership and Islamic Work Ethics on Employee Performance of Islamic Banks in Riau Province Mediated By Islamic Organizational Culture. *International Journal of Islamic Business & Management*, 5(1), 23–34.  
<https://doi.org/10.46281/ijibm.v5i1.1136>
- Handayani, R. T., Suhairi, & Silalahi, P. R. (2025). *Employee Performance, Innovation, and Organizational Culture in The Perspective of Islamic Work Ethics and Maqāṣid al-Sharī'ah (Evidence from PT Perkebunan Nusantara IV Sei Mangkei SEZ (Special Economic Zone), Indonesia*.
- Hasbi, F., & Nurhidayati, N. (2022). Islamic Work Ethics and Religious Based Recruitment as a Strategy to Reduce Turnover Intention. *Budapest International Research and ....*
- Hassan, S., Ansari, N., & Rehman, A. (2023). Public service motivation, workplace spirituality and employee well-being: A holistic approach. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 1027–1043.  
<https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2020-0072>
- Hassi, A., Balambo, M. A., & Aboramadan, M. (2021). Impacts of spirituality, intrinsic religiosity and Islamic work ethics on employee performance in Morocco: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(3), 439–456.  
<https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2020-0131>

- Heriwanto, & Walyoto, S. (2026). Internalisasi Nilai-Nilai Syariah dalam Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Assalaam Hypermarket. *JurnalEkonomi,Manajemen,Akuntansi*.
- Ifada, L. M., Ghozali, I., & Faisal, F. (2019). *Islamic Organizational Culture , Islamic Corporate Social Responsibility , and Corporate Performance: Evidence From Sharia Bank in Indonesia*. 10(6), 118–123.  
<https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n6p118>
- Illah, A., Mansur, R., Hidayatullah, M. F., Sariman, S., & Seen, I. (2022). Principal Leadership in Developing the Competence of Islamic Religious Education Teachers. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 404–419. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2658>
- Jabar, F. A. A., & Suharmono. (2023). *The Influence of Islamic Leadership and Islamic Work Ethic on Employee Performance With Emotional Intelligence as an Intervening Variable (Study of Employees of The Ministry of Religion in Central Java Province)*. 6(3).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ijse.v6i3.3519>
- Jaya, Y. F. T., & Widadi, B. (2025). *IMPROVING PERFORMANCE WITH THE SUPPORT OF ISLAMIC LEADERSHIP AND ISLAMIC WORK MOTIVATION TO SYARIA BANKING EMPLOYEE IN PURWOKERTO*. 09(01).
- Jayanti, K. N., & Dewi, K. T. S. (2021). DAMPAK MASA KERJA, PENGALAMAN KERJA, KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *JEMBA : Jurnal Ekonomi Pembangunan*,

*Manajemen dan bisnis, Akuntansi, 1(2), 75–84.*

<https://doi.org/10.52300/jemba.v1i2.2986>

Kamil, N. M., & Ahmad, K. (2014). Development of a Scale for Measuring the Construct of Organizational Citizenship Behaviour from the Islamic Perspective. *Malaysian Institute of Management*.

<https://ssrn.com/abstract=2542074>

Khadafi, M. M., Rujikartawi, E., & Syarifudin, E. (2025). *SYI ' AR IQTISHADI THE IMPACT OF ISLAMIC WORK MOTIVATION ON THE CONNECTION. 9(2), 87–109.*

Khoirul Anam, Javier Rizqi Baiturrahman, Bagus Alamsyah Bahari, & Moch. Isa Anshori. (2023). Pertukaran Anggota dan Pemimpin (Leader Member Exchange). *Journal of Management and Social Sciences, 2(3), 163–182.*

<https://doi.org/10.55606/jimas.v2i3.398>

Kuncoro, W., & Putra, A. E. (2020). The Improvement of Employee Performance Through Islamic Leadership, Emotional Quotient, and Intrinsic Motivation. *International Business Research, 13(2), 90.*

<https://doi.org/10.5539/ibr.v13n2p90>

Kurniawan, F., & al., et. (2020). Kepemimpinan dalam Perspektif Islam: Pengaruh Al-Qur'an dan Hadits terhadap Praktik Kepemimpinan. *Jurnal Manajemen Islam, 8(2), 45–60.*

Kusumawati, D. A. (2016). PENINGKATAN PERILAKU KERJA ISLAMI DENGAN BUDAYA ORGANISASI ISLAMI SEBAGAI VARIABEL

MODERASI. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(1), 34.

<https://doi.org/10.30659/ekobis.17.1.34-46>

Laili, W. N. R., & Anwar, M. K. (2018). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI SYARIAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN. 1.*

Laiqkafana, A. Z. & Rozikan. (2023). Analysis the Impact of Islamic Leadership on the Islamic Work Ethics of Pegadaian Syariah Employees. *Journal of Islamic Economic and Business Research*, 3(1), 125–137.

