

**PERAN PERILAKU TA'AWUN DAN IHSAN ACHIEVEMENT  
ORIENTED LEADERSHIP (IAOL) PADA PENINGKATAN  
OPTIMALISASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**

**Tesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat S2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun oleh :**

**Ammy Apriany**

**NIM : 2040200088**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**2022**

**HALAMAN PERSETUJUAN  
TESIS**

**PERAN PERILAKU TA'AWUN DAN IHSAN ACHIEVEMENT  
ORIENTED LEADERSHIP (IAOL) PADA PENINGKATAN  
OPTIMALISASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**

**Disusun oleh:**

**Ammy Apriany  
NIM: 2040200088**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan

sidang ujian Tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**UNISSULA**

Semarang, 6 Agustus 2022

**Pembimbing,**



**Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M. Si, Ph. D**

**NIK: 210499044**

**PERAN PERILAKU TA'AWUN DAN IHSAN ACHIEVEMENT  
ORIENTED LEADERSHIP (IAOL) PADA PENINGKATAN  
OPTIMALISASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**

**Disusun oleh:**

**Ammy Apriany  
NIM: 20402000088**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 24 Agustus 2022

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**

  
**Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M. Si, Ph. D**  
NIK: 210499044

**Penguji I**



**Prof. Dr. Hj. Tatiek Nurhayati, MM**  
NIK: 210487012

**Penguji II**

  
**Nurhidayati, SE, M. Si, Ph. D**  
NIK: 210499043

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister  
Manajemen Tanggal 24 Agustus 2022



  
**Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE., M. Si**  
NIK. 210493032

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ammy Apriany  
NIM : 20402000088  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

***“PERAN PERILAKU TA’AWUN DAN IHSAN ACHIEVEMENT ORIENTED LEADERSHIP (IAOL) PADA PENINGKATAN OPTIMALISASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA”***

Dan menyetujuinya menjadi milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalty Non-Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 06 September 2022

Yang menyatakan,

  
Ammy Apriany

## **ABSTRACT**

*This study aims to test and analyze the role of Ta'awun behavior on the influence of the IAOL leadership model on HR performance. PT. Beautiful Living Blessing as the object of research because employees who work in the organization of PT. Beautiful life of the Blessing Group is also more performance-oriented but does not rule out Islamic values to achieve organizational goals. Researchers used 141 respondents who worked at PT. Beautiful blessing. Research uses quantitative research methods that test the relationship of causality between research variables. The sampling method to be used in this study is purposive sampling. Data collection was carried out using a questionnaire through Google Form. Data analysis to be used is Smart Partial Least Square. The results showed that Ta'awun's behavior was able to mediate the influence of the IAOL leadership model on HR performance. The boss (leader) is aware of the importance of high - quality relationships with subordinates, this is because the leadership model of IAOL and Ta'awun's behavior has an influence on HR performance. This study can explain the phenomenon of a person who can be involved in Ta'awun's behavior and subsequently leads to improving HR performance.*

**Keywords:** *Ihsan Achievement Oriented Leadership, Ta'awun, Performance*

## ملخص البحث

يهدف هذا البحث لاختبار دور وساطة سلوك التعاون و تحليله في تأثير نموذج رئاسة *IAOL* على أداء الموارد البشرية للشركة المحدودة "Hidup Indah Berkah" موضع البحث لأنّ الموظّفين الذين يعملون في منظمّة الشركة المحدودة "Hidup Indah Berkah" يتّجهون كثيرا إلى الأداء وهم لا يستبعدون القيم الإسلامية لتحقيق أهداف المنظمة. تستخدم الباحثة 141 موظفا في الشركة المحدودة "Hidup Indah Berkah" بطريقة البحث الكميّة التي تختبر العلاقة السببيّة بين متغيّرات البحث. و طريقة أخذ العينات في هذا البحث باستخدام أخذ العينات الهادف (*purposive sampling*) و جمع البيانات باستخدام استبيان خلال نموذج جوجل و تحليلها باستخدام *Smart Partial Least Square*. ظهرت نتائج البحث أنّ سلوك التّعاون قادر على وساطة تأثير نموذج رئاسة *IAOL* على أداء الموارد البشرية. يدرك الرّئيس أهميّة العلاقة عالية الجودة مع مرؤوسيه لأنّ لنموذج رئاسة *IAOL* و سلوك التّعاون تأثيرا على أداء الموارد البشرية. يمكن هذا البحث أن يبيّن ظواهر مسبّب اشتراك المرء في سلوك التّعاون ثمّ اتّجاهه إلى ازدياد أداء الموارد البشرية.

الكلمة الرئيسية : احسان القيادة الموجهة نحو الإنجاز (*IAOL*)، سلوك التّعاون، أداء الموارد البشرية.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis peran pemediasian perilaku ta'awun pada pengaruh model kepemimpinan IAOL terhadap kinerja SDM. PT. Hidup Indah Berkah sebagai objek penelitian dikarenakan bahwa Karyawan yang bekerja pada organisasi PT. Hidup Indah Berkah Group juga lebih berorientasi pada kinerja tetapi tidak mengesampingkan nilai-nilai Islam untuk mencapai tujuan organisasi. Peneliti menggunakan 141 responden yang bekerja pada PT. Hidup Indah Berkah. Penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif yang menguji hubungan kausalitas antar variabel penelitian. Metode pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner melalui *google form*. Analisis data yang akan digunakan adalah Smart Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku ta'awun mampu memediasi pengaruh model kepemimpinan IAOL terhadap kinerja SDM. Atasan (*leader*) menyadari pentingnya hubungan yang berkualitas tinggi dengan bawahannya, hal ini dikarenakan model kepemimpinan IAOL dan perilaku ta'awun memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM. Penelitian ini dapat menjelaskan fenomena penyebab seseorang dapat terlibat dalam perilaku ta'awun dan selanjutnya mengarah pada peningkatan kinerja SDM.

Kata kunci : *Ihsan Achievement Oriented Leadership*, Perilaku Ta'awun, Kinerja SDM

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr. Wb*

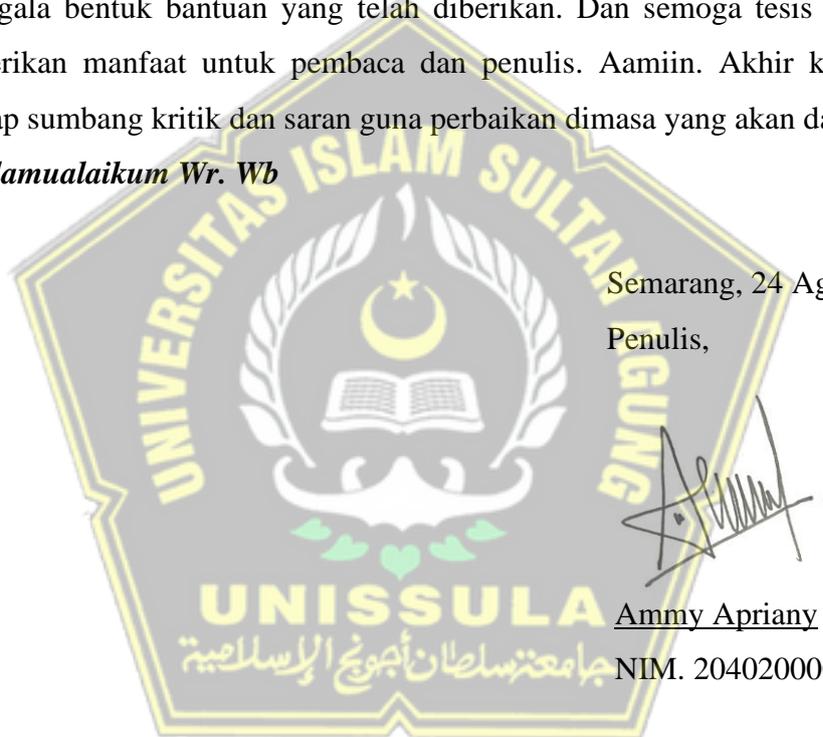
Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan kasih sayang dan sholawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan penelitian tesis yang berjudul “**PERAN PERILAKU TA’AWUN DAN IHSAN ACHIEVEMENT ORIENTED LEADERSHIP (IAOL) PADA PENINGKATAN OPTIMALISASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**”. Penulis menyadari bahwa selama penyusunan tesis ini banyak mendapat bimbingan, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kesehatan dan kemudahan dalam proses pembuatan tesis ini.
2. Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph. D. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan selama proses penyusunan tesis ini
3. Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE, M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
5. Seluruh dosen dan staf Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
6. Bapak, Ibu, Adik yang tidak pernah lelah dalam memberikan semangat dan cinta yang tulus dan memberi dukungan penulis dalam menyelesaikan tesis ini
7. Keluarga Besar PT. Hidup Indah Berkah Groub, terimakasih atas doa dan dukungannya selama saya berproses menyelesaikan study.
8. Kelas MM 72, terima kasih atas doa, motivasi, semangat dan saran kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.

9. Icha, Echa and Ichun, yang selalu memberi semangat, dukungan, dan doa dalam menyelesaikan tesis ini
10. Ikhsan Maksum, Nur laili, Roro Suci yang selalu memberi dukungan, menemani dan memberikan semangat dalam menyelesaikan tesis ini
11. Serta kepada seluruh pihak dan teman-teman penulis lainnya yang tidak disebutkan namanya satu-persatu, semoga Allah selalu memberikan ridho dan rahmat kepada kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat-Nya sebagai balasan atas segala bentuk bantuan yang telah diberikan. Dan semoga tesis ini mampu memberikan manfaat untuk pembaca dan penulis. Aamiin. Akhir kata penulis berharap sumbang kritik dan saran guna perbaikan dimasa yang akan datang.

*Wassalamualaikum Wr. Wb*



Semarang, 24 Agustus 2022

Penulis,



Ammy Apriany

NIM. 20402000088

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Peneitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	10
2.1 Teori Pertukaran Sosial .....	10

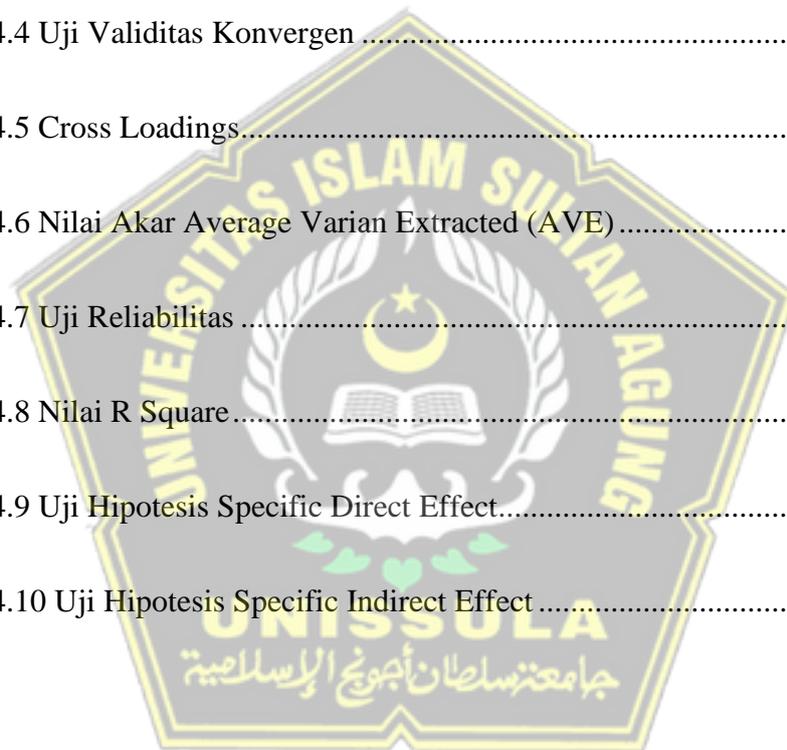
2.2 Ta'awun.....	11
2.3 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL).....	18
2.4 Kinerja Sumber Daya Manusia .....	22
2.5 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) dan Kinerja Sumber Daya Manusia.....	24
2.6 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) dan Perilaku Ta'awun.....	26
2.7 Perilaku Ta'awun dan Kinerja Sumber Daya Manusia.....	28
2.8 Pemediasian Perilaku Ta'awun pada Model Kepemimpinan IAOL terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	30
2.9 Model Konseptual Penelitian .....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>33</b>
3.1 Jenis Data Penelitian .....	33
3.2 Metode Pengambilan Sampel.....	33
3.3 Mekanisme Pengumpulan Data.....	35
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Konstruk.....	36
3.5 Teknik Analisis Data.....	38
3.6 Model Pengukuran (Outer Model) .....	40
3.6.1 Uji Validitas.....	40
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	41

3.7 Model Struktural (Inner Model).....	42
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>45</b>
4.1 Deskripsi Responden Penelitian.....	45
4.1.1 Jenis Kelamin .....	45
4.1.2 Usia Responden.....	46
4.1.3 Pendidikan Responden .....	47
4.1.4 Masa Kerja.....	48
4.2 Analisis Statistik Deskriptif .....	48
4.2.1 Deskripsi Variabel Model Kepemimpinan Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) .....	50
4.2.2 Deskripsi Variabel Ta'awun .....	53
4.2.3 Deskripsi Variabel Kinerja .....	54
4.3 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	56
4.3.1 Analisis Uji Validitas Konstruk.....	56
4.3.2 Uji Validitas Diskriminan.....	58
4.3.3 Uji Reliabilitas.....	61
4.3.4 Uji Average Varian Extracted (AVE).....	63
4.3.5 Uji Inner Model.....	63
4.3.6 Uji Signifikansi Pengaruh Langsung (Direct Effect).....	64
4.4 Pembahasan Hipotesis.....	67

4.4.1 Pengaruh <i>Ihsan Achievement Oriented Leadership</i> (IAOL) terhadap Kinerja SDM .....	67
4.4.2 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) dan Perilaku Ta'awun.....	70
4.4.3 Perilaku Ta'awun dan Kinerja Sumber Daya Manusia.....	74
4.4.4 Pemediasian Perilaku Ta'awun pada Model Kepemimpinan IAOL terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	77
BAB V PENUTUP.....	80
5.1 Simpulan.....	80
5.1.1 Masalah Penelitian.....	80
5.1.2 Simpulan Hipotesis.....	81
5.2 Implikasi Teoritis .....	83
5.3 Implikasi Manajerial .....	85
5.4 Keterbatasan Penelitian .....	86
DAFTAR PUSTAKA .....	88

