

## Peran pemimpin Islami terhadap performa karyawan melalui etos kerja Islami dan motivasi kerja intrinsik

Ega Rusanti<sup>1✉</sup>, A. Syathir Sofyan<sup>2</sup>, Syarifuddin<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia.

<sup>2</sup>Univeristas Islam Negeri Alauddin Makassar, Indonesia.

<sup>3</sup>Univeristas Islam Makassar, Indonesia.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan secara Islami terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan menggunakan etos kerja Islami dan motivasi kerja intrinsik sebagai variabel mediasi. Metode kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan data primer yang didapatkan melalui penyebaran kuesioner kepada 80 orang karyawan tetap secara acak. Dengan menggunakan Structure Equation Model (SEM) dan bantuan alat SMART PLS-3, peneliti menemukan bahwa keseluruhan variabel memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Kepemimpinan Islami dapat menjadi stimulus akan kinerja karyawan secara langsung. Begitupula antara etos kerja Islami dan motivasi kerja intrinsik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Kedua variabel ini juga mampu memediasi pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan implikasi dalam pengembangan literatur manajemen bisnis Islami serta sebagai pedoman bagi perusahaan dalam mendorong peningkatan performa karyawannya.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Islami; etos kerja islami; motivasi kerja intrinsik; kinerja karyawan

## *The role of islamic leadership on employee performance through Islamic work ethics and intrinsic work motivation*

### Abstract

*This study aims to explore the effect of Islamic leadership style on employee performance both directly and indirectly by using Islamic work ethic and intrinsic work motivation as mediating variables. The quantitative method was used in this study using primary data obtained by distributing questionnaires to 80 permanent employees at random. By using the Structure Equation Model (SEM) and the SMART PLS 3 tool, the researchers found that all variables had a positive and significant relationship. Islamic leadership can be a stimulus for employee performance directly. Likewise, the Islamic work ethic and intrinsic work motivation simultaneously have a positive and significant direct effect on employee performance. These two variables are also able to mediate the influence of Islamic leadership on employee performance. This research is expected to provide implications for the development of Islamic business management literature as well as a guideline for companies in encouraging employee performance improvement.*

**Key words:** Islamic Leadership; Islamic Work Ethic; Intrinsic Work Motivation; Employee Performance

## PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan ekonomi dan perubahan lingkungan bisnis telah menyebabkan persaingan pasar yang lebih tinggi. Dalam keadaan seperti ini, mengembangkan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti tidaklah mudah dan memerlukan spesifikasi yang jelas atas pendekatan apa yang paling tepat dalam mendorong performa karyawan (Mubarak et al., 2022; Nazir et al., 2022; Wang et al., 2019). Oleh karena itu, seorang pemimpin yang dapat mencapai harapan dan keunggulan kompetitif menjadi sangat dibutuhkan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Frangieh & Rusu, 2021; Ghifara et al., 2022).

Secara praktikal dan konsep, gaya kepemimpinan telah berkembang dalam beberapa dekade terakhir (Handayani et al., 2022). Terdapat gaya kepemimpinan etik, gaya kepemimpinan melayani, transformasional hingga fungsional telah mendapat banyak perhatian dari peneliti hingga pelaksana manajemen di berbagai organisasi. Namun, berdasarkan fakta empiris tidak semua gaya kepemimpinan mampu mendorong peningkatan performa karyawan di perusahaan. Alegebeleye & Kaufman (2020), menemukan jika kepemimpinan transformasional pada kenyataannya gagal dan berpengaruh negatif terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Sementara Newman et al., (2017), mengungkapkan jika gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leader*) bukan menjadi pemimpin yang ideal bagi karyawan utamanya pada sektor industri dengan tingkat kompetisi yang ketat sehingga pengaruhnya negatif terhadap kepuasan dan performa kerja optimal. Tidak hanya dalam penelitian terdahulu, kegagalan kepemimpinan pada beberapa organisasi juga terjadi pada organisasi bisnis kecil hingga yang telah berdaya (Husti & Mahyarni, 2019; Muhammad et al., 2019; Wan et al., 2022). Perilaku menyimpang seperti penyelewengan kekuasaan, korupsi, eksploitasi dan pelimpahan beban kerja yang tidak adil menjadi faktor banyak pemimpin yang gagal mendorong keberhasilan perusahaan (Bin Saeed et al., 2019; Javaid et al., 2018a; Suryani et al., 2022).

Berdasarkan berbagai fenomena dan temuan tersebut, dapat disadari bahwa pemimpin perlu dibentuk dengan pendekatan yang benar dengan menggabungkan aspek keterampilan dan moralitas disaat yang bersamaan. Dalam konsep Islam, seorang pemimpin yang ideal tidak hanya diukur dari kemampuannya mencapai tujuan perusahaan dengan berbagai cara yang bisa saja melanggar aturan syariah. Namun, pemimpin Islam perlu memadukan petunjuk-petunjuk Islam dalam mengarahkan, membimbing dan mendampingi bawahannya secara adil dan benar (Astuti et al., 2020; Muhammad et al., 2019). Konsep kepemimpinan ini disebut *Islamic leadership*. *Islamic Leadership* didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan pemaknaan nilai-nilai Islami kepada pengikut (bawahannya) melalui komunikasi dua arah, sinergitas dan pengambilan keputusan yang adil (Scott-Baumann et al., 2019).

Pemimpin Islami dalam organisasi secara efektif menginspirasi dan dengan percaya diri melibatkan karyawan dalam pekerjaan mereka, yang dapat membantu mereka berpartisipasi dalam aktivitas kerja kreatif dan tidak menyalahi nilai etis pekerjaan (Arar et al., 2022). *Islamic leadership* dapat mendorong keterlibatan, loyalitas, komitmen, dan kinerja karyawan dengan memberikan imbalan kontinjensi dan pengarahan yang jelas serta selalu berhati-hati untuk memastikan karyawan memenuhi standar kerja yang telah ditentukan (Aga, 2016). Pemimpin yang menjadikan prinsip Islami dalam mengarahkan bawahannya lebih suka berinteraksi dengan karyawan dengan memberi penghargaan sesuai dengan pencapaian tujuan yang didapatkan (Zaim et al., 2022). Mereka juga memberikan dukungan moralitas serta pendampingan yang dibutuhkan oleh bawahannya dengan batas yang profesional untuk mendorong karyawan bekerja lebih keras namun dengan menghindari adanya eksploitasi dan beban kerja yang tidak seimbang (Javed et al., 2020; Maryati & Astuti, 2022).