<https://doi.org/10.18196/jiebr.v3i1.114>

Lin, H., Lee, M., Liang, J., Chang, H., Huang, P., & Tsai, C. (2020). A review of using partial least square structural equation modeling in e-learning research. *British Journal of Educational Technology*, 51(4), 1354–1372.

<https://doi.org/10.1111/bjet.12890>

Mahazan, N., & al., et. (2015). Indicator-Indicators in Islamic Leadership. -.

Mahmud, H., Natsir, H. N. F., Herdi, A., Supendi, P., & Syafaatunnisa, S. (n.d.).

*Etika Profesi Guru Perspektif Imam Nawawi dan Urgensinya bagi Pengembangan Guru Ideal.*

Masykuroh, N. L., & Muafi, M. (2021). The influence of job insecurity and person-job fit on turnover intention mediated by job satisfaction.

*International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 3(3), 01–12. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v3i3.271>

Maula, L. H., Jamil, A. S., & Zuana, M. M. M. (2020). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI ISLAMI DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN*

*TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SYARIAH  
MANDIRI KANTOR CABANG SIDOARJO. 5(1).*

- Mohamad Puad, N. A., Anuar Ahmad, K., Shah Shahar, W. S., & Nor Mukshar, A. N. (2023). Analyzing the Principles of Taawun in Contributing to Socio Economic Objectives by Malaysian Takaful Operator. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 13(3), Pages 204-222. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v13-i3/18859>
- Mohd Ali, H. B., Shohib, M. W., & Ibrahim, M. B. B. (2021). Validating a model of OCBIP practices in Indonesian Islamic Higher Education Institutions: A structural Equation Modeling Approach. *IIUM Journal of Educational Studies*, 9(2), 64–88. <https://doi.org/10.31436/ijes.v9i2.317>
- Moor, S. B., & Sujianto, A. E. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Islam dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada UD Indo Karya Stone Tulungagung. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(3), 2929. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i3.6773>
- Muafi, M. (2021). Ta' awun behavior, work stress, worklife balance in Islamic perspective and employee performance: Investigation in Indonesia. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 12(3), 86–100. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2021-0024>
- Mufawazah, N., & Sadiyah, M. (2025). Islamic Organizational Culture, Islamic Work Ethics and Job Satisfaction's Impact on Employee Performance in

- Islamic Microfinance. *Mutanaqishah: Journal of Islamic Banking*, 2025(1), 7–19.
- Muhsoghi, M. B., & Pratama, A. A. N. (2021). The Influence of Islamic Organizational Culture and Compensation on Employee Performance With Motivation As Moderating. *Journal of Islamic Entrepreneurship and Management*, 1(2), 12–22. <https://doi.org/10.18326/jiem.v1i2.12-22>
- Mukaromah, H. (2022). The Influence of Islamic Leadership on Employee Performance Through Work Motivation as an Intervening Variable for BMT Hasanah Ponorogo Employees. *Etihad: Journal of Islamic Banking and Finance*, 2(2), 142–154.
- Murniyati, D., & Dessyarti, R. (2023). Factors Analysis of Islamic Work Ethics as Antecedent on Work Motivation and Job Performance in Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 9(1), 128–134. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v9i1.359>
- Nabhan, F., & Munfa'ati, D. (2020). *Managerial Performance Based on Participation Budgetary, Islamic Work Motivation and Organizational Commitment: The 3rd International Conference on Banking, Accounting, Management and Economics (ICOBAME 2020)*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210311.046>
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98–114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>

- 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>
- Novina, N., & Apriani, A. (2024). Dampak Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 148–165. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.283>
- Nugraha, M. A. B. (2025). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel mediasi pada PT KAI Daop ...* [Thesis]. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Nur Azhari, A., & Adi Prakoso, F. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi di PT. Mitra Berkah Farmasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(3), 1930–1943.
- Nuraini, N. (2022). *PENGARUH KEPEMIMPINAN ISLAM TERHADAP KINERJA MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi pada Mahad Sunan Ampel Al-Aly)*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Nurhakim, R. F. (2024). *TOLONG-MENOLONG PERSPEKTIF AL-QUR'AN (Kajian Tematik Tafsir Fî Zilâl Al-Qur'ân Sayyid Qutb)*. Universitas PTIQ Jakarta.

- Omang, N., Siradjuddin, & Haddade, Abd. W. (2022). Kepemimpinan dan Budaya Islam dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Insani Perbankan Syariah di Tengah Persaingan Perubahan Teknologi. *Jurnal Iqtisaduna*, 8(2), 62–79. <https://doi.org/10.24252/iqtisaduna.v8i2.31271>
- 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>
- Prayogo, D. K., & Lestari, R. (2024). Tantangan Penerapan Islamic Work Motivation dalam Organisasi Berbasis Islam. *Jurnal Administrasi Indonesia*, 39(1), 34–50.
- Purnama, C. (2017). Islamic Culture Impact of Increasing Satisfaction and Performance of Employees: Study of Educational Institutions Sabillilah Sampang. *Asian Economic and Financial Review*, 7(5), 528–540. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2017.75.528.540>
- Rafiki, A., & Wahab, K. A. (2014). Islamic values and principles in the organization: A review of literature. *Asian Social Science*, 10(9), 1–7. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n9p1>
- Rahman, H. S., & Mas'ud, F. (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN ISLAM, BUDAYA ORGANISASI ISLAM TERHADAP KINERJA PERAWAT DENGAN MOTIVASI KERJA ISLAM SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA RUMAH SAKIT ISLAM MUHAMMADIYAH KABUPATEN KENDAL). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(1), 976. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i1.4723>