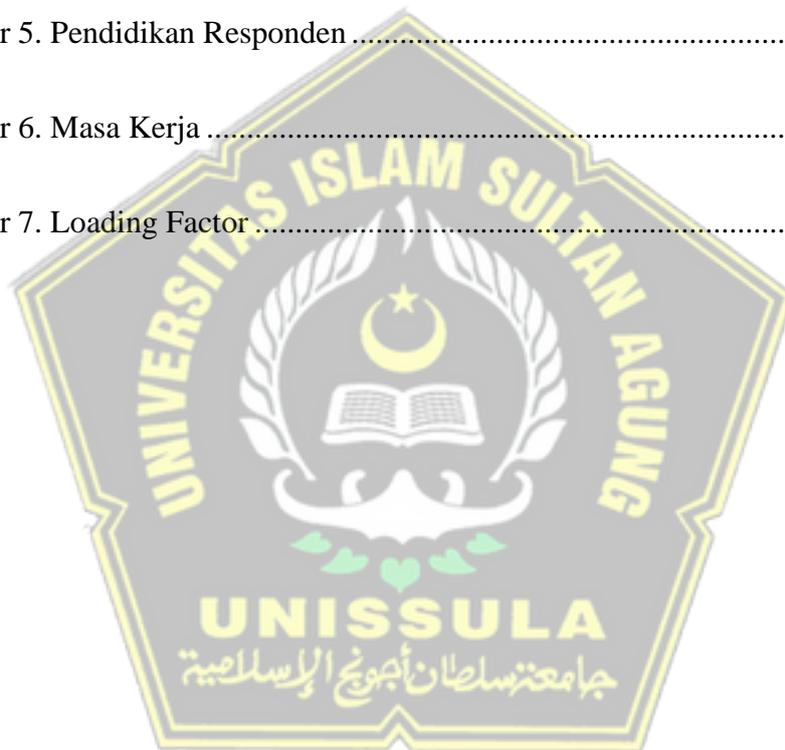
## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	36
Tabel 4.1 Hasil Jawaban Responden Mengenai IAOL .....	52
Tabel 4.2 Hasil Jawaban Responden Mengenai Ta'awun .....	53
Tabel 4.3 Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja.....	55
Tabel 4.4 Uji Validitas Konvergen .....	56
Tabel 4.5 Cross Loadings.....	59
Tabel 4.6 Nilai Akar Average Varian Extracted (AVE) .....	60
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas .....	62
Tabel 4.8 Nilai R Square.....	64
Tabel 4.9 Uji Hipotesis Specific Direct Effect.....	65
Tabel 4.10 Uji Hipotesis Specific Indirect Effect.....	66



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Kerja Konseptual .....	32
Gambar 2. Triangle SEM Model.....	44
Gambar 3. Deskripsi Responden Berdasar Jenis Kelamin.....	46
Gambar 4. Usia Responden.....	46
Gambar 5. Pendidikan Responden .....	47
Gambar 6. Masa Kerja .....	48
Gambar 7. Loading Factor .....	50



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	90
Lampiran 2. Hasil Output Partial Least Square (PLS).....	95
Lampiran 3. Hasil Output Model Partial Least Square (PLS) .....	97
Lampiran 4. Surat Izin Penelitian.....	98



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan tumbuhnya ketidakpastian dan tantangan baru yang dihadapi oleh organisasi di lingkungan yang dinamis, mendorong sebagian besar manajer organisasi besar telah fokus dalam penciptaan visi organisasi yang mendukung perubahan lingkungan organisasi. Penciptaan visi organisasi juga mendorong pembenahan budaya organisasi yang sesuai dengan perkembangan lingkungan, untuk meningkatkan motivasi karyawan yang bertujuan untuk peningkatan keunggulan kompetitif sebuah organisasi (Wang et al., 2019). Pendekatan yang sesuai untuk peningkatan keunggulan kompetitif pada organisasi di lingkungan yang mengalami perubahan salah satunya dengan *konsep* ta'awun (Sudarti et al., 2021). Ta'awun melibatkan beberapa perilaku, termasuk membantu orang, menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan, mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja. Ta'awun yang digunakan untuk menggambarkan tindakan individu mengikuti Syariah, di mana setiap individu melakukan kebaikan semata-mata untuk mendapatkan keridhaan Allah (Sani & Ekowati, 2019), dan nantinya diharapkan dapat berkontribusi terhadap kinerja.

Pengertian ta'awun dalam Al Qur'an menjelaskan bahwa orang-orang saling membantu satu sama lain dalam kebaikan. Dilihat dari konsepnya, ta'awun memiliki kesamaan dengan perilaku peran ekstra secara konvensional. Walaupun terdapat kesamaan dalam konsepnya, ta'awun dan peran ekstra memiliki perbedaan yang tipis. Perbedaan terletak pada motivasi yang mendasari perilaku

tersebut. Seseorang yang terlibat dengan perilaku peran ekstra biasanya memiliki pemahaman bahwa menolong sesama didasarkan pada peran yang dilandasi rasa kemanusiaan, rasa kebersamaan dan rasa persaudaraan (Sudarti et al., 2021). Dengan demikian, perilaku peran ekstra merupakan kegiatan pro-sosial yang bertujuan untuk mencari kepuasan pribadi. Sedangkan perilaku ta'awun merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh individu yang bertujuan untuk kegiatan ibadah dan spiritual. Orang yang mendasarkan aktivitas kerja pada ibadah tidak hanya mementingkan kesuksesan duniawi, tetapi juga kesuksesan spiritual akhirat. Pada akhirnya peneliti memilih konsep ta'awun untuk melengkapi kepemimpinan IAOL sebagai model penelitian ini. Kepemimpinan IAOL ditempatkan sebagai variabel independen dengan multi-dimensi yang terdiri *excellent work motivation, goodness as investment, spirit of spirituality*.

Walaupun banyak peneliti yang tertarik dalam mengkaji dampak ta'awun terhadap pengembangan dan transformasi organisasi, peneliti masih menemukan kekurangan pengetahuan terkait dengan pengaruh ta'awun pada level individu. Pada penelitian ini peneliti mencoba untuk menginvestigasi bagaimana peran ta'awun dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan secara individu. Peran langsung yang terjadi pada pengaruh ta'awun terhadap kinerja sudah dapat dijelaskan pada penelitian terdahulu dan masih memungkinkan terdapat celah untuk diteliti (Sudarti et al., 2021).

Sebagai sebuah fenomena baru yang muncul pada kajian teori perilaku organisasi, ta'awun dikategorikan sebagai sebuah genre baru di dalam pengembangan teori perilaku organisasi (Sudarti et al., 2021). Ta'awun

didefinisikan sebagai sebuah model yang menggambarkan tindakan individu mengikuti Syariah, di mana setiap individu melakukan kebaikan semata-mata untuk mendapatkan keridhaan Allah (Sani & Ekowati, 2019), selanjutnya, perilaku ta'awun yang ditunjukkan oleh individu biasanya didasarkan untuk alasan ibadah dan spiritual, bukan untuk mencari kepuasan pribadi dan duniawi seperti yang dikonsepsikan pada perilaku peran ekstra (Podsakoff et al., 2013). Sudarti et al., 2021 menyatakan bahwa ta'awun adalah sebuah kesukarelaan untuk menciptakan sebuah nilai-nilai ibadah, sikap dan perilaku dari seorang karyawan yang sejalan dengan syariat Islam, selanjutnya nilai, sikap dan perilaku tersebut digunakan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain untuk terlibat dalam perilaku peran ekstra seperti membantu rekan kerja.

Peneliti menambahkan pemahaman tentang ta'awun sebagai variabel yang dapat dihubungkan dengan kinerja SDM. Ta'awun dianggap sebagai faktor penting dalam literatur empiris yang berkaitan dengan perilaku organisasional, karena ta'awun berperan sebagai sebuah bagian esensial dari kinerja karyawan dan organisasi (Podsakoff et al., 2013; Sudarti et al., 2021). Ta'awun berkenaan dengan setiap aktivitas karyawan di tempat kerja untuk mendukung perluasan sosial dan lingkungan psikologis yang berlandaskan pada ajaran Al-Quran. Tujuan dalam perluasan sosial dan pengembangan lingkungan psikologis adalah untuk mendukung kinerja tugas karyawan dan juga sebagai sarana untuk melakukan ibadah dan melakukan kegiatan spiritual (Sudarti et al., 2021). Dengan demikian, peneliti menetapkan untuk menggunakan ta'awun sebagai variabel pemediasian

yang dapat dihubungkan dengan pengaruh kepemimpinan IAOL terhadap kinerja karyawan.

Peneliti menambahkan *ihsan achievement-oriented leadership* (IAOL) (*excellent work motivation, goodness as investment, spirit of spirituality*) sebagai variabel yang dapat dihubungkan dengan ta'awun dan kinerja SDM. Banyak penelitian tentang kepemimpinan yang dikaitkan dengan kinerja organisasi masih belum dieksplorasi dengan nilai-nilai Islam. Dengan demikian, perlu adanya pengembangan konsep baru tentang kepemimpinan yang berorientasi terhadap nilai-nilai Islam (Sodikin et al., 2021). Peneliti mencantumkan IAOL sebagai antecedent dari ta'awun karena model kepemimpinan memiliki perbedaan dengan model kepemimpinan lain karena IAOL memiliki keunikan (Sodikin et al., 2021). Keunikan IAOL terbangun melalui tiga dimensi secara umum yaitu, pertama IAOL berorientasi pada pekerjaan dengan memelihara harmonisasi sosial dan lingkungan. Kedua, orientasi jangka panjang terhadap pencapaian duniawi, spiritual dan akhirat, selanjutnya yang ketiga, semangat tauhid menjadi faktor utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan pemahaman yang komprehensif tentang IAOL, maka terdapat kecocokan dengan variabel ta'awun yang memiliki orientasi serupa yaitu bertindak sesuai dengan ajaran Allah dan berdasar pada Al-Quran dan Hadis (Sani & Ekowati, 2019; Sudarti et al., 2021).

Model kepemimpinan IAOL menekankan pada proses kreasi etika karyawan agar dapat memunculkan orientasi kerja non-transaksional (Sodikin et al., 2021). Banyak penelitian telah menemukan bahwa praktek dalam lingkungan pekerjaan dengan nilai-nilai religious dapat berpengaruh dalam peningkatan

kinerja. Walaupun banyak peneliti yang tertarik dalam mengkaji dampak kepemimpinan terhadap pengembangan dan transformasi organisasi, peneliti masih menemukan kekurangan pengetahuan terkait dengan pengaruh model kepemimpinan IAOL pada level individu dan organisasi. Pada penelitian ini peneliti mencoba untuk menginvestigasi bagaimana peran model kepemimpinan IAOL dapat berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan secara individu. Peran tidak langsung yang terjadi pada pengaruh model kepemimpinan IAOL terhadap kinerja dapat dihubungkan dengan ta'awun yang sudah dijelaskan pada penelitian terdahulu (Khiabani et al., 2016; Sudarti et al., 2021).

Banyak studi telah menginvestigasi pengaruh antara perilaku peran ekstra terhadap kinerja karyawan, tetapi masih sedikit penelitian yang mengeksplorasi peran ta'awun terhadap kinerja (Chen & Yang, 2012; Sudarti et al., 2021). Secara logika, pada penelitian ini mengkonseptualisasikan bahwa adanya perasaan yang kuat mengenai keterlibatan diri mereka dengan organisasi, selanjutnya dapat memicu perilaku ta'awun untuk saling membantu antara yang satu dengan yang lain dan pada akhirnya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasional. IAOL adalah sebuah model kepemimpinan baru yang dikembangkan untuk menjadi pembeda dengan model kepemimpinan lain yang didasarkan pada nilai ihsan. Nilai ihsan ini adalah dasar dari tauhid yang berarti bahwa setiap aktivitas manusia akan selalu terhubung dengan Allah.

Penelitian ini menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) (Blau, 1964) sebagai teori utama untuk menggambarkan fenomena

pertukaran sosial yang terjadi antar karyawan yang terlibat dalam perilaku ta'awun. Sesuai dengan teori pertukaran sosial, karyawan akan melakukan pertukaran secara sosial dalam bentuk inspirasi melalui nilai-nilai dan pemaknaan di tempat kerja. Dengan adanya inspirasi nilai dan pemaknaan di tempat kerja, dapat memotivasi rekan kerja sehingga dapat menaikkan loyalitas antar karyawan. Loyalitas yang muncul diakibatkan oleh pertukaran secara sosial antar karyawan dalam lingkungan organisasi. Semakin besar tingkat pertukaran sosial yang dilakukan oleh para karyawan dapat meningkatkan kinerja individu dan juga peningkatan keunggulan kompetitif organisasi (Hunsaker, 2017; Sudarti et al., 2021).

Selain itu, penggunaan teori pertukaran sosial yang dikaitkan dengan peran pemediasian ta'awun pada pengaruh kepemimpinan IAOL terhadap kinerja karyawan mendapat dukungan dari Organ (1990) dan Sudarti., et al (2021) yang menjelaskan bahwa ta'awun dapat merefleksikan usaha para anggota dari seorang karyawan untuk menjaga hubungan di dalam sebuah kelompok kerja atau organisasi yang didasarkan pada pertukaran secara sosial dibandingkan dengan pertukaran secara ekonomi, terlebih lagi pertukaran sosial tersebut dilandasi dengan pemahaman ibadah kepada Allah. Dengan kata lain, melalui konsep ta'awun, praktik pertukaran sosial lebih mudah dilakukan di tempat kerja. Tetapi, hubungan pertukaran sosial yang terjalin antara karyawan satu dengan karyawan yang lain akan cenderung menurun ketika level kepemimpinan IAOL rendah, sehingga juga berdampak pada rendahnya ta'awun di lingkungan kerja, dan melemahnya pertukaran sosial tersebut dapat memicu penurunan kinerja secara

keseluruhan yang diimbangi dengan penurunan keunggulan kompetitif perusahaan (Shodikin et al., 2021).