Dalam menguji peran *Islamic leadership* terhadap kinerja karyawan, berbagai variabel variabel moderasi tidak dapat dihindari. Hal ini dikarenakan dalam mendorong kinerja, banyak aspek yang turut memperkuat dan memperlemah *Islamic leadership* juga dapat dilakukan dengan timbulnya berbagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruhnya sehingga lebih optimal. Salah-satunya adalah *Islamic work ethics* (IWE) atau etos kerja Islami. Pemimpin yang memegang ajaran-ajaran Islami mampu memberikan contoh yang baik mengenai penerapan konsep kerja yang adil, hal tersebut akan memicu pemaknaan etos kerja Islami secara holistik bagi karyawannya untuk melakukan hal yang sama sehingga performanya menjadi lebih baik (Javed et al., 2020). Dengan demikian kepemimpinan Islam mampu mempengaruhi kinerja karyawan melalui penerapan etos kerja Islami yang kuat. Penelitian yang dilakukan oleh Ajmal & Irfan (2014) mempelajari efek gabungan dari kepemimpinan dan IWE pada

performa kerja dan niat berpindah. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa IWE memoderasi hubungan kepemimpinan dan performa kerja. Selain itu, etika kerja Islami (IWE) berfokus pada keadilan dan kebaikan di tempat kerja ini dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan peningkatan kinerja karyawan (Javaid et al., 2018a).

Motivasi kerja intrinsik karyawan juga memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan (Bin Saeed et al., 2019; Káčovský et al., 2023). Meski literatur yang membahas mengenai pengaruh kepemimpinan Islam melalui motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan, namun dalam beberapa literatur terdahulu bahwa motivasi kerja intrinsik mampu memoderasi berbagai gaya kepemimpinan dalam mendorong performa karyawan. Good et al., (2022) menemukan bahwa intrinsik motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama ditemukan oleh Udin et al., (2023a) bahwa pemimpin transformasional mampu mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja intrinsik.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengujian secara empiris mengenai pengaruh kepemimpinan Islam terhadap Kinerja karyawan melalui etos kerja Islami dan motivasi kerja Islami. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat keilmuan yang lebih luas pada kajian manajemen bisnis Islami utamanya mengingat masih kurang penelitian terdahulu yang melakukan pengujian antara motivasi kerja intrinsik dan kepemimpinan Islami melainkan masih terfokus terhadap gaya kepemimpinan secara konteks umum. Sehingga peneliti, merasa perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut sehingga didapatkan temuan empiris yang mendorong perkembangan konsep manajemen dan kepemimpinan Islami.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Employee Performance**

Kinerja adalah tingkat pencapaian yang diperoleh pegawai dalam memenuhi visi dan misi organisasi di tempat kerja (Cascio, 2022). Banyak peneliti yang sangat bervariasi dalam mempersepsikan kinerja, namun kebanyakan selalu mengkaitkan kinerja dengan efektivitas pencapaian tujuan organisasi (Stannack, 2016). Kemampuan organisasi dalam mengerahkan berbagai sumber daya terutama karyawan dapat menghasilkan hasil kerja yang efektif dan efisien (Udin et al., 2023a). Oleh karena itu, manajemen kinerja karyawan yang efektif sangat penting untuk mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Tseng & Huang (2011) kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan beberapa metode, seperti kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, produktivitas, efektivitas pelatihan, perilaku karyawan, dan karakteristik. Green dan Heywood yang dikutip oleh Handayani et al., (2022) menyatakan bahwa ada dua aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan: kualitas pribadi karyawan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kapasitas, dan motif, dan lingkungan kerja karyawan yang mencerminkan ekspektasi pekerjaan, umpan balik kinerja, ruang kerja, alat, dan insentif. Amarnah & Rub, (2010) mengemukakan bahwa kinerja karyawan berasal dari interaksi tiga faktor: keterampilan, usaha, dan sifat kondisi kerja. Keterampilan mencakup pengetahuan, kemampuan, dan kompetensi karyawan. Pada saat yang sama, upaya mencerminkan berbagai aktivitas yang dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kondisi kerja mengacu pada adaptasi dan penyesuaian kondisi untuk meningkatkan produktivitas karyawan

#### **Islamic Leadership & Employee Performance**

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam memastikan keberhasilan suatu organisasi (Javaid et al., 2018a; Purnama et al., 2021). Konsep kepemimpinan yang islami adalah evolusi dari model kepemimpinan yang dikembangkan dari paradigma manusia sebagai makhluk rasional, emosional dan spiritual atau makhluk dengan struktur kepribadian yang terdiri dari tubuh, nafsu, logika, hati dan jiwa (Ardiansyah & Ratnamiasih, 2021). Kepemimpinan Islami adalah kepemimpinan yang baik dengan mewujudkan etika keagamaan islami yang mengedepankan kepribadian yang terpuji, integritas dan keteladanan. Kepemimpinan ini tidak mengejar pangkat, jabatan, keturunan, kekuatan dan sumber daya namun mengedepankan kemampuan karyawannya secara bersama-sama untuk mewujudkan tujuan organisasi (Abbas & Tan, 2019).