- Rahman, M. H., Abdullah, M. F., Osmani, N. M., & Binti Aziz, N. S. Z. (2024). Application of t<sup>à</sup>awun (mutual assistance) in cross-subsidisation of surplus among different takaful operators: An exploratory study in Malaysia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 17(6), 1136–1154. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-12-2023-0479>
- Rahman, N., Rahim, S., & Elfiansyah, H. (2018). *PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI KANTOR PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELBAR. 4.*
- Rasiam, R., Umiyati, U., Habibullah, H., Syahrir, D. K., & Said, M. (2023). Integration of New Media and Prophetic Communication Enhanced for Zakah, Infāq, Ṣadaqah, and Waqf Fundraising: A Case Study of Baitulmaal Munzalan Indonesia. *JIL: Journal of Islamic Law*, 4(1), 28–46. <https://doi.org/10.24260/jil.v4i1.1167>
- Ratnasari, R. T. (2021). Islamic Leadership And Internal Marketing: Evidence From Islamic Banking. *Review of International Geographical Education Online*, 11(4), 407–417. <https://doi.org/10.33403/rigeo.800657>
- Razak, A. A., Sarif, S. M., & Ismail, Y. (2022). Islamic Leadership for Sustainability: A Systematic Literature Review Using Prisma. *Ojimf*, 2(2), 59–81. <https://doi.org/10.22452/ojimf.vol2no2.4>
- Ridani, M. N., Helmi, M. S., Awwalia, D., Ananda, R., & Hidayatullah, M. S. (2024). Tradisi Bakiauan Masyarakat Banjar di Sampanahan Kotabaru, Kalimantan Selatan: Perspektif Islam dan Sosio-Kultural di Masyarakat.

*Istinarah: Riset Keagamaan, Sosial Dan Budaya*, 6(1), 1.

<https://doi.org/10.31958/istinarah.v6i1.12210>

Ridlwani, M., Purwandari, D. A., & Rahmat Syah, T. Y. (2021). The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee

Performance Through Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(3), 73.

<https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i3.2378>

Rosyidah, Masykurah, E., & Maharani, S. (2025). Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi Islam Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt. Daya Surya Sejahtera Ponorogo. *Journal of Economic, Law and Humanities*, 4(2), 1–23.

Rothmann, S. (2022). Employee performance in the digital age: A psychological perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(2), 100–120.

Sabol, M., Hair, J., Cepeda, G., Roldán, J. L., & Chong, A. Y. L. (2023). PLS-SEM in information systems: Seizing the opportunity and marching ahead full speed to adopt methodological updates. *Industrial Management & Data Systems*, 123(12), 2997–3017. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2023-0429>

Said, S. M., Sharif, S., Khaerudin, M., & Abdullah, J. (2023). Unveiling the Excellent Leadership Qualities and Practices of Principals in Islamic Schools: A Systematic Literature Review. *International Journal of*

*Learning, Teaching and Educational Research*, 22(9), 43–61.

<https://doi.org/10.26803/ijlter.22.9.3>

Sakaran & Bougie. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(7), 700–701. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079>

Sakka, A. R. (2025). Analysis of the Concept of Ta’awun in Hadith and Its Relevance to Social Resilience in Digital Media. *Jurnal Studi Alquran Dan Hadis*, 9. <https://doi.org/10.29240/alquds.v9i1.11475>

Saleh, C. (2010). Islamic Leadership Principles in Organizational Contexts: Ethics, Participation, and Accountability. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, (June 2010), 59–86.

Samuel, L., & Haeba Ramli, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi pada Industri Manufaktur. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 282–295.  
<https://doi.org/10.52644/joeb.v13i1.1501>

Sari, N. P., Salleh, M. M. M., & Wan Daud, W. N. (2023). Islamic leadership, Islamic work motivation, and employee performance in Malaysian manufacturing companies: Mediating role of Islamic work motivation. *Journal of Islamic Marketing*, 14(6), 1525–1544.  
<https://doi.org/10.1108/JIMA-08-2021-0235>