Penelitian akan dilakukan di organisasi sektor privat yaitu PT. Hidup Indah Berkah (HIB) di Indonesia, dikarenakan pada PT. Hidup Indah Berkah Group terindikasi memiliki kecocokan dengan tema penelitian ini. PT. Hidup Indah Berkah adalah perusahaan pelaksanaan konstruksi yang berpengalaman mengerjakan proyek nasional. Fenomena yang muncul pada PT. Hidup Indah Berkah adalah adanya karyawan yang masih kurang jujur dalam mengerjakan tanggung jawab yang diberikan dari perusahaan.

Fenomena lain yaitu, terdapat beberapa karyawan yang tidak mau membantu rekan kerja mereka ketika menghadapi kesulitan dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan adanya fenomena di tempat kerja tersebut, asumsi peneliti bahwa kepemimpinan IAOL dapat menjadi solusi untuk mengarahkan karyawan kepada cara kerja yang islami yang menjunjung tinggi kejujuran dan rasa saling membantu terhadap rekan kerja. Harapannya dengan implementasi kepemimpinan PT. Hidup Indah Berkah Group yang mengedepankan cara kerja Islami dan mengedepankan kejujuran, serta budaya kerja saling membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan. Karyawan yang bekerja pada organisasi PT. Hidup Indah Berkah Group juga lebih berorientasi pada kinerja tetapi tidak mengesampingkan nilai-nilai Islam untuk mencapai tujuan organisasi, dengan demikian, karakteristik responden yang diambil dari organisasi PT. Hidup Indah Berkah Group lebih representatif jika digunakan

untuk menguji peran pemediasian ta'awun pada pengaruh model kepemimpinan IAOL terhadap kinerja karyawan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diangkat oleh peneliti untuk mempertegas penelitian ini adalah pada saat ini perkembangan lingkungan organisasi sudah mengalami perubahan semakin cepat dan organisasi butuh untuk mengimbangi perubahan lingkungan, salah satunya dengan ta'awun (Sani & Ekowati, 2019; Sudarti et al., 2021). Berdasarkan hasil studi literatur terdahulu, maka muncul rumusan masalah yaitu “Bagaimana mengembangkan model peningkatan kinerja karyawan melalui *Ihsan Achievement Oriented Leadership* dan perilaku *ta'awun*?”. Sedangkan untuk pertanyaan penelitian yang disusun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Ihsan Achievement Oriented Leadership* yang terdiri dari *Excellent Work Motivation*, *Goodness as Investment* dan *Spirit of Spirituality* terhadap kinerja SDM?
2. Bagaimana pengaruh *Ihsan Achievement Oriented Leadership* yang terdiri dari *Excellent Work Motivation*, *Goodness as Investment* dan *Spirit of Spirituality* terhadap perilaku ta'awun?
3. Bagaimana pengaruh perilaku ta'awun terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana perilaku ta'awun memediasi pengaruh *Ihsan Achievement Oriented Leadership* yang terdiri dari *Excellent Work Motivation*, *Goodness as Investment* dan *Spirit of Spirituality* terhadap kinerja SDM?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menginvestigasi pengaruh *Ihsan Achievement Oriented Leadership* yang terdiri dari *Excelllent Work Motivation*, *Goodness as Investment* dan *Spirit of Spirituality* terhadap kinerja SDM.
2. Untuk menguji dan menginvestigasi pengaruh *Ihsan Achievement Oriented Leadership* terhadap ta'awun.
3. Untuk menguji dan menginvestigasi pengaruh ta'awun terhadap kinerja SDM.
4. Untuk menguji dan menginvestigasi peran pemediasian ta'awun pada pengaruh kepemimpinan IAOL yang terdiri dari *Excelllent Work Motivation*, *Goodness as Investment* dan *Spirit of Spirituality* terhadap kinerja SDM.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Kontribusi empiris pada penelitian ini adalah untuk mengetahui peran penting kepemimpinan IAOL terhadap kinerja SDM dengan mekanisme pemediasian ta'awun. Manfaat secara akademis lebih rinci memberikan kontribusi pada disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dpada topik pembahasan tentang berperilaku.
2. Kontribusi praktis penelitian ini adalah sebagai dasar perumusan kebijakan perusahaan yang terkait dengan isu peningkatan kinerja karyawan. sesuai dengan topik penelitian ini, salah satu upaya yang mendukung peningkatan kinerja perusahaan adalah faktor kepemimpinan (IAOL) dan ta'awun.

Dengan demikian, perusahaan diharapkan mampu menegaskan fungsi kepemimpinan IAOL dan ta'awun.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Teori Pertukaran Sosial

Penelitian ini menggunakan teori pertukaran sosial sebagai teori dasar untuk menggambarkan fenomena pertukaran sosial yang terjadi antara seorang pemimpin (Sodikin et al., 2021) dengan tingkat orientasi kerja non-transaksional yang tinggi dengan pengikut mereka, dan juga menggambarkan fenomena antar karyawan yang terlibat dalam ta'awun (Sudarti et al., 2021). Teori pertukaran sosial yang dikembangkan oleh Blau (1964) menyatakan bahwa seorang karyawan akan lebih cenderung untuk melakukan pertukaran secara sosial dibandingkan dengan secara ekonomi, untuk memotivasi dan menginspirasi para rekan kerja dalam penanaman perilaku peran ekstra, sehingga memungkinkan karyawan lebih cenderung loyal terhadap organisasi mereka, disamping itu, peningkatan kinerja SDM dan kinerja organisasional dapat tercapai.

Pada konteks ta'awun, bahwa karyawan yang memiliki tingkat ta'awun tinggi dapat lebih menunjukkan secara positif dan secara berkelanjutan tentang aktivitas pertukaran sosial jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat ta'awun yang lebih rendah (Bolino et al., 2013; Sudarti et al., 2021). Dengan kata lain, norma-norma ta'awun tidak dapat ditemukan dengan baik pada karyawan yang memiliki tingkat pertukaran sosial yang rendah. Secara singkat, pertukaran sosial yang terjadi antar karyawan bertujuan untuk menciptakan rangsangan pada masing-masing karyawan dalam sebuah organisasi untuk melibatkan diri di dalam perilaku ta'awun atau perilaku peran ekstra yang

didasarkan pada keikhlasan dalam membantu yang lain dan untuk tujuan ibadah. Pada akhirnya, pada karyawan yang memiliki pertukaran sosial yang rendah, maka sulit untuk memicu timbulnya perilaku ta'awun (Sudarti et al., 2021).

## 2.2 Ta'awun

Sudarti et al. (2021) menegaskan bahwa konsep ta'awun termasuk dalam ajaran Islam yang memegang peranan penting di kehidupan sehari-hari. Beekun (1997) menyatakan bahwa ajaran Islam telah membentuk sistem kehidupan yang sangat komprehensif yang didasarkan pada etika dan juga mampu membimbing para pengikutnya pada semua bidang yang berkaitan dengan kehidupan, termasuk faktor sosial dan ekonomi. Ajaran Islam memegang peranan penting dalam kehidupan manusia, baik pada tingkat individu, keluarga maupun organisasi. Muslim yang baik adalah orang yang dapat melaksanakan pekerjaannya tidak hanya dengan mencari penghargaan tetapi terutama dengan beribadah kepada Allah (Zahrah et al., 2016). Bagi seorang Muslim, bekerja adalah ibadah (Pfeffer dan Veiga, 2009). Hal ini dinyatakan dalam Al-Qur'an dalam Ad-Dharyat ayat 56: "Aku tidak menciptakan jin dan manusia untuk menyembah-Ku." Islam mengajarkan pemeluknya untuk bekerja semata-mata karena keridhaan Allah (Sharabi, 2014). Pemahaman ini mengandung makna bahwa seorang muslim akan menerapkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan organisasinya (Sudarti et al., 2021).

Islam sendiri menjunjung keterlibatan seseorang dalam kegiatan tolong-menolong sesama. Dalam Islam, terdapat anjuran untuk saling tolong-menolong yang dikenal dengan istilah ta'awun. Perintah tolong menolong dalam kebaikan

terdapat dalam beberapa Surat Al-Qur'an, diantaranya dalam Al-Maidah ayat 2: "Dan bergotong royong dalam kebaikan dan ketakwaan, tetapi janganlah bergotong royong dalam dosa dan agresi. Dan takutlah kepada Allah; Sesungguhnya Allah sangat keras menjatuhkan hukuman." Ayat tersebut menjelaskan tentang anjuran untuk saling memberikan pertolongan dan berlomba dalam melakukan kebaikan yang disertai dengan ketakwaan terhadap Allah yang didasarkan pada ibadah untuk mengharapkan ridho Allah semata (Sudarti et al. 2021). Di sisi lain, membantu orang lain juga akan menghibur mereka. Barang siapa yang memadukan nikmat Allah dan kepuasan manusia dalam membantu sesama, maka dia juga akan mendapatkan kebahagiaan. Hadits Nabi Muhammad, diriwayatkan oleh Anas, mengatakan: "Bantu saudaramu dalam penganiayaan" (HR Bukhari). Sesungguhnya sesama mukmin harus saling menguatkan (HR Bukhari dan Muslim). Sebagai Muslim adalah bersaudara, dia tidak akan berbuat salah dan tidak membiarkan dia berbuat salah. Barangsiapa memenuhi kebutuhan saudaranya, maka Allah akan memenuhinya (HR Bukhari dan Muslim).

Pada literatur konvensional terdahulu, konsep membantu rekan kerja yang keluar dari peran kerja mereka dikenal sebagai OCB. OCB adalah perilaku ingin membantu orang lain secara formal di luar tanggung jawab mereka. OCB adalah tindakan sukarela yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk membantu orang lain tanpa mengharapkan imbalan. Organ (1997) menyatakan bahwa OCB dapat berpengaruh terhadap kinerja melalui proses pelumasan sosial atau dapat juga disebut dengan fasilitasi sosial, mengurangi gesekan sosial yang

terjadi antar rekan kerja, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu atau kinerja organisasi secara berkelanjutan. Alasan utama yang mendasari bahwa OCB dapat berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan atau organisasi, dikarenakan adanya fasilitas sosial yang terjadi pada karyawan yang terlibat dalam OCB. Untuk karyawan yang terlibat dengan OCB, mereka memiliki keuntungan dalam mengurangi kebutuhan individu dalam hal penggunaan waktu agar lebih efisien dan secara langsung juga berpengaruh terhadap pemeliharaan hubungan antar anggota dan organisasi (Organ, 1997), serta dapat meningkatkan koordinasi tugas dan pekerjaan antar karyawan (Smith et al., 1983).

Di sisi lain, fungsi dari OCB adalah untuk membantu memprediksi kinerja dengan baik, dan selanjutnya dapat mengurangi proses variabilitas untuk peningkatan kinerja karyawan. pemaknaan dari istilah prediksi adalah sebuah aktivitas yang melibatkan proses penjadwalan dan perencanaan yang biasanya lebih banyak membutuhkan waktu dalam menjalankan prosesnya (Nielsen et al., 2012). OCB berperan penting terhadap kinerja SDM, khususnya pada produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Dukungan terhadap pernyataan bahwa OCB dapat berpengaruh terhadap kinerja disampaikan pada artikel penelitian dari Nielsen et al. (2012) yang menemukan bahwa OCB mampu memfasilitasi proses sosial di dalam organisasi, mengurangi gesekan sosial antar karyawan di dalam organisasi, menciptakan level prediksi yang akurat pada kinerja karyawan dan membuat manajer dapat mengalokasikan waktu untuk aktifitas produksi.

Penelitian ini telah menghubungkan OCB dengan tingkat religiusitas pada seorang karyawan (Sudarti et al., 2021). tingkat religiusitas seseorang dengan OCB dan menyimpulkan bahwa seseorang yang memiliki religiusitas tinggi akan cenderung melakukan pekerjaan tambahan di luar kewajibannya dan memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi. Kesimpulannya, penelitian ini menyimpulkan bahwa umat Islam dengan tingkat OCB dan religiusitas yang tinggi adalah mereka yang siap menunjukkan ta'awun untuk membantu orang lain. Nabi Muhammad bersabda: "Orang-orang Muslim itu saling mensuplai darah, yang lemah di antara mereka akan berusaha membebaskan" tanggungan mereka dan yang kuat di antara mereka berusaha menyelamatkan yang lemah, mereka saling menguatkan untuk menghadapi selain mereka (kekuatan musuh), yang kuat membantu yang lemah dan yang cepat membantu yang lambat" (HR. Abu Dawud dan Ibnu Majah). Dengan demikian, pada penelitian ini, peneliti lebih memilih untuk menggunakan istilah ta'awun (Sudarti et al., 2021).

Pengembangan konsep mengenai ta'awun masih menjadi pekerjaan rumah untuk para peneliti di bidang perilaku organisasi (Sudarti et al., 2021; Olowokere & Adekeye, 2016). Peneliti berfokus pada aspek pokok tentang ta'awun dari Sudarti et al. (2021) yang menyatakan bahwa ta'awun dapat ditargetkan pada individu di dalam organisasi dan juga ditargetkan pada organisasi itu sendiri. Sebagai tambahan, hal ini penting untuk disoroti karena adanya perbedaan aspek yang timbul dari pemecahan konsep perilaku organisasional, nantinya dapat berhubungan dengan perilaku, anteseden, korelasi dan konsekuensi yang berbeda untuk masing-masing aspek tersebut. Dengan adanya perbedaan aspek dan

konsekuensi tersebut, Sudarti et al. (2021) menyatakan bahwa mungkin juga perilaku ta'awun yang ditujukan untuk organisasi dan individu memiliki dampak yang berbeda terhadap tingkat kinerja karyawan, dan merekomendasikan untuk diteliti di waktu mendatang.

Konsep dasar ta'awun menjelaskan bahwa memungkinkan perilaku ta'awun dapat menjadi perilaku yang normatif, dengan demikian keterlibatan dalam perilaku tersebut dapat mendorong terciptanya sebuah hubungan sosial non-transaksional antar karyawan yang kohesif, dan pada hakekatnya, kekohesifan antar karyawan dapat menjadi prediktor yang kuat dalam peningkatan kinerja karyawan (Sudarti et al., 2021). Terlebih lagi, ta'awun yang timbul dalam sebuah organisasi dapat juga ditujukan pada penurunan beban pekerjaan seorang pemimpin organisasi. Sebagai contoh, jika seorang karyawan mau terlibat dalam perilaku ta'awun yang rela untuk membantu rekan kerja mereka secara ikhlas maka mereka dapat berbagi beban kerja dan secara langsung dapat meringankan beban kerja rekan kerja mereka.