Pemimpin Islami juga berusaha menginspirasi karyawan dengan mempertimbangkan kepentingan karyawan melalui keadilan, penghargaan, dan pujian. Pemimpin seperti itu memotivasi karyawan untuk mewujudkan tingkat kinerja yang diharapkan dengan membantu mereka mengenali tanggung jawab atas tugas, mengidentifikasi tujuan, dan mengembangkan kepercayaan diri untuk

mencapai tingkat kinerja yang diharapkan (Ather & Sobhani, 2007; Maryati & Astuti, 2022; Mubarak et al., 2022). Kepemimpinan Islam menekankan pertukaran dan penghargaan untuk tindakan yang diperlukan antara pemimpin dan karyawan yang mengedepankan moralitas sehingga membuat karyawannya merasa mampu dibimbing dalam melakukan pekerjaan secara profesional (Scott-Baumann et al., 2019). Hal ini terkait dengan path-goal theory, dimana terdapat serangkaian interaksi dan pertukaran pendapat yang dilakukan oleh pimpinan dan karyawan, yang dapat mendorong motivasi untuk mengejar tujuan yang telah ditetapkan (Tyssen et al., 2014). Olehnya, itu kepemimpinan Islami menjadi lebih tepat dan efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan melalui pemaksimalan kinerja karyawan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan Persamaan Struktural Partial Least Squares pemodelan (PLS-SEM) dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 untuk menguji data. Pemilihan pendekatan dengan analisis PLS-SEM didasarkan pada fitur data dan analisis mediasi. Analisis data menggunakan PLS-SEM dapat memprediksi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan sangat cocok untuk memprediksi sekelompok persamaan dan mengembangkan hubungan antar variabel dalam model penelitian yang diusulkan (Udin et al., 2022).

Data dalam penelitian ini dikumpulkan di Kota Makassar, Sulawesi-Selatan, dengan responden yang bekerja diberbagai sektor usaha seperti logistik, retail dan infrastruktur. Penentuan jumlah sampel dilakukan berdasarkan pernyataan Gefen (2000) bahwa sampel minimum analisis PLS adalah setidaknya 10 kali dari jumlah indikator pada konstruk paling kompleks. Maksudnya adalah jumlah sampel minimum untuk penelitian SEM-PLS adalah 10 kali jumlah indikator pada suatu variabel laten yang memiliki jumlah indikator paling banyak, Dengan demikian, sampel yang digunakan adalah 80 ( $10 \times 8$  Indkator variabel terbanyak) yang merupakan karyawan tetap yang ada di Kota Makassar. Pengumpulan data dilakukan secara online melalui pengisian kuesioner pada platform googleform.com. Teknik ini dilakukan dengan mempertimbangkan efesiensi dan kemudahan bagi responden dan peneliti untuk memantau perkembangan pengisian kuesioner. Sebanyak 80 kuesioner disebar dan diperoleh data deskriptif dengan karakteristik responden yang sangat beragam sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini:

**Tabel 1.**  
Deskriptif Statistik

| Karakteristik    | Ketegori                                  | Frekuensi | Presentase |
|------------------|-------------------------------------------|-----------|------------|
| Jenis Kelamin    | Laki-Laki                                 | 27        | 34%        |
|                  | Perempuan                                 | 53        | 66%        |
| Umur             | 20-30 Tahun                               | 53        | 66%        |
|                  | 31-40 Tahun                               | 24        | 30%        |
|                  | 41-50 Tahun                               | 3         | 4%         |
|                  | >50 Tahun                                 | 0         | 0%         |
| Sektor Pekerjaan | Sektor Usaha Pertanian/Perkebunan         | 6         | 8%         |
|                  | Industri Barang Konsumsi                  | 15        | 19%        |
|                  | Kuangan dan Investasi                     | 14        | 18%        |
|                  | Industri Dasar dan Kimia                  | 3         | 4%         |
|                  | Infrastruktur, Utilitas, dan Transportasi | 6         | 8%         |
|                  | Usaha Jasa Logistik dan Pengiriman        | 12        | 15%        |
|                  | Pendidikan                                | 9         | 11%        |
|                  | Industri Kreatif                          | 4         | 5%         |
|                  | Lainnya                                   | 11        | 14%        |
| Jabatan          | Sales                                     | 6         | 8%         |
|                  | Staf Administrasi                         | 28        | 19%        |
|                  | Staf Keuangan                             | 18        | 18%        |
|                  | Staf Umum                                 | 4         | 4%         |
|                  | Staf Lapangan                             | 5         | 8%         |

| Karakteristik | Kategori  | Frekuensi | Presentase |
|---------------|-----------|-----------|------------|
|               | Lainnya   | 19        | 14%        |
| Lama Bekerja  | 1-3 Tahun | 48        | 66%        |
|               | 4-6 Tahun | 24        | 30%        |
|               | >6 Tahun  | 8         | 4%         |

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa dari 80 responden, 66% (53 orang) adalah perempuan sementara sisanya 34% (27 orang) berjenis kelamin laki-laki. Dari segi usia, responden pada umumnya berusia 20-30 tahun dengan total responden 53 orang (66%) kemudian 31-40 tahun sebanyak 24 orang dan usia 41-50 tahun hanya terdapat 3 orang dari total responden. Sementara itu dari sektor usaha, peneliti berupaya memberikan pilihan sektor usaha yang mendominasi kota makassar dan terbukti bahwa sektor Industri Barang dan Konsumsi memiliki presentase terbanyak (19%) kemudian diikuti oleh sektor Keuangan dan Investasi dan Usaha Jasa Logistik dan pengiriman masing-masing 18% dan 15%, sementara sektor yang paling sedikit adalah Industri Dasar dan Kimia (4%). Terdapat 14% responden bekerja diberbagai sektor lainnya yang tidak disebutkan seperti sektor akomodasi dan transportasi. Selanjutnya penulis mengkatogerikan responden ke dalam jabatan yang mereka duduki saat ini. Penulis mensyaratkan responden harus merupakan karyawan tetap agar penilaian kinerja dan diterminasinya lebih akurat. Sehingga diantara 80 responden dominasinya bekerja sebagai staf baik administrasi (28 orang), Keuangan (18 orang), Umu (4 orang), lapangan (5 orang), sales (6 orang) serta jabatan lainnya seperti supervisi dan HRD serta RnD sebanya 19 orang. Terakhir, untuk memastikan bahwa karyawan yang menjadi responden betul-betul memahami kondisi kerja termasuk pemimpinnya maka lama bekerja menjadi ukuran penting. Sebanyak 48 orang responden (66%) tercatat telah bekerja setidaknya 1-3 tahun, sementara 24 orang telah bekerja 4-6 tahun dan hanya 8 orang (4%) yang lama bekerjanya melebihi 6 tahun.