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Handbook of Market Research. In *Handbook of Market Research* (Issue September).  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- sekaran, uma, & Bougie, R. (n.d.). *Research Methods for Bussiness*.
- Septania, S., & Khairani, K. (2020). Young, Brave and Selfless: Grit Characters' in Ta'awun Behavior of Young Muhammadiyah Volunteers. *Jurnal Sains Psikologi*, 9(1), 15–25.
- Shah, S. I. U., Gilani, N., & Waheed, S. A. (2021). The Role of Ethical Climate and Workplace Spirituality in Enhancing Employee Involvement in Sustainability Activities: Evidence from the Perspectives of Faculty of Public Sector Universities. *Journal of Management Sciences*, 8(1), 71–83.
- Sodiq, A., Tri Ratnasari, R., & Mawardi, I. (2024). Analysis of the effect of Islamic Leadership and Job Satisfaction on sharia engagement and employee performance of Islamic Banks in Indonesia. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2362772>
- Sonia, Sutiah, Wahidmurni, & Soeharto. (2024). Islamic Leadership, Workplace Spirituality, and Innovative Work Behavior on Teachers' Islamic Performance: Mediating Role of OCBIP. *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 22(1).  
<https://doi.org/10.21154/cendekia.v22i1.9092>
- Subhan, M. (2013). Kepemimpinan Islam: Teori dan Praktik. *Jurnal Studi Islam*, 5(1), 15–28.

- Sudarti, K., Fachrunnisa, O., & Ratnawati, A. (2021). Can the sense of ta'awun behavior reduce voluntarily job turnover in Indonesia? *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(6), 831–848.  
<https://doi.org/10.1108/JIABR-07-2019-0130>
- Sugiono, S., & Nurjalil, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Religiusitas terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit. *Indonesian Journal of Nursing and Health Sciences*, 3(1), 41–50.  
<https://doi.org/10.37287/ijnhs.v3i1.1117>
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D. Bandung: Alfabeta. In *Bandung: Alfabeta*.
- Sujana, I. G. P., & Ardana, I. N. (2020). Mediating Effect of Islamic Work Motivation on the Relationship between Transformational Leadership and Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(1), 11–24.
- Suradi, R., Mamduh, M. F., Ali, M. M., Setianingsih, H. E., & Cholil, M. (2025). Impact of Islamic leadership, motivation, and work-life balance on performance: A gender analysis. *Asian Journal of Islamic Management (AJIM)*, 7(2), 201–220. <https://doi.org/10.20885/ajim.vol7.iss2.art2>
- Suryani & Reno Triyono. (2022). The Influence of Organizational Culture, Islamic Leadership, Islamic Work Ethic on Organizational Commitment of Employee at Nahdlatul Ulama University Surabaya With Job Satisfaction as a Mediating Variabel. *Business and Finance Journal*, 7(2), 117–130.  
<https://doi.org/10.33086/bfj.v7i2.2776>

- Sutowo, M. I., Al khairudin, A. A., & Hermawan, Y. A. (2025). The influence of Islamic leadership style and work ethic on employee performance in Salamrejo Village, Binangun District, Blitar Regency. *PrivietSocialSciencesJournal*, 5(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.55942/pssj.v5i10.777>
- Tatarmega, N., & Pratama, A. A. N. (2023). *PENGARUH KOMPENSASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI ISLAMI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Kasus Pada PT. BPRS Sukowati Sragen)*.
- 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>
- Utari, D. S., Sirat, A. H., Sabuhari, R., & W. Jabid, A. (2025). Work Motivation between Scientific Theories and Islamic Perspective. *International Journal of Social Science and Human Research*, 08(02), 1083–1090.  
<https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i2-36>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2020). Perspectives on employee performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 413–439.
- Waheed, A., & Malik, Q. A. (2019). Board characteristics, ownership concentration and firms' performance: A contingent theoretical based approach. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(2), 146–165.  
<https://doi.org/10.1108/SAJBS-03-2018-0031>

- Wasitowati, W., & Sudarti, K. (2019). PENINGKATAN SERVICE PERFORMANCE MELALUI TA'AWUN, RELIGIOSITY DAN MOOD. *Fokus Ekonomi : Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 14(1), 133–150.  
<https://doi.org/10.34152/fe.14.1.133-150>
- Wati, E. S., Sarwoko, E., & Yuniarianto, A. (2020). Budaya Organisasi sebagai mediasi Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), Inpress.  
<https://doi.org/10.21107/jsmb.v7i1.7822>
- Wijayati, R., & Rahman, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Motivasi Kerja dan Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Kepemimpinan Dan Keorganisasian*, 6(3), 235–248.
- Yasir, M., Maulida, N., & Jasmi. (2022). Pengaruh Nilai-nilai Islam terhadap Budaya Organisasi. *Langgas: Jurnal Studi Pembangunan*, 1(1), 26–30.  
<https://doi.org/10.32734/ljsp.v1i1.8164>
- Yousef, D. A. (2020). Islamic work ethic and organizational culture. *Personnel Review*, 49(8), 1675–1690.
- Yuli Widyarini, Y., & Muafi, M. (2021). The influence of work-family conflict and Islamic work ethics on employee performance: The mediation role of work motivation. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(3), 177–188.  
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1123>
- Yuni, F. W., & Azizah, S. M. (2022). Budaya Organisasi Dalam Prespektif Al-Qur'an Dan Al-Hadist. *AL-MIKRAJ : Jurnal Studi Islam Dan Humaniora*

(E-ISSN: 2745-4584), 2(2), 38–51.