Ta'awun secara umum dapat melibatkan beberapa perilaku, termasuk membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan yang diberikan oleh atasan, mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja. Ta'awun dalam perspektif Islam yang digunakan untuk menggambarkan tindakan individu mengikuti Syariah, di mana setiap individu melakukan kebaikan dalam membantu rekan kerja semata-mata untuk mendapatkan keridhaan Allah (Sudarti et al., 2021). Ta'awun dalam Islam merupakan bentuk kesadaran diri muslim yang bekerja dalam suatu organisasi. Bekerja tidak hanya melakukan pekerjaan sesuai

dengan uraian tugas tetapi untuk meringankan beban organisasi dengan melakukan kegiatan yang bermanfaat dan mencegah organisasi dari kerugian secara sukarela. Perilaku ini ditandai dengan membantu orang lain secara sukarela. Islam telah menekankan perilaku ini dengan tujuan untuk kesejahteraan individu dan masyarakat (Fard et al., 2020).

Penelitian terdahulu tentang OCB kebanyakan dilakukan dengan berdasar pada teori-teori barat dan sedikit yang mengintegrasikan dan mempertimbangkan sudut pandang secara Islam. Teori Barat lebih menekankan pada faktor keduniaian dan lebih mengedepankan materialisme yang kental dengan substantif, sedangkan pada teori Islam tidak hanya mempertimbangkan duniawi tetapi memiliki substansi akhirat. Mengambil salah satu definisi ta'awun dari Sudarti et al. (2021), ta'awun diartikan sebagai perilaku memberikan kontribusi atau pertolongan kepada orang lain diatas diri sendiri. Dalam Islam, deskripsi tersebut merupakan satu dari sekian banyak karakteristik seorang muslim, seperti yang dicatat lebih dalam sebuah hadist, Rasulullah SAW berkata *“Dan sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia”* (HR. Thabrani & Daruquthni).

Ta'awun juga mengarah pada etika kerja Islam yang berasal dari Quran dan dalam perkataan maupun perilaku Nabi Muhammad SAW, ia memiliki 4 (empat) pilar – usaha, kompetisi, transparansi dan perilaku yang menekankan tanggung jawab moral. Pilar-pilar ini menegaskan bahwa bagaimana bekerja dan mengelola usaha harus dilakukan semaksimal mungkin sesuai kemampuan seseorang. Forster (2014: 30) juga berpendapat bahwa implikasi yang lebih dalam lagi adalah bahwa bekerja adalah untuk mendorong perkembangan individu dan

hubungan sosial: pekerjaan bukanlah tujuan itu sendiri: memandang bahwa dedikasi seseorang dalam bekerja dan berkreaitifitas adalah tindakan bernilai kebaikan.

Berbagai penelitian terdahulu mendukung bahwa hubungan ta'awun dan kinerja karyawan atau organisasi cenderung mengarah kearah yang positif (Sudarti et al., 2021). Perilaku ta'awun yang terjadi antar karyawan dapat berkontribusi terhadap efektivitas dan kinerja organisasi melalui kemudahan untuk melakukan pergerakan sosial, dan juga melalui kreasi modal sosial. Dengan kata lain, seseorang yang menunjukkan perilaku ta'awun di tempat kerja dapat memicu penguatan struktur sosial yang telah diciptakan oleh organisasi. Untuk memperkuat konsep ta'awun, sebuah Hadis Riwayat Muslim no, 1017 menyatakan dan ayat pendukung dari QS At-ATaubah ayat 71 yaitu:

وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً كَانَ عَلَيْهِ وِزْرُهَا وَوِزْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا مِنْ بَعْدِهِ مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْفُصَ مِنْ  
أَوْزَارِهِمْ شَيْءٌ

*Artinya: "Barangsiapa yang memberi petunjuk pada kejelekan, maka ia akan mendapatkan dosa dari perbuatan jelek tersebut dan juga dosa dari orang yang mengamalkannya setelah itu tanpa mengurangi dosa mereka sedikit pun juga." (HR. Muslim no. 1017).*

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ  
الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

*Artinya: "Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan, sebagian mereka menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, melaksanakan shalat, menunaikan zakat, dan taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka akan diberi rahmat oleh Allah. Sungguh, Allah Mahaperkasa, Mahabijaksana". (QS At-Taubah:71)*

Seperti yang diserukan dalam hadis di atas, tolong menolong yang dianjurkan dalam Islam terbatas pada hal-hal kebaikan. Dengan saling tolong menolong, sejatinya manusia tidak akan ada yang merasa sedih atau hampa. Hal ini disebabkan, hati akan mendapatkan rasa bahagia yang tidak semu saat melihat orang lain terbantu dengan usaha yang kita lakukan. Dan bagi orang-orang yang memutarbalikkan anjuran ta'awun untuk aspek yang ada di luar kebaikan, konsekuensinya sudah digambarkan secara rinci dalam hadis di atas, yakni dosa dari perbuatan buruk tersebut serta menanggung dosa orang yang berbuat keburukan atas rekomendasi atau bantuannya.

### **2.3 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)**

Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) adalah jenis kepemimpinan yang berorientasi terhadap kinerja superior yang didasarkan pada keterlibatan nilai spiritual ihsan (Sodikin et al., 2021). Fachrunnisa et al., (2020) menyatakan bahwa model kepemimpinan IAOL dapat diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja secara individu, melalui penyaluran energi serta memfokuskan pada rekan kerja untuk dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada nilai ihsan.

Secara umum, Sodikin et al. (2021) menyatakan bahwa model kepemimpinan IAOL memiliki perbedaan yang sangat signifikan dengan model kepemimpinan yang lain. Model kepemimpinan IAOL memiliki keunikan pada spirit untuk mencapai pencapaian yang superior yang didasarkan pada nilai-nilai yang diridhoi oleh Allah, yang sering disebut dengan ihsan. Nilai-nilai ihsan, adalah nilai yang lebih menekankan pada nilai yang diajarkan oleh Allah untuk menjaga harmonisasi kelompok dan lingkungan, sehingga nilai ini bukanlah nilai

transaksional dan individual. Kepemimpinan IAOL juga memiliki spirit bahwa sebagai manusia harus memiliki optimis yang tinggi untuk mencapai hasil pekerjaan yang terbaik, tetapi hasil yang terbaik tersebut tidak hanya mengarah kepada material, tetapi juga dapat berorientasi pada kebahagiaan jangka panjang di kehidupan selanjutnya (Sodikin et al., 2021).

Model kepemimpinan IAOL memiliki tiga dimensi utama yaitu Excellent Work Motivation, Goodness as Investment dan Spirit of Spirituality. Dasar spirit yang digunakan dalam model kepemimpinan IAOL adalah nilai-nilai ihsan. Nilai ihsan berarti seseorang yang melakukan segala sesuatu dengan cara dan kualitas terbaik dan holistik untuk mengharapkan imbalan yang lebih baik dari Allah (Halim et al., 2016). Nilai ihsan memberikan landasan yang kuat dan optimisme bagi kepemimpinan karena setiap aktivitas, niat, perilaku, harapan, dan tujuan selalu bersandar pada Allah.

Konsep ihsan berbeda dengan istilah kebajikan dalam pandangan Barat. Meskipun ihsan dan kebajikan tampak memiliki makna yang sama, ihsan memiliki atribut yang mengandung unsur ketuhanan seperti perasaan bahwa Tuhan melihat dan menilai secara langsung setiap individu, termasuk niat, tindakan, perasaan, dan aktivitas. Karakteristik unik ini tidak ditemukan dalam aspek kebajikan pandangan konvensional (Wahab & Ismail, 2019). Aspek spiritual seperti keimanan, keutamaan, dan orientasi spiritual merupakan komponen dalam pencapaian menurut pandangan nilai-nilai Islam. Pada akhirnya, rasa keimanan dan spiritual yang tinggi pada seseorang, dapat meningkatkan antusiasme untuk mencapai pencapaian superior dalam pekerjaan seseorang.

### Excellent Work Motivation

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

*Artinya: Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuatbaiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan. (QS. Al-Qasas:77)*

Orientasi kerja yang sangat baik dengan menjaga harmoni dan manfaat menggambarkan bahwa tekad dan proses pencapaian organisasi harus didasarkan pada semangat tawhid. Selanjutnya, orientasi tersebut haruslah didasarkan pada Allah SWT untuk mencapai hasil kerja terbaik mereka dengan berdasar pada nilai-nilai dasar Al-Quran. Menurut QS.31:2-5 yang berbunyi “Ini adalah ayat dari kitab, kaya dalam kebijaksanaan, ini adalah panduan untuk berbelas kasih pada orang yang baik, mereka yang berdoa, bagi orang-orang yang membayar zakat dan sedekah, dan untuk mereka yang percaya terhadap akhirat. Mereka yang yang dibimbing oleh Tuhan mereka, dan merekalah yang akan sukses”. Penjelasan ini juga menggambarkan keharmonisan dan keseimbangan dan untuk memberikan manfaat luas bagi lingkungan sekitar sesuai dengan ayat Al -Qur'an Surah Al-Qasas ayat 77.

### Goodness as Investment

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

*Artinya: Barangsiapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. (QS An-Nahl: 97).*

*Goodness as Investment* menggambarkan bahwa masing-masing kegiatan terbaik yang dilakukan oleh seorang pemimpin bukan semata-mata untuk mendapatkan apresiasi dari pihak terkait dengan imbalan pekerjaannya. Penyebabnya adalah karena mereka percaya bahwa setiap perbuatan baik yang mereka lakukan akan mendapatkan hadiah yang jauh lebih baik dari Allah SWT tidak hanya untuk kepentingan hidup di dunia tetapi juga di akhirat. Ini sejalan dengan apa yang dijanjikan Allah SWT dalam Al -Qur'an Surah 16 ayat 97 tentang balasan dalam berbuat baik.

### Spirit of Spirituality

وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يُظْلَمُونَ نَبِيْرًا

*Artinya: Dan barangsiapa mengerjakan amal kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan sedang dia beriman, maka mereka itu akan masuk ke dalam surga dan mereka tidak dizalimi sedikit pun (QS An-Nisa' Ayat 124).*

وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيْلًا

*Artinya: Dan siapakah yang lebih baik agamanya daripada orang yang dengan ikhlas berserah diri kepada Allah, sedang dia mengerjakan kebaikan, dan mengikuti agama Ibrahim yang lurus? Dan Allah telah memilih Ibrahim menjadi kesayangan(-Nya) (QS An-Nisa' Ayat 125).*

Dimensi ini berarti bahwa setiap niat, pemikiran, perilaku bertujuan untuk pencapaian yang sangat baik, yang didorong oleh semangat transendental kepada

Allah SWT dan dengan tujuan utama untuk mendapatkan ridho Allah SWT. Dengan semangat ini, orientasi pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi tidak hanya bergantung pada tujuan materi, tetapi ada lebih banyak untuk tujuan mendesak yaitu lebih pada kehidupan berikutnya di akhirat. Mereka berfikir bahwa tujuan materi sifatnya terbatas dan tujuan kebahagiaan di akhirat sifatnya tidak terbatas, dengan demikian mereka lebih memperjuangkan nilai-nilai tersebut. Nilai ini sejalan dengan ayat-ayat Al-Qur'an An-Nisa' Ayat 124 s.d 125.

#### 2.4 Kinerja Sumber Daya Manusia

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan." (QS At-Taubah Ayat 105).*

Allah SWT memerintahkan Rasul-Nya untuk menyerukan kepada kaum Muslimin supaya membersihkan diri dan bertaubat dengan bersedekah dan mengeluarkan zakat serta beramal shaleh sebanyak-banyaknya. Apabila amal tersebut telah ditunaikan, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin lainnya akan melihat dan menilai amal yang dilakukan tersebut. Segala amal perbuatan di dunia akan dikembalikan ke akhirat. Amal tersebut akan menjadi ganjaran atas apa yang sudah diperbuat selama hidup. Selain itu, dianjurkan pula untuk tidak merasa cukup karena telah melakukan tobat, zakat, sedekah dan salat semata-mata, akan tetapi juga harus mengerjakan apa yang menjadi perintah-Nya. Hal tersebut akan menjadikan mereka (kaum Muslimin) semakin dekat kepada Allah. Ayat ini juga berisikan peringatan keras atas perbuatan orang-orang yang

menyalahi perintah agama. Segala yang diperbuat akan dimintai pertanggungjawaban kelak di Hari Kiamat. Maka, semua aib dan perbuatan buruk serta kejahatan lainnya akan terlihat.

Yakoobi & Weisberg (2020) menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan telah menyadari pentingnya faktor finansial dan keunggulan kompetitif yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja SDM. Peningkatan kinerja karyawan melibatkan pengembangan berkelanjutan dari barang dan jasa yang memiliki kualitas tinggi yang dikirimkan ke pelanggan sesuai dengan jadwal, dan pada akhirnya dapat melemahkan persaingan harga. Ketika kemampuan karyawan selaras dengan sumberdaya yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi, maka kinerja dapat meningkat dan dapat berkontribusi juga terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Biasanya, dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, pelatihan dan fasilitasi motivasi menjadi faktor pendukung.

Kualitas, inovasi dan efisiensi menjadi komponen utama yang perlu dipertimbangkan dalam diskusi yang melibatkan kinerja di dalam organisasi (Yakoobi & Weisberg, 2020). Pada kebanyakan organisasi bisnis, karyawan akan selalu dituntut untuk menjadi inovatif, sekaligus karyawan juga menjadi penjamin keluaran yang berkualitas sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tidak hanya itu, karyawan juga dituntut untuk bekerja secara efisien dalam menyelesaikan kendala yang disebabkan oleh keterlambatan dan ketatnya anggaran perusahaan. Yang perlu dipertimbangkan dalam proses peningkatan kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk berinteraksi secara

konstruktif dengan orang lain, serta kemampuan untuk memperluas dan menerima bantuan dalam penyelesaian masalah pekerjaan.