Selanjutnya, pada tahapan penilaian kuesioner penelitian ini menggunakan variabel Islamic Leadership sebagai variabel eksogen, Islamic work ethics dan Intrinsic Work Motivation sebagai variabel mediasi dan Employee Perfromance sebagai variabel endogen. Kepemimpinan Islami diukur menggunakan 8 item yang dimodifikasi dari konsep kepemimpinan Islam yang dikembangkan oleh Zahim, et al., (2022). Item-item ini menjelaskan konsep kepemimpinan Islami dengan mengusung empat indikator utama yakni keadilan, kebijakan, religiusitas dan kemampuan pemimpin. Islamic Work Ethics diukur dengan menggunakan 6 item yang dikembangkan oleh Udin et al., (2022). Item-item ini merefleksikan kemampuan karyawan dalam menerapkan etos kerja yang Islami (adil, benar dan bertanggungjawab). Variabel Intrinsic work motivation diukur berdasarkan 4 item yang dikembangkan oleh Çetin & Aşkun, (2019) item ini akan menegaskan apakah seorang karyawan mampu menikmati dan menjalankan pekerjaannya dengan professional. Sementara, 6 item yang dikembangkan oleh Buil et al., (2019). Item kinerja ini mengukur sejauh mana seorang karyawan melakukan pekerjaannya secara tuntas, tepat waktu dan dapat dipertanggungjawabkan baik yang dikerjakan sendiri maupun melalui kerjasama dengan karyawan lain. Penilaian setiap variabel dilakukan dengan menggunakan skala likert 1-5 dimana 1= sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju, semakin tinggi angka menandakan skor suatu variabel yang lebih tinggi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan Partial Least Squares dengan Structural Equal Model (PLS-SEM) dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0 untuk menguji data. Pemilihan pendekatan dengan analisis PLS-SEM didasarkan pada fitur data dan analisis mediasi. Analisis data menggunakan PLS-SEM dapat memprediksi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan sangat cocok untuk memprediksi sekelompok persamaan dan mengembangkan hubungan antar variabel dalam model penelitian yang diusulkan (Udin et al., 2023).

**Tabel 2.**  
Coefficients of the measurement model Variables

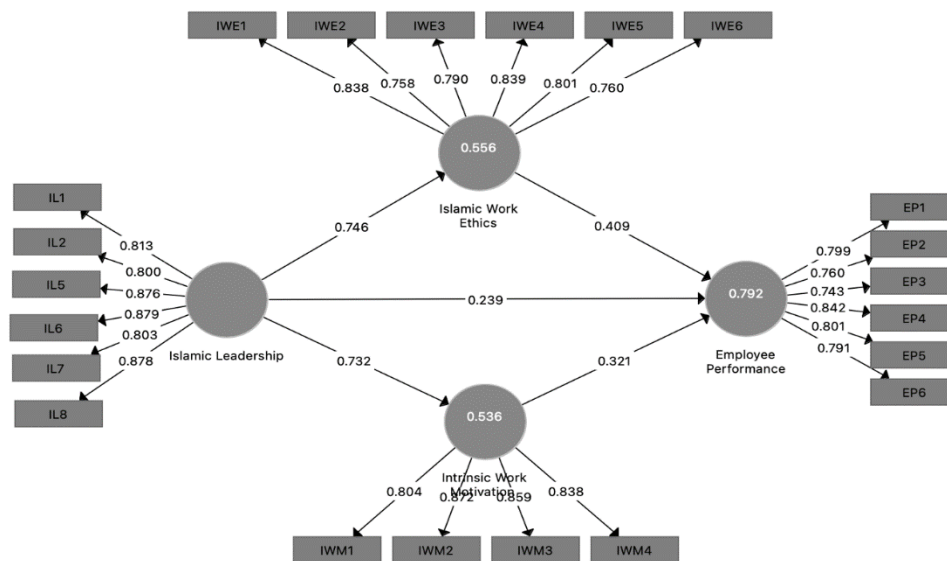
| Variables                 | Items | Loadings | Cronbach's Alpha | CR    | AVE   |
|---------------------------|-------|----------|------------------|-------|-------|
| Employee Performance      | EP1   | 0,799    | 0,879            | 0,909 | 0,624 |
|                           | EP2   | 0,760    |                  |       |       |
|                           | EP3   | 0,743    |                  |       |       |
|                           | EP4   | 0,842    |                  |       |       |
|                           | EP5   | 0,801    |                  |       |       |
|                           | EP6   | 0,791    |                  |       |       |
| Islamic Leadership        | IL1   | 0,813    | 0,865            | 0,908 | 0,712 |
|                           | IL2   | 0,800    |                  |       |       |
|                           | IL5   | 0,876    |                  |       |       |
|                           | IL6   | 0,879    |                  |       |       |
|                           | IL7   | 0,803    |                  |       |       |
|                           | IL8   | 0,878    |                  |       |       |
| Islamic Work Ethics       | IWE1  | 0,838    | 0,918            | 0,936 | 0,709 |
|                           | IWE2  | 0,758    |                  |       |       |
|                           | IWE3  | 0,790    |                  |       |       |
|                           | IWE4  | 0,839    |                  |       |       |
|                           | IWE5  | 0,801    |                  |       |       |
|                           | IWE6  | 0,760    |                  |       |       |
| Intrinsic Work Motivation | IWM1  | 0,804    | 0,886            | 0,913 | 0,863 |
|                           | IWM2  | 0,872    |                  |       |       |
|                           | IWM3  | 0,859    |                  |       |       |
|                           | IWM4  | 0,838    |                  |       |       |