<https://doi.org/10.37680/almikraj.v2i2.1347>

Yusuf, M. (2015). *Motivasi Kerja Islami* (1st ed.). Lafadz jaya.

Yusuf, M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan.

*Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 6(1), 181.

<https://doi.org/10.35931/am.v6i1.909>

Zadjuli, S. I. (2020). Bussecon Review of Social Sciences Implementing good corporate governance in zakat institution. *Bussecon Review of Social Sciences*, 2(1), 27–37.

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>

Zulkarnain, F. (2022). Integrasi Nilai-Nilai Islam dalam Praktik Manajemen Bisnis Modern. *Jurnal Pilar*, 16(1), 1–15.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

#### KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh *Islamic Leadership* Terhadap *Employee Performance* Melalui Mediasi *Ta'awun Behavior*, *Islamic Organizational Culture*, dan *Islamic Work Motivation* (Studi Kasus Baitulmaal Munzalan Indonesia)

Nama Responden : .....

Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Usia : ☐ 18-24 tahun ☐ 25-34 tahun ☐ 35-49 tahun  
☐ 50-64 tahun ☐ > 65 Tahun

Jabatan : ☐ Ka. KPP ☐ Ka. KCP ☐ Ka. KLD  
☐ Ka. Unit Opr ☐ Opr Officer ☐ Staff Keuangan  
☐ General Affair ☐ Ka. Unit Program ☐ Program Officer  
☐ Staff Program ☐ Admin Program ☐ Ka. Unit Marketing  
☐ Marketing Officer ☐ Koor. CRM ☐ Staff CRM  
☐ Patnership ☐ Media Lainnya.....

Lama bekerja : ☐ 1 Tahun ☐ 2 Tahun ☐ 3 Tahun  
☐ > 5 Tahun

Pend Terakhir : ☐ SLTP ☐ SLTA ☐ S1 Sarjana  
☐ S2 Magister

**\*Pilih salah satu dengan memberikan tanda (X)**

#### A. *Islamic Leadership* (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 6 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  | Direksi di Baitulmal Munzalan Indonesia berlaku adil dan menerapkan aturan yang sama kepada anggotanya.                             |     |    |   |   |    |
| 2  | Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia bijaksana dan menggunakan pengetahuan agama serta pengalamannya dalam membimbing karyawan. |     |    |   |   |    |
| 3  | Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia konsisten dan teguh pada setiap keputusan yang sudah dibuat.                               |     |    |   |   |    |
| 4  | Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia profesional dan memiliki keahlian yang dibutuhkan dibidangnya.                             |     |    |   |   |    |
| 5  | Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia selalu menekankan kejujuran kepada anggotanya.                                             |     |    |   |   |    |
| 6  | Direksi di Baitulmaal Munzalan Indonesia menjadi teladan yang baik dalam perilaku sehari-hari bagi anggotanya.                      |     |    |   |   |    |

B. *Taawun Behavior* ( Perilaku Tolong-menolong )

Berdasarkan pengalaman anda, berilah tanda (X) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persensi anda pada setiap pernyataan. Instrumen Perilaku Tolong-menolong 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  | Saya berempati dan siap membantu rekan kerja yang kesulitan dalam tugasnya.            |     |    |   |   |    |
| 2  | Saya menolong rekan kerja dengan suka rela, tanpa ada paksaan dari siapa pun.          |     |    |   |   |    |
| 3  | Saya ingin membantu rekan kerja hanya dalam hal-hal yang baik dan sesuai ajaran Islam. |     |    |   |   |    |
| 4  | Motivasi utama saya menolong rekan adalah untuk mencari ridha Allah SWT.               |     |    |   |   |    |
| 5  | Saya beramal tolong-menolong dengan ikhlas, tanpa mengharapkan balasan dari siapa pun. |     |    |   |   |    |

C. *Islamic Organizational Culture* (Budaya Organisasi Islam)

Berdasarkan pengalaman anda, berilah tanda (X) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persensi anda pada setiap pernyataan. Instrumen Budaya Organisasi Islami dari 8 item survey yang diukur menggunakan skala liker 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  | Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, kami saling memperhatikan dengan bersikap ramah satu sama lain.                             |     |    |   |   |    |
| 2  | Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, kami terbiasa saling menyapa dan memberi salam untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman. |     |    |   |   |    |
| 3  | Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, hubungan antara direksi dan anggotanya terjalin dengan akrab dan saling menghargai.         |     |    |   |   |    |

|   |                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 4 | Saya selalu bekerjasama dan saling membantu dengan tim                                                                 |  |  |  |  |  |
| 5 | Saya selalu berusaha berkata jujur dalam setiap urusan pekerjaan.                                                      |  |  |  |  |  |
| 6 | Di Baitulmaal Munzalan Indonesia, saya berusaha menggunakan waktu kerja sebaik mungkin agar tugas selesai tepat waktu. |  |  |  |  |  |