## **2.5 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) dan Kinerja Sumber Daya Manusia**

Sebagaimana mengacu pada pemahaman tentang konsep model kepemimpinan IAOL yang dikemukakan oleh Sodikin et al. (2021) yang menyatakan bahwa Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) adalah jenis kepemimpinan yang berorientasi terhadap kinerja superior yang didasarkan pada keterlibatan nilai spiritual ihsan. Kepemimpinan IAOL dapat berpengaruh terhadap kinerja secara individu maupun secara organisasional, melalui penyaluran energi serta memfokuskan pada rekan kerja untuk dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada nilai ihsan.

Model kepemimpinan yang dilandasi nilai-nilai etika akan mendorong kesejahteraan dan kinerja anggota organisasi secara menyeluruh. Sejalan dengan itu, Sarwar et al. (2020) memastikan bahwa kepemimpinan dengan nilai-nilai etika memiliki hubungan yang relatif kuat dengan kesejahteraan dan kinerja. Lebih lanjut mereka menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang menyalahkan anggota atas kelemahannya dan memuji pekerjaan orang lain adalah suatu bentuk kegagalan (Sarwar et al., 2020). Pemimpin yang memiliki reflektivitas dan landasan etika akan terlibat dalam kesadaran penuh terhadap perilaku dan situasi untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini melibatkan nilai, hubungan, identitas, motif, dan tujuan (Sodikin et al., 2021). Pemimpin dalam suatu organisasi dapat mengembangkan proses untuk mengatasi resistensi terhadap

berbagi pengetahuan dan membangun konteks kolaboratif. Pemimpin yang memiliki landasan etika yang kokoh dapat mengembangkan dan memfasilitasi konteks organisasi dengan makna baru, kepercayaan, dan hubungan kerjasama antara pemimpin dan pengikut.

Mengacu pada pernyataan yang dikemukakan oleh Malik (2014) bahwa konsep pemimpin yang memiliki modal sosial ihsani berakar pada pandangan Islami yang menyiratkan bahwa manusia sebagai wakil (khalifah) Allah dalam kehidupan terestrial dengan membawa misi tertentu yang nantinya akan dieksekusi. Pandangan mengenai kepemimpinan IAOL dapat mewakili akar ontologis yang penting untuk membentuk aspirasi dan visi seorang pemimpin IAOL. Tipologi khalifah inilah yang dapat berfungsi sebagai doktrin dalam organisasi untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi. Konsep ihsan sangat relevan untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam pekerjaan karena ihsan mampu membuat seorang pemimpin dapat melakukan pekerjaan dengan baik yang didasarkan pada kebaikan dan ridha Allah (Mokhtar et al., 2020).

Mengacu pada dimensi IAOL, model kepemimpinan ini akan menjaga kualitas hubungan sosial menjadi lebih harmonis dan secara berkelanjutan dapat mendorong kinerja seorang pengikut. Selanjutnya akan mendorong konsepsi etika mental karyawan untuk memiliki orientasi kerja yang non-transaksional dan kesadaran untuk membangun harmoni dalam organisasi. Termasuk upaya untuk membantu rekan kerja yang dilandasi kesadaran nilai spiritual dan menciptakan optimisme dalam berbagi tindakan karena memiliki orientasi jangka panjang,

khususnya mencapai kebahagiaan di akhirat (Sodikin et al., 2021). Dengan pemahaman tersebut, peneliti dapat menyusun hipotesis penelitian.

H1a: *Excellent Work Motivation* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

H1b: *Goodness as Investment* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

H1c: *Spirit of Spirituality* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

## **2.6 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) dan Perilaku Ta'awun**

Perilaku ta'awun dikarakteristikan sebagai sebuah perilaku khusus yang keluar dari peran formal dan Konsep dasar ta'awun menjelaskan bahwa memungkinkan perilaku ta'awun dapat menjadi perilaku yang normatif, dengan demikian keterlibatan dalam perilaku tersebut dapat mendorong terciptanya sebuah hubungan sosial non-transaksional antar karyawan yang kohesif, dan pada hakekatnya, kekohesifan antar karyawan dapat menjadi prediktor yang kuat dalam peningkatan kinerja karyawan (Sudarti et al., 2021). Terlebih lagi, ta'awun yang timbul dalam sebuah organisasi dapat juga ditujukan pada penurunan beban pekerjaan seorang pemimpin organisasi. Sebagai contoh, jika seorang karyawan mau terlibat dalam perilaku ta'awun yang rela untuk membantu rekan kerja mereka secara ikhlas maka mereka dapat berbagi beban kerja dan secara langsung dapat meringankan beban kerja rekan kerja mereka.

Perilaku ta'awun secara umum dapat melibatkan beberapa perilaku, termasuk membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan yang

diberikan oleh atasan, mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja. Ta'awun dalam perspektif Islam yang digunakan untuk menggambarkan tindakan individu mengikuti Syariah, di mana setiap individu melakukan kebaikan dalam membantu rekan kerja semata-mata untuk mendapatkan keridhaan Allah (Sudarti et al., 2021). Ta'awun dalam Islam merupakan bentuk kesadaran diri muslim yang bekerja dalam suatu organisasi. Bekerja tidak hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan uraian tugas tetapi untuk meringankan beban organisasi dengan melakukan kegiatan yang bermanfaat dan mencegah organisasi dari kerugian secara sukarela. Perilaku ini ditandai dengan membantu orang lain secara sukarela. Islam telah menekankan perilaku ini dengan tujuan untuk kesejahteraan individu dan masyarakat (Fard et al., 2020).

Sedangkan pada konsep model kepemimpinan IAOL menyatakan bahwa model kepemimpinan IAOL memiliki perbedaan yang sangat signifikan dengan model kepemimpinan yang lain. Model kepemimpinan IAOL memiliki keunikan pada spirit untuk mencapai pencapaian yang superior yang didasarkan pada nilai-nilai yang diridhoi oleh Allah, yang sering disebut dengan ihsan. Nilai-nilai ihsan, adalah nilai yang lebih menekankan pada nilai yang diajarkan oleh Allah untuk menjaga harmonisasi kelompok dan lingkungan, sehingga nilai ini bukanlah nilai transaksional dan individual. Kepemimpinan IAOL juga memiliki spirit bahwa sebagai manusia harus memiliki optimis yang tinggi untuk mencapai hasil pekerjaan yang terbaik, tetapi hasil yang terbaik tersebut tidak hanya mengarah kepada material, tetapi juga dapat berorientasi pada kebahagiaan jangka panjang di kehidupan selanjutnya (Sodikin et al., 2021). Dengan adanya harmonisasi yang

tinggi di dalam sebuah kelompok kerja, maka setiap karyawan dapat memiliki rasa kesukarelaan untuk membatu rekan kerja yang didasarkan pada keikhlasan dan bersifat non-transaksional, yang disebut dengan ta'awun. Secara logika, pada pemimpin yang memiliki nilai-nilai ihsan yang kuat maka dapat mempengaruhi peningkatan ta'awun para pengikutnya secara keseluruhan. Dengan logika berfikir tersebut, peneliti dapat menyusun hipotesis penelitian.

H2a: *Excellent Work Motivation* berpengaruh positif terhadap perilaku ta'awun.

H2b: *Goodness as Investment* berpengaruh positif terhadap perilaku ta'awun.

H2c: *Spirit of Spirituality* berpengaruh positif terhadap perilaku ta'awun.

## **2.7 Perilaku Ta'awun dan Kinerja Sumber Daya Manusia**

Sudarti et al. (2021) menegaskan bahwa konsep perilaku ta'awun termasuk dalam ajaran Islam yang memegang peranan penting di kehidupan sehari-hari. Beekun (1997) menyatakan bahwa ajaran Islam telah membentuk sistem kehidupan yang sangat komprehensif yang didasarkan pada etika dan juga mampu membimbing para pengikutnya pada semua bidang yang berkaitan dengan kehidupan, termasuk faktor sosial dan ekonomi. Ajaran Islam memegang peranan penting dalam kehidupan manusia, baik pada tingkat individu, keluarga maupun organisasi. Muslim yang baik adalah orang yang dapat melaksanakan pekerjaannya tidak hanya dengan mencari penghargaan tetapi terutama dengan beribadah kepada Allah (Zahrah et al., 2016). Bagi seorang Muslim, bekerja adalah ibadah (Pfeffer dan Veiga, 2009). Hal ini dinyatakan dalam Al-Qur'an

dalam Ad-Dhariyat ayat 56: "Aku tidak menciptakan jin dan manusia untuk menyembah-Ku." Islam mengajarkan pemeluknya untuk bekerja semata-mata karena keridhaan Allah (Sharabi, 2014). Pemahaman ini mengandung makna bahwa seorang muslim akan menerapkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan organisasinya (Sudarti et al., 2021).

Mengacu pada Kamil et al. (2015) ta'awun adalah seseorang yang memiliki spritualitas Islam yang tinggi. Seseorang yang terlibat dengan perilaku ta'awun dapat menunjukkan kegiatan yang sejalan dengan ajaran dan prinsip-prinsip Islam (Ghozali & Kamri, 2015), sehingga seseorang terus menerus berusaha mencari ridha dan bimbingan Allah. Seseorang yang terlibat dengan perilaku ta'awun akan membawa rasa untuk saling menghormati dan dapat memberikan timbal balik untuk pengembangan anggota dan institusi, sehingga nantinya dapat memperkuat kinerja.

Berbagai penelitian terdahulu mendukung bahwa hubungan ta'awun dan kinerja SDM atau organisasi cenderung mengarah yang positif (Sudarti et al., 2021). Perilaku ta'awun yang terjadi antar karyawan dapat berkontribusi terhadap efektifitas dan kinerja organisasi melalui kemudahan untuk melakukan pergerakan sosial, dan juga melalui kreasi modal sosial. Dengan kata lain, seseorang yang menunjukkan perilaku ta'awun di tempat kerja dapat memicu penguatan struktur sosial yang telah diciptakan oleh organisasi, dan secara langsung dapat berpengaruh terhadap kinerja individu maupun organisasi. Dengan demikian, pada karyawan yang terlibat dalam perilaku ta'awun dapat memiliki kinerja yang lebih baik, jika dibandingkan dengan karyawan yang tidak terlibat

dengan ta'awun. Dengan logika berfikir tersebut, peneliti dapat menyusun hipotesis penelitian.

H3: Perilaku ta'awun berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia

## **2.8 Pemediasian Perilaku Ta'awun pada Model Kepemimpinan IAOL terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Secara umum, Sodikin et al. (2021) menyatakan bahwa model kepemimpinan IAOL memiliki perbedaan yang sangat signifikan dengan model kepemimpinan yang lain. Model kepemimpinan IAOL memiliki keunikan pada spirit untuk mencapai pencapaian yang superior yang didasarkan pada nilai-nilai yang diridhoi oleh Allah, yang sering disebut dengan ihsan. Nilai-nilai ihsan adalah nilai utama yang lebih menekankan pada nilai yang diajarkan oleh Allah untuk menjaga harmonisasi kelompok dan lingkungan, sehingga nilai ini bukanlah nilai transaksional dan individual. Kepemimpinan IAOL juga memiliki spirit bahwa sebagai manusia harus memiliki optimis yang tinggi untuk mencapai hasil pekerjaan yang terbaik, tetapi hasil yang terbaik tersebut tidak hanya mengarah kepada material, tetapi juga dapat berorientasi pada kebahagiaan jangka panjang di kehidupan selanjutnya (Sodikin et al., 2021).

Dengan adanya nilai ihsan, seorang karyawan yang berorientasi pada harmonisasi akan lebih cenderung untuk terlibat dengan perilaku ta'awun. Mengacu pada model kepemimpinan IAOL, pemimpin akan selalu menjaga nilai-nilai ihsan karena mereka berharap untuk mendapatkan ridho dari Allah. Dengan demikian adanya spirit ihsan yang tinggi pada seorang pemimpin, secara langsung dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk terlibat dalam perilaku ta'awun. Dan

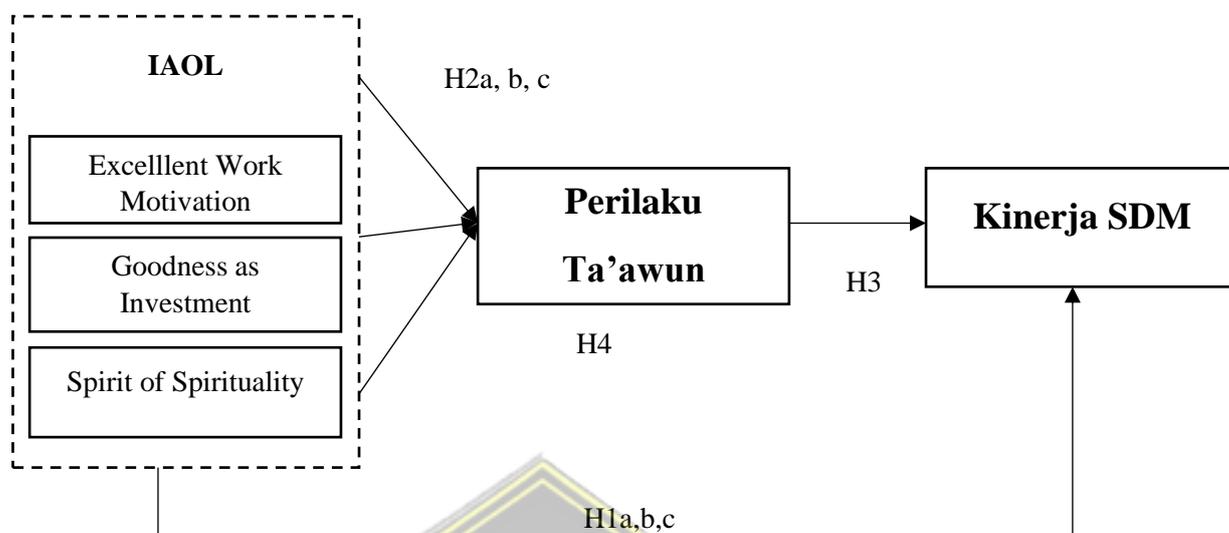
pada akhirnya pencapaian superior dapat dicapai dengan baik oleh seorang karyawan secara individu, dan juga selanjutnya secara tidak langsung juga akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Konsep ihsan berbeda dengan istilah kebajikan dalam pandangan Barat. Meskipun ihsan dan kebajikan tampak memiliki makna yang sama, ihsan memiliki atribut yang mengandung unsur ketuhanan seperti perasaan bahwa Tuhan melihat dan menilai secara langsung setiap individu, termasuk niat, tindakan, perasaan, dan aktivitas. Karakteristik unik ini tidak ditemukan dalam aspek kebajikan pandangan konvensional (Wahab & Ismail, 2019). Aspek spiritual seperti keimanan, keutamaan, dan orientasi spiritual merupakan komponen dalam pencapaian menurut pandangan nilai-nilai Islam. Pada akhirnya, rasa keimanan dan spiritual yang tinggi pada seseorang, dapat meningkatkan antusiasme untuk terlibat dalam perilaku ta'awun dan secara langsung dapat mencapai pencapaian superior dalam pekerjaan seseorang. Dengan demikian, peneliti dapat menyusun hipotesis penelitian.