Hasil uji validitas konvergen pada Tabel 2, menunjukkan bahwa nilai loading factor setiap item berkisar antara 0,743 hingga 0,879 yang melebihi nilai threshold 0,50 (Hair et al., 2019). Ini menunjukkan bahwa semua item signifikan, membuktikan validitas konvergen model pengukuran. Nilai  $\alpha$  Cronbach dari semua variabel berkisar antara 0,865 hingga 0,918 yang dimana telah lebih dari tingkat minimum yang dapat diterima yaitu 0,60 (Hair et al., 2019). Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa model pengukuran memiliki tingkat konsistensi internal yang sesuai. Composite Reliability (CR) pada semua variabel yakni Employee Performance, Islamic Leadership, Islamic Work Ethics serta Intrinsic Work Motivation masing-masing memiliki nilai CR sebesar 0,909, 0,908, 0,936, dan 0,913 secara berurutan. Berdasarkan Hair et al., (2019) dan Sarstedt et al., (2022) bahwa nilai CR diatas 0,60 dapat diterima dan data dianggap realibel. Selanjutnya, nilai average variance extract (AVE) masing-masing variabel yakni 0,433 untuk Employee Performance, 0,492 untuk Islamic Leadership, 0,442 untuk Islamic Work Ethics dan Intrinsic Work Motivation sebesar 0,494. Keseluruhan nilai AVE telah melebihi tingkat yang dapat diterima yaitu 0,40 (Hair et al., 2019). Nilai AVE ini menggambarkan bahwa item dalam variabel tertentu bertemu untuk mewakili konstruk yang mendasarinya.

**Tabel 3.**  
Discriminant Validity (Fornell-Lacker's Criteria)

| Variable                  | Employee Performance | Intrinsic Work Motivation | Islamic Leadership | Islamic Work Ethics |
|---------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|---------------------|
| Employee Performance      | 0,790                |                           |                    |                     |
| Intrinsic Work Motivation | 0,819                | 0,844                     |                    |                     |
| Islamic Leadership        | 0,779                | 0,732                     | 0,842              |                     |
| Islamic Work Ethics       | 0,840                | 0,790                     | 0,746              | 0,798               |

Uji validitas diskriminan dalam penelitian ini menggunakan kriteria Fornell-Lacker untuk menilai validitas diskriminan. Hasil pengujian pada Tabel 3, menunjukkan nilai yang lebih besar dari korelasi antar variabel. Oleh karena itu, validitas diskriminan dalam penelitian ini memperoleh persetujuan dan preferensi yang valid serta sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Fornell-Larcker (Henseler et al., 2016).



**Gambar 1.**  
Model Hipotesis Penelitian

**Tabel 4.**  
Path Coefficient

| Hipotesis       | Variabel        | $\beta$ | T Statistics | P Values | Keterangan |
|-----------------|-----------------|---------|--------------|----------|------------|
| Direct Effect   |                 |         |              |          |            |
| H1              | IL -> EP        | 0.239   | 2.732        | 0.007    | Signifikan |
| H2              | IL -> IWE       | 0.746   | 6.404        | 0.000    | Signifikan |
| H3              | IL -> IWM       | 0.732   | 5.925        | 0.000    | Signifikan |
| H4              | IWE -> EP       | 0.409   | 4.086        | 0.000    | Signifikan |
| H5              | IWM -> EP       | 0.321   | 3.254        | 0.001    | Signifikan |
| Indirect Effect |                 |         |              |          |            |
| H6              | IL -> IWE -> EP | 0.212   | 3.285        | 0.001    | Signifikan |
| H7              | IL -> IWM -> EP | 0.163   | 2.900        | 0.004    | Signifikan |

Temuan analisis PLS-SEM pada Gambar 2 dan Tabel 4 menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta=0.239$ ,  $t = 2.732$ ,  $\rho = <0,05$ ), sehingga H1 dapat diterima. Kepemimpinan Islami juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja Islam ( $\beta= 0.749$ ,  $t = 6.404$ ,  $\rho = <0,05$ ) dan Motivasi Kerja Intrinsik ( $\beta= 0.732$ ,  $t = 5.925$ ,  $\rho = <0,05$ ), mendukung H2 dan H3 . Di sisi lain, Islamic Work Ethics juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $\beta= 0.409$   $t = 4.086$ ,  $\rho = <0,05$ ), hal yang serupa terjadi pada intrinsic Work Motivation terhadap Employee Performance ( $\beta= 0.321$ ,  $t = 3.254$ ,  $\rho = <0,05$ ) sehingga H4 dan H5 dapat diterima. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Etos Kerja Islami dalam memediasi hubungan Islamic Leadership dengan kinerja karyawan tidak signifikan ( $\beta= 0.212$ ,  $t = 3.285$ ,  $\rho = >0,05$ ). Serta pengaruh tidak langsung motivasi kerja intrinsik dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan islamidan kinerja karyawan adalah positif dan signifikan, dengan ( $\beta= 0.613$ ,  $t = 2,900$   $\rho = <0,05$ ) sehingga sama seperti sebelumnya Hipotesis 6 (H6) dan Hipotesisi 7 (H7) juga dapat diterima. Dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan hipotesis dalam penelitian ini diterima dengan pengaruh positif dan signifikan terhadap keseluruhan variabel baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi.

Dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan Islam dipahami sebagai kepemimpinan yang membawa keduniawian dimensi keislaman dan Allah SWT sebagai pemimpin sejati yang mengilhami, mempengaruhi, dan menggerakkan hati nurani manusia melalui pendekatan agama dan etika (Zaki et al., 2019). Dalam hal ini, ciri-ciri kepemimpinan spiritual berdasarkan etika agama antara lain kejujuran hati, keadilan, pengetahuan diri, fokus pada amal saleh, spiritualisme non-dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan, penerimaan,