D. *Islamic Work Motivation* (Motivasi Kerja Islami)

Berdasarkan pengalaman anda, berilah tanda (X) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persensi anda pada setiap pernyataan. Instrumen Motivasi Kerja Islami terdiri dari 3 item survey yang diukur menggunakan skala liker 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  | Saya bekerja di Baitulmaal Indoensia untuk mencari kebahagiaan di dunia dan akhirat.             |     |    |   |   |    |
| 2  | Saya termotivasi untuk bekerja efisien dan efektif demi manfaat untuk orang lain.                |     |    |   |   |    |
| 3  | Saya meyakini pekerjaan di Baitulmaal Indonesia sebagai ibadah dan pengabdian kepada Allah SWT.. |     |    |   |   |    |

E. *Employee Islamic Performance* (Kinerja Karyawan Islami)

Berdasarkan pengalaman anda, berilah tanda (X) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persensi anda pada setiap pernyataan. Instrumen Kinerja Karyawan Islami terdiri dari 5 item survey yang diukur menggunakan skala liker 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  | Saya berusaha mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan.                             |     |    |   |   |    |
| 2  | Saya menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sesuai waktu yang telah ditentukan.        |     |    |   |   |    |
| 3  | Saya bekerja dengan niat untuk melayani orang lain karena Allah.                           |     |    |   |   |    |
| 4  | Hasil pekerjaan yang saya lakukan memiliki kualitas yang baik.                             |     |    |   |   |    |
| 5  | Saya berusaha menyisihkan sebagian penghasilan saya untuk sedekah atau zakat secara rutin. |     |    |   |   |    |

*Jazzakumullah Khair*, atas bantuan Saudara/i yang berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini, semoga Allah membalasnya dengan banyak kebaikan dan keberkahan.