H4: Perilaku ta'awun memediasi pengaruh kepemimpinan IAOL terhadap kinerja sumber daya manusia

## **2.9 Model Konseptual Penelitian**

Berdasarkan logika berfikir dan pengembangan hipotesis penelitian yang telah tersusun, peneliti dapat menggambarkan kerangka kerja konseptual untuk menangkap fenomena yang diteliti dan untuk mempermudah dalam memahami pengaruh antar konstruk yang terlibat dalam penelitian saat ini.



**Gambar 1. Kerangka Kerja Konseptual**

Model konseptual di atas menjelaskan bahwa ta'awun memediasi pengaruh kepemimpinan IAOL terhadap kinerja SDM. Jalur estimasi yang pertama adalah kepemimpinan IAOL yang terdiri dari *Excellent Work Motivation*, *Goodness as Investment*, *Spirit of Spirituality* yang mengarah langsung terhadap kinerja SDM. Jalur estimasi yang kedua adalah kepemimpinan IAOL yang terdiri dari *Excellent Work Motivation*, *Goodness as Investment*, *Spirit of Spirituality* mengarah langsung pada variabel mediasi yaitu perilaku ta'awun. Jalur estimasi yang ketiga adalah perilaku ta'awun mengarah langsung terhadap luaran penelitian yaitu kinerja SDM. Selanjutnya jalur estimasi terakhir adalah pemediasian perilaku ta'awun pada pengaruh kepemimpinan IAOL yang terdiri dari *Excellent Work Motivation*, *Goodness as Investment*, *Spirit of Spirituality* terhadap luaran penelitian yaitu kinerja SDM.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Data Penelitian**

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diambil dan dikumpulkan dari lapangan dan data tersebut berhubungan dengan fenomena yang akan diteliti oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan data primer berupa persepsi responden tentang konstruk penelitian yang dituangkan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang tersusun di dalam kuesioner penelitian. Konstruk penelitian yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan IAOL, ta'awun dan kinerja karyawan. beberapa konstruk yang terlibat telah dikonseptualisasikan dapat berpengaruh antar satu sama lain. Untuk menangkap fenomena dan menguji hubungan kausalitas antar konstruk tersebut, maka peneliti membutuhkan data yang valid yang diambil dari responden yang memiliki kriteria khusus yang ditetapkan oleh peneliti. Kriteria yang ditetapkan oleh peneliti adalah seseorang yang bekerja pada perusahaan PT. Hidup Indah Berkah Group.

#### **3.2 Metode Pengambilan Sampel**

Peneliti menentukan populasi penelitian pada karyawan yang bekerja pada organisasi atau perusahaan swasta atau negara yang berorientasi profit maupun non-profit. Selanjutnya, gambaran besar teknik pengambilan sampel penelitian menggunakan teknik non-probabilitas, yang artinya, peneliti tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Cooper & Schindler, 2014). Selain itu, penelitian

ini menggunakan unit analisis yang didasarkan pada analisis level individu, dengan metode pengumpulan sampel secara *purposive sampling*.

Unit analisis individu digunakan oleh peneliti untuk mengungkap persepsi karyawan terhadap rekan kerja mereka dan keterlibatan karyawan pada perilaku ta'awun yang bekerja pada organisasi atau perusahaan PT. Hidup Indah Berkah Grup. Alasan utama peneliti menggunakan karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta PT. Hidup Indah Berkah Group adalah adanya orientasi kerja yang mengedepankan pada kinerja individual atau organisasi. Secara singkat, pada organisasi atau perusahaan swasta PT. Hidup Indah Berkah Group selalu mempunyai seorang pemimpin dan karyawan yang memiliki ikatan satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama melalui kegiatan berbagi informasi, saling memberdayakan antara yang satu dengan yang lain, proses inspirasi dan pemberian harapan bagi para rekan kerja mereka.

Jumlah sampel yang ditetapkan oleh peneliti berdasarkan pada *ten times rules of thumb* (Hair et al., 2014). Berdasar pada aturan tersebut peneliti menetapkan sampel minimum yang digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian menggunakan SEM-PLS adalah 100 responden untuk model penelitian yang melibatkan dua variabel penelitian. Kerangka konseptual penelitian ini memiliki dua variabel utama. Dengan demikian, kecukupan data pada penelitian ini sebesar 100 responden untuk memenuhi syarat minimum dan untuk mengantisipasi data yang tidak sesuai harapan, peneliti menambahkan responden tambahan dan total menjadi 141 responden.

Alasan hanya mengambil 141 responden adalah sesuai dengan kecukupan sampel dari Hair et al. (2014) yang menyatakan bahwa kecukupan sampel untuk pengukuran model penelitian dengan 3 variabel hanya membutuhkan 100 data dan hanya pegawai tetap saja yang termasuk dalam sampel penelitian. Alasannya adalah pegawai tetap yang dapat menggambarkan fenomena model kepemimpinan IAOL.

### **3.3 Mekanisme Pengumpulan Data**

Pada tahap pengumpulan data, peneliti menggunakan survei yang dikelola sendiri dengan mendistribusikan kuesioner secara daring kepada responden melalui aplikasi Google Form yang nantinya akan didistribusikan dan diisi secara mandiri oleh responden yang ditargetkan (Cooper & Schindler, 2014). Instrumen kuesioner penelitian digunakan untuk mengukur konstruk yang diteliti oleh peneliti. Pada penelitian ini melibatkan beberapa konstruk penelitian yaitu kepemimpinan IAOL, ta'awun dan kinerja karyawan. kuesioner penelitian berisi tentang informasi umum tentang informasi demografi responden. Kuesioner juga berisi tentang pertanyaan penelitian yang menggambarkan sebuah konstruk penelitian yang diukur menggunakan skala likert 1 sampai 5. Skala 1 menggambarkan jawaban sangat tidak setuju, skala 2 menggambarkan jawaban tidak setuju, skala 3 menggambarkan jawaban netral, skala 4 menggambarkan jawaban setuju dan skala 5 menggambarkan jawaban responden sangat setuju.

Peneliti juga mempertimbangkan mengenai bias hasil dari pengambilan data responden. Pada penelitian ilmiah, bias adalah sebagai ancaman utama yang diakibatkan oleh ketidakjujuran dari responden dalam memberikan informasi

terkait jawaban pada kuesioner penelitian. Dengan demikian, peneliti dapat mengantisipasi dan mengurangi ancaman bias dengan cara mendesain kuesioner dengan memberikan pengkodean pada masing-masing konstruk (*e. g.*, IAOL, TWN dan KK), tidak hanya itu, peneliti juga melibatkan beberapa *reverse code* item pada indikator pengukuran yang tujuannya untuk melihat konsistensi responden dalam mengisi kuesioner.

### 3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Konstruk

Penelitian ini melibatkan konstruk *Kepemimpinan Ihsan Acievement Oriented Leadership (IOAL)*, *Perilaku Ta'awun (TWN)*, dan Kinerja Sumber Daya Manusia (KK). Masing-masing konstruk memiliki definisi operasional yang dijelaskan pada tabel definisi operasional variabel. Sebagai tambahan, peneliti menyertakan pertanyaan terbuka untuk masing-masing variabel sebagai tambahan pertanyaan pada kuesioner penelitian. Peneliti menyertakan pertanyaan terbuka bertujuan untuk mendapatkan informasi deskriptif lebih dalam dan detail mengenai kepemimpinan IAOL, perilaku ta'awun dan kinerja SDM pada PT. Hidup Indah Berkah.

**Tabel 3.1** Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<p><b>Kepemimpinan IAOL (IOAL)</b></p> <p>Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) adalah jenis kepemimpinan yang berorientasi terhadap kinerja superior yang didasarkan pada keterlibatan nilai spiritual ihsan (Sodikin et al., 2021)</p>	<p><i>Excelllent Work Motivation</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi pencapaian terbaik dengan muraqabah</li> <li>2. Perbaikan diri</li> <li>3. Memberi manfaat bagi orang lain</li> <li>4. Tindakan tegas untuk pendisiplinan</li> <li>5. Kepercayaan bahwa Tuhan selalu menyertai dalam pekerjaan</li> </ol>	Sodikin et al., 2021

		6. Penyesuaian kemampuan 7. Peningkatan kemampuan 8. Penggunaan wewenang 9. Keinginan untuk mencapai kualitas kerja  <i>Goodness as Investment</i> 1. Investasi masa depan (duniawi dan ukhrawi) 2. Kebaikan terhadap orang lain 3. Prestasi untuk organisasi <i>Spirit of Spirituality</i> 1. Menjaga keharmonisan dengan kelembutan 2. Orientasi spiritual utama 3. Memprioritaskan pengembangan dan kemajuan 4. Pemenuhan kebutuhan dunia dan akhirat 5. Prestasi ditentukan oleh faktor non materi	
2.	<b>Perilaku Ta'awun (TWN)</b> Ta'awun adalah perilaku individu mengikuti syari'ah membantu orang lain dengan sukarela untuk tugas tambahan yang diberikan oleh atasan, mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja, melakukan kebaikan dalam membantu rekan kerja semata-mata untuk mendapatkan keridhaan Allah (Sudarti et al., 2021; Kamil et al., 2015).	1. Membantu rekan kerja yang membutuhkan dengan ikhlas 2. Memiliki inisiatif dalam memberikan bantuan 3. Mendukung dalam kegiatan ibadah 4. Tidak mengharap imbal balik atau hasil	Kamil et al., 2015
3.	<b>Kinerja Sumber Daya Manusia (KK)</b> Hasil koordinasi antar anggota untuk meningkatkan operasi yang halus ( <i>smooth operation</i> ) secara keseluruhan (Man & Lam, 2003).	1. Produktif dalam melakukan pekerjaan 2. Efisien dalam menggunakan sumberdaya 3. Memberikan upaya terbaik 4. Mencoba hal baru untuk mencapai hasil yang maksimal 5. Komitmen tinggi dalam bekerja	Man & Lam, 2003

Sumber: Sudarti et al., 2021; Sodikin et al., 2021; Kamil et al., 2015; Man & Lam,

### 3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Metode SEM merupakan alat analisis data multivariat yang biasanya digunakan dalam ilmu sosial yang mencakup regresi berganda dan analisis jalur yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel penelitian yang terlibat dalam sebuah model penelitian. Keunggulan penggunaan SEM adalah kemudahan dalam estimasi model konseptual secara bersamaan (Hair et al., 2014). Menurut Hair et al. (2014), alat analisis SEM dapat digunakan untuk menestimasi pengaruh timbal balik antar konstruk penelitian. Tidak hanya itu, SEM juga mampu untuk menjelaskan hubungan dari konstruk penelitian yang sifatnya laten (abstrak). Selanjutnya, SEM juga dapat mengestimasi nilai eror dari masing-masing konstruk laten sebuah penelitian. Yang terakhir adalah basis operasional model penelitian yang diestimasi menggunakan SEM harus berbasis dari sebuah teori yang sudah matang.

Peneliti menetapkan SEM yang berbasis pada PLS sebagai alat analisis data pada penelitian saat ini. Secara praktis SEM-PLS menggunakan dua tahap uji model (*Two-step Structural Equation Modelling*). Tahap pertama dalam estimasi model penelitian yaitu estimasi *outer model* dan tahap kedua adalah inner model (Kock, 2018). Selanjutnya, peneliti dapat menggunakan bantuan perangkat lunak WRAP PLS 6.0 untuk menjelaskan pengaruh antar variabel yang linier dan non-linier. Tidak hanya itu, peneliti juga dapat menganalisis hasil penelitian dengan mengamati *output indirect effect*, *total effect*, *average variance extracted* dan

*composite reliability* untuk memastikan bahwa masing-masing variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

Tahap pertama untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian, peneliti terlebih dahulu dapat melakukan identifikasi *outliers* dan *missing value*. *Outliers* sendiri merupakan hasil observasi yang menunjukkan nilai ekstrim dalam distribusinya. *Outliers* dapat terjadi disebabkan karena adanya kombinasi unik dan nilai yang dihasilkan dari perbedaan salah satu observasi dengan observasi yang lainnya (Hair et al., 2014). Hair et al. (2014) menyatakan bahwa pada penelitian dengan jumlah sampel besar (lebih dari 80 observasi), pedoman evaluasi *outliers* yang dipakai adalah jika nilai ambang batas *Z-score* berada pada ambang batas 3 – 4 dan jika pada jumlah sampel yang lebih kecil (kurang dari 80) maka ambang batas nilai *Z-score* berada pada rentang 2.5 atau lebih besar. Selanjutnya, jika terdapat indikasi *outliers* pada observasi baik univariat atau multivariat, maka observasi-observasi yang terindikasi *outliers* harus dikeluarkan dari proses analisis. Setelah peneliti melakukan analisis *outliers* pada keseluruhan observasi, selanjutnya peneliti dapat mengidentifikasi *missing value* data. Hair et al. (2014) menyatakan bahwa toleransi pada *missing value* data memiliki skor maksimum sebesar 5% dari jumlah per indikator.