disiplin tetapi tetap fleksibel, santai, dan cerdas, serta rendah hati (Muhammad et al., 2019). Yulius (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, karyawan akan cenderung patuh dan percaya kepada tipe pemimpin seperti itu dan secara signifikan akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja mereka dalam perusahaan. Teori kepemimpinan Islam menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan Islam dapat mendorong pengembangan organisasi dengan melakukan kegiatan manajerial yang berbeda di dasar standar etika (Gazi, 2020) dan dapat secara positif memengaruhi sikap pengikut dengan membawa tingkat kepuasan, motivasi, kinerja, positif yang lebih tinggi. (Daud et al., 2014; Iqbal et al., 2020). Selain itu Zaim et al. (2022) menemukan bahwa nilai-nilai spiritual dapat menambah nilai kinerja organisasi. Muhammad et al., (2019) menyelidiki budaya spiritualitas di tempat kerja, yang secara signifikan mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai pelayanan publik. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa dengan menerima jabatan, maka seorang pemimpin dianggap menerima amanah masyarakat dan haram menerima amanah wajib lalu mengkhianatinya: Allah memerintahkan seorang pemimpin untuk amanah kepada bawahannya (QS An-Nisa, ayat 58). Sehingga ketika seorang pemimpin mampu menunjukkan nilai-nilai tersebut termasuk kepercayaan dan profesionalitas maka hal ini akan menjadi stimulus penting dalam meningkatkan kinerja karyawan atau anggota dalam sebuah organisasi.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa secara langsung etos kerja Islami memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Etos kerja juga mengakui dedikasi kerja sebagai kebajikan utama. Karyawan yang terampil dan profesional wajib mengerahkan upaya yang signifikan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, etika menitikberatkan pada hasil serta niat bekerja dan meniscayakan keadilan dalam bekerja untuk mewujudkan kesejahteraan anggota organisasi sehingga dari segi kinerja juga akan meningkat secara simultan (Udin et al., 2022). Beberapa penelitian sebelumnya telah menggunakan IWE sebagai variabel moderating untuk menganalisis perilaku karyawan dan kinerja mereka, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Soleman et al., 2020) telah menunjukkan bahwa IWE memoderasi pengaruh kepuasan kerja dan niat untuk keluar serta kinerja karyawan. Jika organisasi memiliki lingkungan kerja yang Islami, maka pengaruh faktor-faktor negatif seperti keinginan untuk berhenti dapat dikurangi sampai batas tertentu dengan menerapkan aturan yang sesuai dengan ajaran Islami sehingga karyawan akan lebih mampu untuk menunjukkan kinerja yang baik. Yousuf dalam Ardiansyah & Ratnamiasih (2021) mengungkapkan jika seseorang yang memiliki etos kerja Islami akan merasakan kepuasan dan komitmen kerja yang tinggi.

Etos kerja Islami juga terbukti mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan dengan pengaruh positif. Hasil penelitian ini didukung oleh Arshad (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan etos kerja Islami secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan Islami dan etos kerja Islami telah mendorong perilaku sensitif etika yang berlaku baik bagi organisasi maupun masyarakat (Ardiansyah & Ratnamiasih, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki peran besar dalam mendorong bawahan untuk berperilaku etis. Selanjutnya, seorang karyawan yang memiliki etika tentunya akan memperhatikan tanggung jawab pekerjaannya. Oleh karena itu dapat dipahami jika kepemimpinan Islam dan etika Islam penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Hasan et al., 2022). Berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa penelitian ini berhasil memperkuat teori yang menjelaskan pentingnya pengaruh etos kerja Islami dan kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan.

Faktor motivasi intrinsik yang meliputi rasa berprestasi, tanggung jawab, pertumbuhan pribadi, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri juga dibuktikan melalui penelitian ini mampu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Nyinyimbe (2020), motivasi intrinsik dan keinginan karyawan itu sendiri untuk mendapatkan posisi yang tinggi merupakan alat yang ideal untuk mencapai prestasi karyawan kinerja yang unggul di tempat kerja, yang mengarah ke efektivitas organisasi. Faktor motivasi intrinsik harus ditempatkan dalam lingkungan organisasi yang cocok untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dengan target tertentu. Saengchai dalam Kumari et al. (2021) berpendapat bahwa antusiasme mereka meningkat secara alami akan meningkatkan produktivitas ketika karyawan merasa termotivasi dan kompeten. Akibatnya, motivasi karyawan dominan dalam menentukan keberhasilan organisasi mana pun dan memastikan bahwa pekerjaan berlanjut dengan lancar tanpa hambatan dan dengan cara yang mahir. Meskipun perlu diketahui bahwa setiap motivasi internal karyawan akan berbeda-beda namun pada akhirnya dorongan yang kuat dengan sikap positif akan mendorong kinerja yang lebih baik

(Aldabbas et al., 2022). Van den Broeck et al. (2021) berpendapat bahwa kapasitas untuk mempertahankan faktor-faktor motivasi ini bergantung pada sumbernya dan dampaknya akan bervariasi pula. Olehnya itu, diperlukan pihak yang mampu menciptakan motivasi intrinsik yang positif pada karyawan salahsatunya melalui peran seorang pemimpin.

Intrinsic motivation akan distimulus oleh lingkungan kerja termasuk keberadaan pemimpin yang ideal. Ketika pemimpin mampu memberikan dorongan dan sikap profesionalitas maka hal tersebut juga akan diikuti dengan kinerja karyawan yang optimal. Umumnya motivasi intrinsik mampu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan untuk jangka waktu yang relatif lama, terutama untuk tugas yang kompleks dan tidak terstruktur (Ravesangar & Fauzi, 2022). Hasil penelitian terdahulu yang juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik yang didorong oleh keberadaan pemimpin mampu meningkatkan kinerja karyawan (Manzoor et al., 2021; Qaiser Danish et al., 2015; Sumiati, 2021). Seorang pemimpin adalah orang yang mengharapkan yang terbaik dari stafnya dan menciptakan lingkungan di mana orang lain dapat berhasil dan diberi penghargaan atas upaya mereka. Orang-orang di bawah asuhan seorang pemimpin yang Islami dengan ketaatan pada etika dan nilai-nilai agama akan diberdayakan dan didorong untuk meningkatkan potensi mereka dengan menegaskan bahwa bekerja secara optimal adalah bagian dari pengabdian kepada tuhan. Seorang pemimpin yang Islami akan memperoleh kepuasan dari membantu orang lain mencapai tujuan mereka dan secara bersama-sama akan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