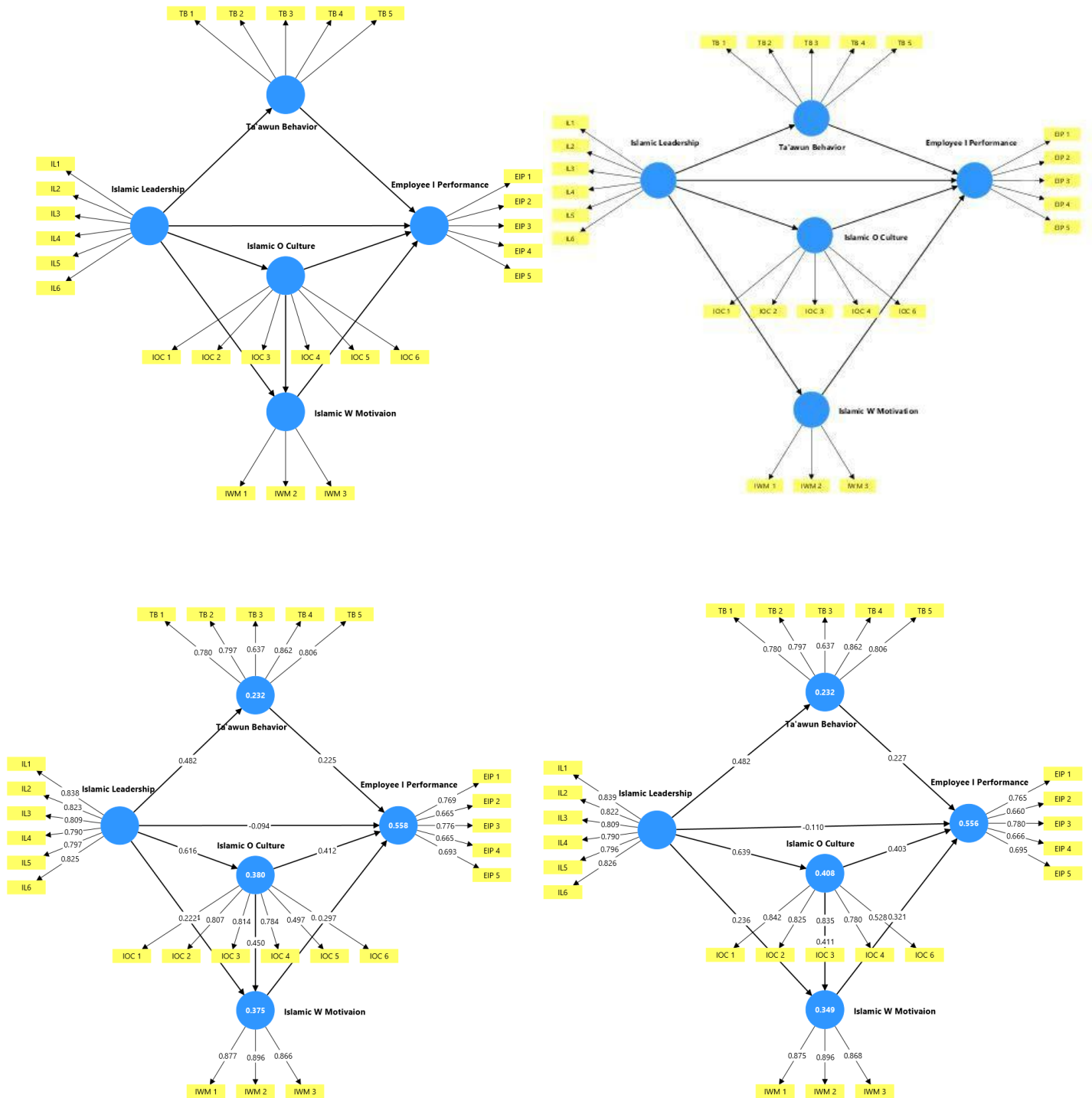
## Lampiran 2. Data Responden

| I<br>L<br>1 | I<br>L<br>2 | I<br>L<br>3 | I<br>L<br>4 | I<br>L<br>5 | I<br>L<br>6 | T<br>B<br>1 | T<br>B<br>2 | T<br>B<br>3 | T<br>B<br>4 | T<br>B<br>5 | I<br>O<br>C<br>1 | I<br>O<br>C<br>2 | I<br>O<br>C<br>3 | I<br>O<br>C<br>4 | I<br>O<br>C<br>5 | I<br>O<br>C<br>6 | I<br>W<br>M<br>1 | I<br>W<br>M<br>2 | I<br>W<br>M<br>3 | I<br>E<br>P<br>1 | I<br>E<br>P<br>2 | I<br>E<br>P<br>3 | I<br>E<br>P<br>4 | I<br>E<br>P<br>5 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1           | 1           | 1           | 1           | 3           | 3           | 5           | 5           | 5           | 5           | 4           | 4                | 2                | 1                | 3                | 5                | 3                | 4                | 5                | 4                | 5                | 4                | 3                | 5                | 5                |
| 1           | 2           | 3           | 2           | 2           | 3           | 4           | 4           | 4           | 4           | 3           | 4                | 3                | 3                | 4                | 5                | 4                | 3                | 3                | 3                | 4                | 5                | 4                | 4                | 4                |
| 2           | 4           | 2           | 3           | 5           | 4           | 4           | 3           | 5           | 4           | 5           | 3                | 3                | 2                | 4                | 5                | 4                | 4                | 4                | 3                | 4                | 3                | 4                | 3                | 2                |
| 2           | 4           | 3           | 3           | 5           | 3           | 5           | 5           | 1           | 5           | 5           | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 4                | 5                | 4                | 5                |
| 2           | 2           | 2           | 3           | 2           | 2           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3                | 2                | 2                | 2                | 4                | 4                | 2                | 4                | 3                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                |
| 2           | 1           | 1           | 2           | 3           | 3           | 3           | 3           | 2           | 3           | 2           | 3                | 3                | 2                | 3                | 3                | 4                | 3                | 3                | 3                | 4                | 4                | 3                | 4                | 4                |
| 2           | 4           | 2           | 3           | 3           | 4           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 4                | 4                | 2                | 4                | 4                | 5                | 4                | 4                | 5                | 4                | 4                | 4                | 3                | 4                |
| 2           | 4           | 1           | 3           | 5           | 3           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 4                | 5                | 3                | 5                | 5                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 5                |
| 2           | 5           | 1           | 3           | 4           | 3           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 3                | 2                | 2                | 4                | 4                | 5                | 3                | 4                | 5                | 4                | 5                | 4                | 3                | 4                |
| 2           | 3           | 4           | 4           | 4           | 3           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 3                | 3                | 4                | 3                | 4                | 4                | 4                |
| 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5                | 5                | 3                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                |
| 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                |
| 3           | 3           | 3           | 4           | 4           | 3           | 4           | 4           | 5           | 4           | 5           | 5                | 5                | 4                | 4                | 5                | 5                | 5                | 5                | 4                | 4                | 4                | 4                | 3                | 5                |
| 3           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 3                | 3                | 3                | 3                | 4                | 4                | 5                | 5                | 5                | 4                | 4                | 5                | 4                | 4                |
| 3           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 4                | 4                | 5                | 3                | 3                | 3                | 4                | 4                | 4                | 5                | 3                | 4                | 5                | 4                |
| 3           | 3           | 2           | 2           | 3           | 2           | 5           | 4           | 3           | 4           | 4           | 3                | 4                | 3                | 5                | 4                | 4                | 2                | 3                | 3                | 4                | 4                | 3                | 5                | 4                |
| 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3                | 3                | 3                | 5                | 5                | 5                | 3                | 4                | 3                | 5                | 5                | 4                | 4                | 5                |
| 3           | 3           | 2           | 3           | 3           | 3           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 5                | 5                | 5                | 4                | 3                | 5                | 3                | 5                |
| 3           | 4           | 3           | 3           | 4           | 3           | 4           | 4           | 4           | 5           | 4           | 4                | 4                | 3                | 4                | 4                | 4                | 5                | 4                | 4                | 3                | 3                | 5                | 3                | 5                |
| 3           | 3           | 4           | 3           | 4           | 3           | 4           | 3           | 4           | 3           | 4           | 4                | 4                | 3                | 4                | 4                | 4                | 3                | 3                | 3                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                |
| 3           | 4           | 2           | 3           | 3           | 3           | 4           | 3           | 4           | 4           | 3           | 3                | 4                | 3                | 4                | 4                | 4                | 4                | 3                | 3                | 4                | 4                | 4                | 3                | 4                |
| 3           | 4           | 3           | 3           | 4           | 3           | 4           | 4           | 5           | 5           | 4           | 4                | 4                | 4                | 4                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 4                | 4                | 4                | 3                | 5                |
| 3           | 4           | 4           | 3           | 4           | 3           | 3           | 3           | 4           | 4           | 4           | 4                | 3                | 4                | 4                | 5                | 4                | 4                | 4                | 5                | 4                | 3                | 3                | 3                | 4                |
| 4           | 4           | 3           | 4           | 5           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 4                | 5                | 5                | 4                | 4                | 5                | 4                | 4                | 4                | 4                | 3                | 4                | 3                | 4                |
| 4           | 5           | 4           | 4           | 5           | 5           | 4           | 4           | 5           | 5           | 4           | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 4                | 5                | 5                | 5                | 5                | 4                | 5                | 4                | 4                |
| 4           | 2           | 2           | 2           | 5           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 5                | 5                | 5                | 5                | 4                | 4                | 4                | 3                | 5                | 4                | 3                | 5                | 3                | 5                |
| 4           | 4           | 3           | 4           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 4                | 4                | 5                | 5                | 5                | 3                | 5                | 5                | 5                | 4                | 3                | 5                | 4                | 5                |
| 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5                | 4                | 4                | 5                | 5                | 5                | 5                | 4                | 5                | 5                | 4                | 5                | 4                | 5                |
| 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 5                | 5                | 4                | 4                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 4                | 4                | 5                |
| 4           | 4           | 4           | 4           | 5           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 5                | 5                | 4                | 4                | 4                | 5                | 5                | 5                | 5                | 4                | 3                | 5                | 3                | 5                |
| 4           | 5           | 4           | 4           | 5           | 5           | 4           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 4                | 5                | 4                | 5                | 4                | 4                | 5                | 4                | 5                |
| 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 5                | 4                | 4                | 5                | 4                | 5                |
| 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 4           | 3           | 3           | 4           | 4           | 4           | 4                | 4                | 4                | 3                | 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           | 2           | 3           | 3           | 3           | 4           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5                | 3                | 5                | 5                | 5                | 2                | 5                | 5                | 5                | 4                | 3                | 5                | 2                | 5                |
| 4           | 3           | 3           | 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           | 5           | 5           | 4           | 4           | 4           | 5           | 5           | 5                | 4                | 5                | 4                | 5                | 4                | 5                | 5                | 5                | 5                | 4                | 5                | 4                | 5                |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 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 | 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 | 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 | 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 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 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 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 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 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 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 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 |   |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |   |
| 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |   |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |   |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 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 | 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 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 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 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |

### Lampiran 3. Model Penelitian



## Lampiran 4. Bukti Uji SmartPLS

### Construct reliability and validity - Overview

|                        | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_... | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracte... |
|------------------------|------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Employee I Performance | 0.767            | 0.785                          | 0.839                         | 0.511                        |
| Islamic Leadership     | 0.898            | 0.905                          | 0.922                         | 0.662                        |
| Islamic O Culture      | 0.824            | 0.858                          | 0.878                         | 0.595                        |
| Islamic W Motivaion    | 0.854            | 0.855                          | 0.911                         | 0.774                        |
| Ta'awun Behavior       | 0.838            | 0.853                          | 0.885                         | 0.608                        |

### Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

|                                                | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Islamic Leadership -> Employee I Performance   | -0.111              | -0.104          | 0.095                      | 1.170                    | 0.242    |
| Islamic Leadership -> Islamic O Culture        | 0.639               | 0.644           | 0.057                      | 11.145                   | 0.000    |
| Islamic Leadership -> Islamic W Motivation     | 0.498               | 0.504           | 0.082                      | 6.055                    | 0.000    |
| Islamic Leadership -> Ta'awun Behavior         | 0.482               | 0.487           | 0.087                      | 5.544                    | 0.000    |
| Islamic O Culture -> Employee I Performance    | 0.406               | 0.409           | 0.085                      | 4.791                    | 0.000    |
| Islamic W Motivation -> Employee I Performance | 0.324               | 0.321           | 0.094                      | 3.437                    | 0.001    |
| Ta'awun Behavior -> Employee I Performance     | 0.225               | 0.226           | 0.094                      | 2.399                    | 0.016    |

### Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

|                                                                      | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Islamic Leadership -> Ta'awun Behavior -> Employee I Performance     | 0.108               | 0.107           | 0.045                      | 2.426                    | 0.008    |
| Islamic Leadership -> Islamic W Motivation -> Employee I Performance | 0.161               | 0.162           | 0.055                      | 2.924                    | 0.002    |
| Islamic Leadership -> Islamic O Culture -> Employee I Performance    | 0.259               | 0.263           | 0.059                      | 4.374                    | 0.000    |