Tahap selanjutnya, peneliti mengamati kesesuaian model dengan mengacu pada *Output General Result*. Model penelitian dapat dikatakan baik apabila sebuah model tersebut dapat merepresentasikan dengan presisi tentang fenomena yang terjadi di lapangan dan mencerminkan konsep teoritis yang telah dibangun pada penelitian tersebut. Hasil pengujian kecocokan model penelitian juga dapat

digunakan untuk mengkonfirmasi berbagai aspek seperti *Average Adjusted R-Square*, yang memiliki ambang batas skor  $\leq 0.05$ . Selanjutnya, pengujian kecocokan model juga menunjukkan nilai *Average Variance Inflation Factor* (AVIF) yang harus memenuhi kecukupan skor sebesar  $< 5$ , yang artinya pada model penelitian tersebut tidak ada indikasi multikolinieritas (Kock, 2018).

### **3.6 Model Pengukuran (Outer Model)**

Model pengukuran yang baik harus mempunyai hubungan pengukuran antara indikator dan konstruk. Setiap indikator yang terlibat dalam penelitian ilmiah dapat merefleksikan sebuah konstruk laten yang akan diukur. Peneliti bertujuan untuk melakukan pemeriksaan pada validitas dan reliabilitas sebuah instrument yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **3.6.1 Uji Validitas**

Uji validitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana ukuran indikator yang digunakan pada penelitian ini mampu merefleksikan konstruk laten teoritisnya (Cooper & Schindler, 2014). Uji validitas biasanya dilakukan dengan mengacu pada konsep-konsep pengukuran yang dilakukan pada penelitian sebelumnya. Pengujian validitas dapat memberikan bukti bahwa masing-masing pengukuran yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi syarat untuk digunakan untuk mengukur konstruk yang terlibat dalam penelitian ini. Uji validitas menjadi penting untuk dilakukan pada proses analisis karena bertujuan untuk memastikan apakah setiap pertanyaan yang dimasukkan ke dalam kuesioner mampu untuk mengukur objek yang akan diteliti. Pada tahap uji validitas ini, peneliti melakukan uji validitas secara bersamaan yaitu *face validity*, *convergent*

*validity* dan *discriminant validity* seperti yang telah dikemukakan oleh Hair et al. (2014).

Pada pengujian validitas konvergen, validitas sebuah konstruk penelitian dapat dikatakan valid jika nilai standar muatan faktor sekurang-kurangnya antara 0.4 sampai dengan 0.7 atau lebih. Prinsipnya semakin tinggi nilai muatan faktor akan semakin baik. Tinggi ataupun rendahnya nilai muatan faktor akan berdampak pada *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR). Nilai faktor yang masuk pada rentang angka 0.4 – 0.7 masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan, namun peneliti dapat menghapus indikator jika dapat meningkatkan nilai AVE dan CR. Acuan lain yang digunakan untuk mengamati validitas konvergen yaitu pada nilai *p-value*. Nilai *p-value* dapat dikatakan signifikan apabila setiap indikatornya memperoleh skor sebesar  $\leq 0.05$ .

Pengujian validitas diskriminan berdasar pada logika bahwa masing-masing indikator dari setiap konstruk yang terlibat dalam penelitian memiliki perbedaan antara yang satu dengan yang lainnya. Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan mengamati nilai muatan faktor dari masing-masing konstruk yang terlibat. Nilai muatan faktor dapat menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk penelitian. Validitas diskriminan sebuah konstruk dikatakan baik apabila mempunyai nilai muatan faktor tertinggi pada bagian kelompok konstruksya sendiri (Hair et al., 2014).

### **3.6.2 Uji Reliabilitas**

Reliabilitas alat ukur dapat diartikan sebagai keandalan atau konsistensi yang menunjukkan bahwa pengukuran atribut dapat memberikan hasil yang sama

untuk mengukur atribut yang sama pada kondisi yang berbeda. Pengujian reliabilitas lebih menekankan pada tingkat akurasi dan presisi dari sebuah prosedur pengukuran (Cooper & Schindler, 2014). Reliabilitas instrumen penelitian mengacu pada *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang mencerminkan konsistensi internal sebuah alat ukur (Hair et al., 2014). Nilai acuan yang biasa digunakan dalam pengujian reliabilitas sebesar  $\geq 0.7$  pada *Composite Reliability* dan  $\geq 0.7$  pada nilai *Cronbach's Alpha*.

### 3.7 Model Struktural (Inner Model)

Peneliti melakukan uji hipotesis penelitian dengan mengacu pada uji model struktural. Model struktural menunjukkan bagaimana konstruk dapat berpengaruh terhadap konstruk lainnya yang didasarkan pada teori yang sudah ada. Model struktural dapat menggambarkan pola pengaruh antar masing-masing konstruk laten yang bersifat linier dan non-linier. Peneliti mengacu pada nilai koefisien jalur dan *p-value*, nilai koefisien determinasi (*Adjusted R-Squared*), relevansi prediktif (*Q-Squared*), *Effect Size* untuk masing-masing jalur, eksplorasi mekanisme mediasi dengan menggunakan mekanisme pengujian yang telah dikembangkan oleh Baron & Kenny (1986) serta *Variance Extracted For* (VAF).

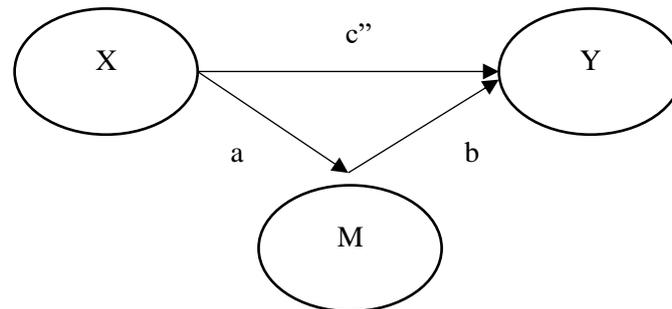
Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) dan nilai signifikansi (*p-value*). Jika nilai koefisien jalur bernilai positif hal ini menandakan konstruk eksogen berhubungan positif terhadap konstruk endogennya, sedangkan jika nilai koefisien jalur bersifat negatif maka konstruk eksogen berhubungan negatif dengan konstruk endogennya. Untuk mengetahui apakah suatu hubungan itu signifikan maka melihat dari nilai *p-value* yang

menunjukkan apakah hipotesis terdukung atau tidak. Hipotesis terdukung apabila nilai  $p\text{-value} < 0.1$  (signifikan pada tingkat 10%),  $p\text{-value} < 0.05$  (signifikan pada tingkat 5%),  $p\text{-value} < 0.01$  (signifikan pada tingkat 1%) (Hair et al., 2014).

Nilai koefisien determinasi menggambarkan seberapa besar keseluruhan konstruk laten eksogen dapat memengaruhi konstruk laten endogen. Kock (2018) menjelaskan jika koefisien determinasi bernilai 0.75; 0.50 dan 0.25 maka konstruk laten endogen dalam model struktural dapat diinterpretasikan secara berturut-turut sebagai kuat, moderat dan lemah.

*Effect Size* dihitung sebagai nilai absolut kontribusi individual setiap konstruk laten prediktor pada nilai  $r\text{-squared}$  konstruk laten kriteria. Kock (2018); Hair et al. (2014) mengelompokkan *Effect Size* kedalam tiga kategori yaitu lemah dengan spesifikasi nilai (0.2) selanjutnya medium dengan nilai (0.15) dan kategori kuat dengan nilai (0.35). Nilai *Effect Size* di bawah 0.02 dapat diartikan bahwa pengaruh konstruk laten prediktor sangat lemah dari pandangan praktis (*Practical point of view*) meskipun konstruk tersebut mempunyai nilai  $p\text{-value}$  yang signifikan.

Tahap terakhir, peneliti melakukan pengujian hipotesis pemediasian dengan menggunakan mekanisme pengujian mediasi yang dikembangkan oleh Baron & Kenny (1986). Baron & Kenny (1986) menjelaskan prosedur pengujian konstruk pemediasi dengan dua langkah yakni: pertama, melakukan estimasi *direct effect* antara konstruk prediktor ke konstruk kriteria untuk membuktikan adanya mediasi maka nilai *direct effect* harus signifikan. Kedua melakukan estimasi *indirect effect* secara simultan dengan *Triangle SEM Model*.



**Gambar 2.** Triangle SEM Model

Baron & Kenny (1986) menyatakan konstruk yang signifikan memediasi (jalur  $a$  dan  $b$ ) perlu untuk diketahui lebih lanjut apakah konstruk tersebut memediasi penuh atau sebagian dengan. Setelah memenuhi estimasi dua tahap mediasi Baron & Kenney (1986), maka kriteria pengambilan kesimpulan tentang konstruk memediasi tersebut adalah sebagai berikut: pertama, Jika koefisien jalur  $c''$  dari hasil estimasi langkah 2 tetap signifikan dan tidak berubah ( $c'' = c$ ) maka hipotesis mediasi tidak didukung. Kedua, Jika koefisien jalur  $c''$  nilainya turun ( $c'' < c$ ) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasinya adalah mediasi sebagian (*Partial mediation*). Ketiga, Jika koefisien jalur  $c''$  nilainya turun ( $c'' < c$ ) dan menjadi tidak signifikan maka bentuk mediasinya adalah mediasi penuh (*Full mediation*). Mekanisme pengujian pemediasian Triangle SEM Model dapat digambarkan sebagai berikut. Tetapi pada penelitian ini hanya menguji peran langsung variabel X terhadap Y, sehingga tidak diperlukan pengujian sampai pada peran pemediasian.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

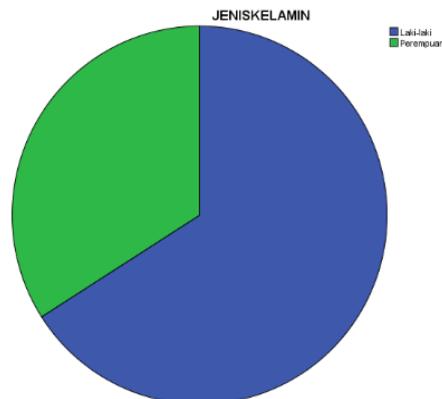
Bab ini akan memaparkan dua bagian besar yang berkaitan mengenai deskripsi data dan menguraikan hasil olah data pada pengujian hipotesis. Penjelasan deskripsi data mencakup: a. Analisis statistik deskriptif yang akan menjelaskan profil responden dan karakteristik data responden secara keseluruhan b. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, c. Kesesuaian model dan pengujian hipotesis dan yang terakhir d. Mekanisme proses mediasi menggunakan metode Baron dan Kenny (1986) yang analisis lebih lanjut dengan metode *Variance Extracted For (VAF)* oleh Hair et al., (2014). Metode analisis data dengan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)*.

#### 4.1 Deskripsi Responden Penelitian

Penelitian ini melibatkan 141 responden, dimana seluruh responden merupakan karyawan tetap PT. Hidup Indah Berkah Grup, sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang konstruksi.

##### 4.1.1 Jenis Kelamin

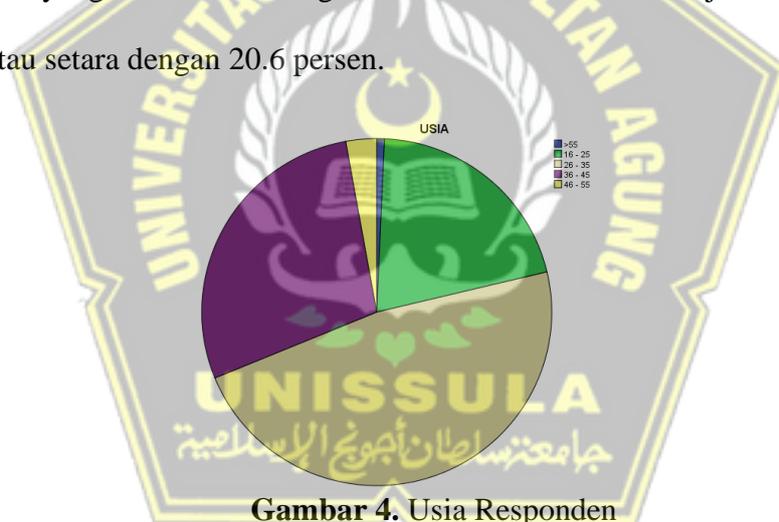
Berdasarkan hasil analisis deskriptif karakteristik responden pada gambar 3, hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (66%) sedangkan sisanya berjenis kelamin perempuan sebanyak 34%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Hidup Indah Berkah Grup masih didominasi oleh laki-laki.



**Gambar 3.** Deskripsi Responden Berdasar Jenis Kelamin

#### 4.1.2 Usia Responden

Pada pembahasan mengenai usia responden, peneliti menemukan bahwa responden yang memiliki rentang umur 16-25 tahun memiliki jumlah sebanyak 29 orang atau setara dengan 20.6 persen.

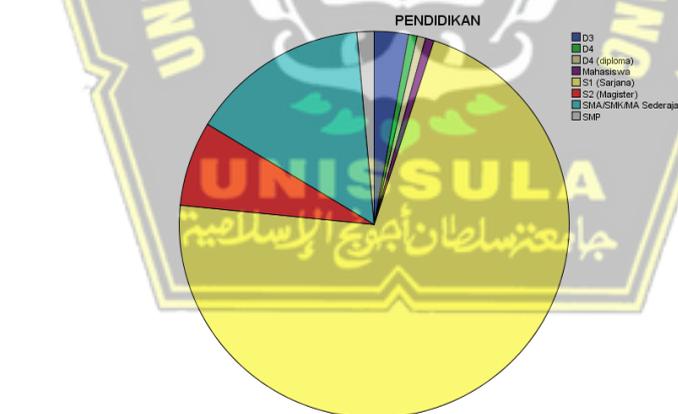


**Gambar 4.** Usia Responden

Responden yang memiliki rentang umur 26-35 tahun sebanyak 67 orang atau setara dengan 47.5 persen. Untuk responden yang berada pada rentang umur 36-45 tahun sebanyak 40 orang atau sekitar 28.4 persen. Sedangkan selanjutnya untuk responden yang berada pada rentang umur 46-55 tahun sebanyak 4 orang atau setara dengan 2.8 persen. Terakhir, untuk responden dengan rentang umur lebih dari 55 tahun sebanyak 1 orang atau setara dengan 0.7 persen. Secara rinci informasi dapat dirujuk pada tabel usia responden.