## **SIMPULAN**

Berbagai gaya kepemimpinan seperti transactional, spiritual dan ethical telah terbukti secara empiris mampu meningkatkan kinerja karyawan. Namun, belum banyak penelitian yang berfokus pada kepemimpinan Islami yang menerapkan nilai-nilai syariah dalam menstimulus performa para pekerja. Penelitian ini membuktikan bahwa Islamic Leadership berpengaruh secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Hal tersebut terjadi karena adanya keyakinan kuat karyawan kepada pemimpin dalam mengarahkan mereka untuk bekerja secara optimal profesional. Selain itu, terdapat dua variabel lain yang dapat berperan memediasi hubungan kinerja dan kepemimpinan Islami yakni Etos kerja Islami dan motivasi kerja intrinsik. Melalui peran pemimpin, para karyawan akan lebih memaknai makna bekerja sebagai bagian dari ibadah dan hal tersebut juga mampu meningkatkan motivasi dalam internal karyawan untuk melakukan yang terbaik atas tugas atau tanggungjawab mereka dalam perusahaan. Penelitian ini diharapkan mampu berimplikasi pada pengembangan literatur yang masih membahas keterkaitan antar variabel yang digunakan oleh penelitian serta sebagai referensi bagi perusahaan untuk meningkatkan performa karyawannya. Penelitian ini juga memiliki berbagai keterbatasan dalam hal jumlah dan sebaran sampel serta perlunya penambahan variabel lain yang mungkin saling berpengaruh seperti beban dan kepuasan kerja. Keterbatasan ini diharapkan mampu menjadi saran atas pengembangan penelitian di masa mendatang.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abbas, D., & Tan, C. (2019). Transformational Islamic Leadership. 76–91. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8528-2.ch005>
- Ajmal, M. U., & Irfan, S. (2014). Understanding the moderating role of Islamic work ethics between leadership style and work outcomes. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR- JBM)*, 16(1), 62–67.
- Aldabbas, H., Pinnington, A. H., & Lahrech, A. (2022). Encouraging more creativity in organizations: the importance of employees' intrinsic motivation and work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2021-3038>
- Alegbeleye, I. D., & Kaufman, E. K. (2020). Relationship between middle managers' transformational leadership and effective followership behaviors in organizations. *Journal of Leadership Studies*, 13(4), 6-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jls.21673>
- Amarneh, B. H., & Rub, A. (2010). Co-workers' support and job performance among nurses in Jordanian hospitals. *Journal of Research in Nursing*, 15(5), 391–401.

- Arar, K., Sawalhi, R., & Yilmaz, M. (2022). The Research on Islamic-Based Educational Leadership since. *Religions*, 13(42), 1–23.
- Ardiansyah, R., & Ratnamiasih, I. (2021). Islamic Work Ethos, Islamic Leadership, and Employee Performance. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 14(2), 58–63.
- Arshad, M. (2020). Impact of Ethical Leadership and Islamic Work Ethics on Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Research in Psychology*, 2(2), 47–58.
- 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>
- Ather, S. M., & Sobhani, F. A. (2007). Managerial Leadership: An Islamic Perspective. *IIUC Studies*, 4, 7–24.
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 254–281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>
- 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, 64–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cascio, W. F. (2022). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (10th Edition). McGraw Hill.
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2019). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(3), 186–201. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Frangieh, M., & Rusu, D. (2021). The effect of the carrot and stick transactional leadership style in motivating employees in SMEs. *Revista de Management Comparat International*, 22(2), 242–252.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2016). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in the banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1).
- Ghifara, A. S., Iman, A. N., Wardhana, A. K., Rusgianto, S., & Ratnasari, R. T. (2022). The Effect of Economic Growth, Government Spending, and Human Development Index toward Inequality of Income Distribution in the Metropolitan Cities in Indonesia. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 2(4), 529–536. <https://doi.org/10.35877/454ri.daengku1092>
- Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & Grath, S. M. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(5), 586–614. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tahtam, R. L. (2019). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Handayani, S., Suharnomo, S., & Rahardja, E. (2022). Transactional Leadership, Well-Being Support, OCB-Altruism, and Employee Performance: Testing Their Relationship. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 24(2), 70–88. <https://doi.org/10.54609/reaser.v24i2.222>

- Haroon, M., Zaman, H. F., & Rehman, W. (2012). The relationship between islamic work ethics and job satisfaction in healthcare sector of Pakistan. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3(5), 6–12.
- Hasan, R. R., Samdin, Nusantara, A. W., & Hatani, L. (2022). Moderating Role of Islamic Work Ethics on The Effect of Innovation and Entrepreneurship Orientation on Entrepreneurial Behavior and Business Performance. *Quality - Access to Success*, 23(188), 270–276. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.36>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, G. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Husti, I., & Mahyarni, M. (2019). Islamic Leadership, Innovation, Competitive Advantages, and Performance of SMEs in Indonesia. *East Asia*, 36(4), 369–383. <https://doi.org/10.1007/s12140-019-09325-7>
- Javaid, M., Abdullah, N. H., Zeb, A., & Hussain, K. (2018a). The Impact of Authentic Leadership on Knowledge Sharing Behavior with the Moderating role of Islamic Work Ethics. *Journal of Physics: Conference Series*, 1049(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1049/1/012007>
- Javaid, M., Abdullah, N. H., Zeb, A., & Hussain, K. (2018b). The impact of authentic leadership on knowledge sharing behaviour with the moderating role of islamic work ethics. *Journal of Physics: Conference Series*, 1049(2), 1–10.
- Javed, S., Malik, A., & Alharbi, M. M. H. (2020). The relevance of leadership styles and Islamic work ethics in managerial effectiveness. *PSU Research Review*, 4(3), 189–207. <https://doi.org/10.1108/PRR-03-2019-0007>
- Káčovský, P., Snětinová, M., Chvál, M., Houfková, J., & Koupilová, Z. (2023). Predictors of students' intrinsic motivation during practical work in physics. *International Journal of Science Education*, 0(0), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09500693.2023.2175626>
- Kotera, Y., Aledeh, M., Rushforth, A., Otoo, N., Colman, R., & Taylor, E. (2022). A Shorter Form of the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Construction and Factorial Validation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21). <https://doi.org/10.3390/ijerph192113864>
- Kovjanic, S., Jonas, S. C., Quaquebeke, K., & Dick, R. Van. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self- determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031–1052. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1771>
- Kumari, K., Barkat Ali, S., un Nisa Khan, N., & Abbas, J. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 401–420. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60606>
- Lee, Y., Kim, H. L., & Hyun, S. S. (2022). Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Service Performance after Parental Leave. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2715–2723. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph19052715>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12(July). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Maryati, T., & Astuti, R. J. (2022). The Influence of Spiritual Leadership and Employee Engagement toward Employee Performance: The Role of Organizational Commitment. *Quality - Access to Success*, 23(189), 322–331. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.37>

- Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, M., & Jočienė, E. (2019). Do dimensions of transformational leadership have an effect on workaholism? *Baltic Journal of Management*, 14(22), 312-329. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BJM-06-2018-0240>
- Mubarak, N., Khan, J., Safdar, S., Muhammad, S., & Riaz, A. (2022). Ethical leadership in project-based organizations of Pakistan: the role of psychological empowerment and Islamic work ethics. *Management Research Review*, 45(3), 281–299. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2020-0536>
- Muhammad, H., Moeljadi, Indrawati, N. K., & Djazuli, A. (2019). Understanding islamic spiritual leadership applied in business: A case study at baitul mal wat tamwil usaha gabungan terpadu sidogiri Indonesia. In *International Journal of Engineering and Advanced Technology* (Vol. 8, Issue 5C, pp. 112–118). <https://doi.org/10.35940/ijeat.E1016.0585C19>
- Nazir, H., Shoukat, M. H., Elgammal, I., & Hussain, S. (2022). Impact of servant leadership on employee life satisfaction through Islamic work ethics in the Islamic banking industry. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 137–157. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00144-3>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.
- Othman, A. S., Rahman, N. M., Malek, Z. A., & Osman, A. R. (2004). Organizational commitment and work ethics: an empirical assessment in a malaysian context. *Sadiq Proceeding*.
- Purnama, C., Fatmah, D., Hasani, S., & Rahmah, M. (2021). Leadership style as moderating variable influence between islamic work ethic with performance. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(2), 233–238. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2021.42.2.02>
- Qaiser Danish, R., Khalid Khan, M., Usman Shahid, A., Raza, I., & Afzal Humayon, A. (2015). Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(1), 33–46. <https://doi.org/10.33844/ijol.2015.60415>
- Ravesangar, K., & Fauzi, M. A. (2022). the Influence of Extrinsic Motivating Factors on Employees' Work Performance At Banking Sectors in Malaysia: the Mediating Effect of Psychological Ownership. In *International Journal of Business and Society* (Vol. 23, Issue 2, pp. 1147–1168). <https://doi.org/10.33736/IJBS.4862.2022>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., & Ringle, C. M. (2022). "PLS-SEM: indeed a silver bullet" – retrospective observations and recent. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 34(2), 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2056488>
- Scott-Baumann, A., Ebbiary, A., Mohammad, S. A. D., Dhorat, S., Begum, S., Pandor, H., & Stolyar, J. (2019). Towards contextualized islamic leadership: Paraguiding and the universities and muslim seminaries project. *Religions*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/rel10120662>
- Soleman, M. M., Armanu, Aisjah, S., & Sudjatno. (2020). Islamic job satisfaction, organizational commitment, and intention to leave: Moderating role of Islamic work ethics. *Management Science Letters*, 10(6), 1359–1368. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.021>
- Stannack, P. (2016). Perspectives on employee performance. *Management Research News*, 4(5), 38–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/eb028456>
- Suharto, R. B., Sutrisno, T. W., Setyadi, D., Mintarti, D., & Setena, M. (2022). Can performance be achieved through the role of normative commitment as mediation and innovation as moderator: driven by good governance, driving human resources intrinsic and motivation? *Quality - Access to Success*, 189(23), 348–358. <https://doi.org/https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.40>
- Sumiati, S. (2021). the Role of Motivation As Mediation in Improving Employee Performance in the Government of Surabaya City, East Java. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 23(1), 52–60. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.1.52-60>

- Suryani, S., Sudrajat, B., Hendryadi, H., Saihu, M., Amalia, E., & Fathoni, M. A. (2022). Development of thriving at work and organizational citizenship behavior through Islamic work ethics and humble leadership. *Asian Journal of Business Ethics*, 2019. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00160-3>
- Tamamoto, Y., & Yamaguchi, S. (2019). Relationships between ICT implementation at schools and factors related to transformational leadership: A case of primary school in Mongolia. *International Journal of Education and Development Using Information and Communication Technology*, 15(2), 45–61.
- Tseng, S. M., & Huang, J. S. (2011). The correlation between Wikipedia and knowledge sharing on job performance. *Expert Systems with Applications*, 38, 6118–6124.
- Udin, U., Dananjoyo, R., Shaikh, M., & Vio Linarta, D. (2022). Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Employee's Performance in Family Business: Testing Their Relationships. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221085263>
- Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023a). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 237–246. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180125>
- Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023b). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 237–246.
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Wan, J., Zhou, W., Qin, M., Zhou, H., & Li, P. (2022). The impact of emotional leadership on Chinese subordinates' work engagement: role of intrinsic motivation and traditionality. *BMC Psychology*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-01022-0>
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>
- Yulius, Y. (2022). The effect of Islamic visionary leadership on organisational commitment and its impact on employee performance. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, 78(1), 1–7. <https://doi.org/10.4102/hts.v78i1.7722>
- Zahim, H. (2022). The influence of Islamic leadership on work performance in service industry: an empirical analysis. *International Journal of Ethics and Systems*, 12(2), 392–412.
- Zaim, H., Erzurum, E., Zaim, S., Uluyol, B., & Seçgin, G. (2022). The influence of Islamic leadership on work performance in service industry: an empirical analysis. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2021-0242>
- Zaki, I., Mawardi, I., Widiastuti, T., Hendratami, A., & Budiantoro, R. (2019). usiness Model and Islamic Boarding School Business Development Strategy (Case Study Islamic Boarding School Sido Giri Pasuruan, East Java). *KnE Soc Sci.*, 31(13), 602–613.