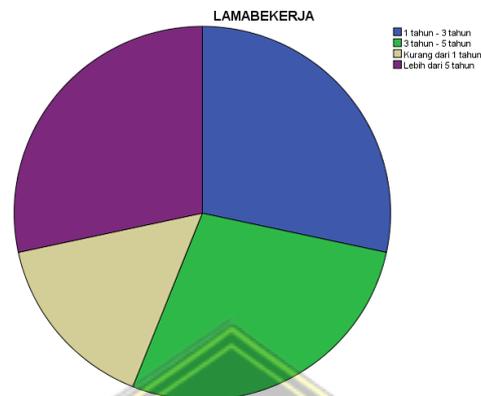
### 4.1.3 Pendidikan Responden

Merujuk pada diagram Pendidikan menjelaskan bahwa responden yang memiliki Pendidikan tingkat SMP sebanyak 2 orang atau setara dengan 1.4 persen. Responden yang memiliki tingkat Pendidikan SMA sederajat sebanyak 21 orang atau setara dengan 14.9 persen. Sedangkan responden yang memiliki tingkat Pendidikan Sarjana sebanyak 101 orang atau setara dengan 71.6 persen. Selanjutnya, responden yang memiliki tingkat Pendidikan Magister sebanyak 10 orang atau setara dengan 7.1 persen. Responden yang memiliki tingkat Pendidikan D1 sebanyak 1 orang atau setara dengan 0.7 persen. Responden yang memiliki tingkat Pendidikan D3 sebanyak 4 orang atau setara dengan 2.8 persen. Terakhir, responden dengan tingkat Pendidikan D4 sebanyak 1 orang atau setara dengan 0.7 persen.



**Gambar 5.** Pendidikan Responden

#### 4.1.4 Masa Kerja



**Gambar 6.** Masa Kerja

Berdasarkan pada diagram lama kerja, responden dengan pengalaman kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 22 orang atau setara dengan 15.6 persen. Selanjutnya, responden yang memiliki pengalaman kerja antara 1-3 tahun memiliki jumlah sebesar 40 orang yang setara dengan 28.4 persen. Sedangkan untuk responden dengan pengalaman kerja antara 3-5 tahun sebanyak 39 orang atau setara dengan 27.7 persen. Yang terakhir untuk responden dengan pengalaman kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 40 orang atau setara dengan 28.4 persen.

#### 4.2 Analisis Statistik Deskriptif

Angka indeks dapat dikembangkan dari deskripsi derajat persepsi responden terhadap variabel penelitian (Ferdinand, 2014). Perhitungan indeks dilakukan dengan rumus:

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

dimana:

F1 adalah jumlah responden dengan jawaban 1

F2 adalah jumlah responden dengan jawaban 2

F3 adalah jumlah responden dengan jawaban 3

F4 adalah jumlah responden dengan jawaban 4

F5 adalah jumlah responden dengan jawaban 5

Untuk mendapatkan angka indeks dari jawaban responden terhadap masing-masing variabel, didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan dalam rentang skor berdasarkan perhitungan three box method (Ferdinand, 2014) sebagai berikut:

Nilai indeks maksimum :  $(100 \times 5) / 5 = 100$

Nilai indeks minimum :  $(100 \times 1) / 5 = 20$

Angka yang mewakili dimulai dari angka 1 sampai 5, sehingga angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 20 sampai dengan 100 dengan rentang sebesar 80. Kriteria tiga kotak (three box method) digunakan untuk membagi tiga rentang sebesar 80 menjadi rentang sebesar 26.67 yang kemudian dipakai sebagai dasar interpretasi nilai indeks yaitu:

20,00 – 46,67 = rendah

46,86 – 73,33 = sedang

73,34 – 100,00 = tinggi

#### **4.2.1 Deskripsi Variabel Model Kepemimpinan Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)**

Variabel kepemimpinan ihsan achievement oriented leadership memiliki tiga dimensi yang terdiri dari 17 item pertanyaan yang telah dikembangkan oleh Sodikin et al. (2021). Peneliti menghapus empat item pengukuran dikarenakan tidak memenuhi syarat dalam pengujian validitas, sehingga masih tersisa tiga belas item pengukuran yang masih digunakan dalam pengujian variabel kepemimpinan ihsan achievement oriented leadership. Dua item pengukuran yang telah dihapus oleh peneliti yaitu “Pimpinan saya menggunakan wewenang/kekuasaan sebagai pemimpin untuk menjadikan perusahaan Saya menjadi perusahaan yang unggul” (EWM2), “Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang pimpinan lakukan bertujuan untuk memberikan manfaat yang lebih baik terhadap para senior” (EWM7), “Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang pimpinan lakukan adalah untuk memberikan manfaat yang lebih baik terhadap para senior” (EWM8) dan “Perbaikan dan peningkatan kemampuan yang pimpinan lakukan adalah untuk memberikan manfaat yang lebih baik terhadap rekan kerja” (EWM9).

Sedangkan sisanya adalah tiga belas item pengukuran yang dapat digunakan adalah “Pimpinan saya menggunakan tindakan tegas untuk mendisiplinkan karyawan, dengan memperhatikan perasaan mereka” (EWM1), “Pimpinan saya berusaha menjalankan tugas sebagai Pemimpin dengan sebaik-baiknya karena percaya bahwa Tuhan akan mengawasi pekerjaan yang kita lakukan” (EWM3),

“Pimpinan saya ingin perusahaan memiliki karyawan yang berkualitas secara kinerja dan moral” (EWM4), “Pimpinan saya terus meningkatkan kapasitas dan kemampuan melalui studi lanjut, pelatihan atau lokakarya agar dapat menjalankan tugas sebagai Pemimpin perusahaan dengan hasil yang lebih baik” (EWM5) dan “Pimpinan saya terus melakukan perbaikan dan penyesuaian meskipun kondisi perusahaan yang dipimpin saat ini memiliki kinerja yang baik” (EWM6).

Sedangkan pada dimensi GaI memiliki tiga item pengukuran yang meliputi “Tujuan pimpinan saya bekerja di perusahaan ini adalah untuk menciptakan kebaikan bagi orang lain” (GaI1), “Tujuan akhir pimpinan saya adalah untuk memaksimalkan kebaikan bagi perusahaan, karyawan, senior dan lingkungan masyarakat” (GaI2) dan “Pimpinan saya berharap ada apresiasi kementerian atas prestasi perusahaan saya” (GaI3).

Pada dimensi SoS memiliki lima item pengukuran yang meliputi “Pimpinan memprioritaskan pengembangan dan kemajuan karir anggota perusahaan” (SoS1), “Tujuan utama pimpinan Saya untuk menjadikan perusahaan ini unggul adalah untuk memenuhi kebutuhan dunia dan akherat” (SoS2), “Tujuan utama pimpinan saya untuk menjadikan perusahaan ini unggul adalah untuk memenuhi kebutuhan spiritual” (SoS3), “Pokok prestasi di perusahaan ini bagi pimpinan saya adalah mendapatkan keridhaan Tuhan” (SoS4) dan “Pimpinan saya tetap optimis untuk melakukan yang terbaik dalam memimpin perusahaan meskipun tidak berdampak material secara langsung” (SoS5). Hasil selengkapnya dari masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.1.** Hasil Jawaban Responden mengenai Kepemimpinan *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*

No	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	EWM1	0,0	4,3	38,3	144,7	244,7	86,4	Tinggi
2	EWM2	0,7	5,7	63,8	153,2	184,4	81,6	Tinggi
3	EWM3	1,4	12,8	95,7	124,8	145,4	76,0	Tinggi
4	EWM4	0,0	4,3	63,8	133,3	216,3	83,5	Tinggi
5	EWM5	0,7	7,1	80,9	130,5	180,9	80,0	Tinggi
6	EWM6	0,0	4,3	57,4	139,0	219,9	84,1	Tinggi
7	EWM7	0,0	11,3	59,6	153,2	180,9	81,0	Tinggi
8	EWM8	0,0	2,8	55,3	136,2	230,5	85,0	Tinggi
9	EWM9	0,0	5,7	70,2	164,5	163,1	80,7	Tinggi
6	GaI1	0,0	7,1	63,8	136,2	205,7	82,6	Tinggi
7	GaI2	0,0	18,4	106,4	139,0	102,8	73,3	Tinggi
8	Gai3	0,0	7,1	57,4	141,8	209,2	83,1	Tinggi
9	SoS1	0,0	11,3	27,7	161,7	223,4	84,8	Tinggi
10	SoS2	0,0	5,7	34,0	167,4	219,9	85,4	Tinggi
11	SoS3	0,0	2,8	29,8	173,0	227,0	86,5	Tinggi
12	SoS4	0,0	9,9	44,7	144,7	219,9	83,8	Tinggi
13	SoS5	0,0	4,3	34,0	133,3	266,0	87,5	Tinggi
Rata-rata indeks						<b>82,7</b>	<b>Tinggi</b>	

Sumber: Data primer diolah, 2022

Hasil jawaban responden sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.2 di atas menggambarkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap kepemimpinan *ihsan achievement oriented leadership (IAOL)* yaitu

dengan nilai rata-rata 82,7. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa kualitas hubungan interaksi antara pimpinan dan bawahan di PT. Hidup Indah Berkah sudah baik. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indicator SoS5 yaitu “Pimpinan saya tetap optimis untuk melakukan yang terbaik dalam memimpin perusahaan meskipun tidak berdampak material secara langsung”. Hasil ini dapat diartikan bahwa mayoritas responden merasa bahwa diri mereka selalu merasa optimis tentang kepemimpinan yang ada di dalam organisasi mereka.

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Ta’awun

Variabel Ta’awun memiliki tiga item pengukuran yang telah dikembangkan oleh Kamil et al. (2015). Peneliti menggunakan empat item pengukuran secara keseluruhan dikarenakan bahwa item pengukuran tersebut telah memenuhi syarat dalam pengujian validitas, sehingga keempat item pengukuran masih tetap digunakan dalam pengujian variabel ta’awun. Empat item pengukuran yang digunakan oleh peneliti yaitu “Saya bersedia membantu rekan kerja tanpa diminta” (TWN1), “Saya membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja meskipun itu bukan tanggung jawab saya” (TWN2), “Saya membantu rekan kerja dengan tanpa mengharapkan imbalan” (TWN3) dan “Saya berpendapat bahwa membantu pekerjaan rekan kerja adalah sebuah bentuk dari ibadah kepada Tuhan” (TWN4). Hasil selengkapnya dari masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.2.** Hasil Jawaban Responden mengenai Ta’awun

No	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	TWN1	0,0	4,3	61,7	136,2	216,3	83,7	Tinggi
2	TWN2	0,0	4,3	57,4	96,5	273,0	86,2	Tinggi

3	TWN3	0,0	2,8	53,2	122,0	251,8	86,0	Tinggi
4	TWN4	0,0	9,9	53,2	161,7	184,4	81,8	Tinggi
<b>Rata-rata indeks</b>							<b>82,4</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Hasil jawaban responden sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.3 di atas menggambarkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap ta'awun yaitu dengan nilai rata-rata 82,4. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa kualitas hubungan interaksi antara pimpinan dan bawahan serta bawahan dengan bawahan di PT. Hidup Indah Berkah sudah baik. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator TWN2 yaitu "Saya membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja meskipun itu bukan tanggung jawab saya". Hasil ini dapat diartikan bahwa mayoritas responden merasa bahwa diri mereka selalu dapat membantu rekan kerja mereka dengan baik dan juga membantu pemimpin mereka dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi tanpa mengharap imbalan dalam bentuk materil. Bagi mereka, membantu rekan kerja dan membantu pemimpin mereka dengan ikhlas adalah sebuah bentuk ibadah untuk mencari ridho Allah

#### 4.2.3 Deskripsi Variabel Kinerja

Variabel Kinerja memiliki lima item pengukuran yang telah dikembangkan oleh Man & Lam (2003). Peneliti menggunakan lima item pengukuran secara keseluruhan dikarenakan bahwa item pengukuran tersebut telah memenuhi syarat dalam pengujian validitas, sehingga keempat item pengukuran masih tetap digunakan dalam pengujian variabel kinerja. Lima item pengukuran yang

digunakan oleh peneliti yaitu “Saya mampu bekerja dengan produktif” (K1), “Di departemen saya, semua orang memberikan upaya terbaiknya” (K2), “Saya bekerja keras untuk mencoba prosedur-prosedur baru dalam mencapai tujuan kinerja” (K3) dan “Saya memiliki komitmen dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh perusahaan” (K4) dan “Saya bekerja sangat efisien dalam mendapatkan hasil maksimal dari sumber daya (uang, orang, peralatan, dll) yang kami miliki” (K5). Hasil selengkapnya dari masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.3.** Hasil Jawaban Responden mengenai Kinerja

No	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	K1	1,4	22,7	93,6	139,0	106,4	72,6	Tinggi
2	K2	1,4	11,3	85,1	133,3	156,0	77,4	Tinggi
3	K3	0,0	7,1	106,4	124,8	148,9	77,4	Tinggi
4	K4	1,4	17,0	106,4	124,8	117,0	73,3	Tinggi
5	K5	2,8	12,8	74,5	130,5	166,7	77,4	Tinggi
Rata-rata indeks							<b>75,7</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Hasil jawaban responden sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.4 di atas menggambarkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap kinerja yaitu dengan nilai rata-rata 75,7. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa kinerja yang ada di PT. Hidup Indah Berkah sudah baik. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indicator K5 yaitu “Saya bekerja sangat efisien dalam mendapatkan hasil maksimal dari sumber daya (uang, orang, peralatan, dll)

yang kami miliki”. Hasil ini dapat diartikan bahwa mayoritas responden merasa bahwa diri mereka selalu memberikan kinerja yang baik melalui efisiensi dalam menggunakan sumberdaya yang mereka miliki saat ini.

#### 4.3 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran di dalam SEM-PLS menggambarkan hubungan konstruk laten dengan konstruk-konstruk laten lainnya, atau indikator dengan konstruk latennya. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis maka terlebih dahulu dilakukan pengujian awal seperti pengujian validitas dan reliabilitas suatu konstruk atau indikator. Adapun hasil pengujian dijelaskan pada sub-bab di bawah ini:

##### 4.3.1 Analisis Uji Validitas Konstruk

Uji validitas dilakukan dalam dua tahapan yakni yang pertama uji validitas konvergen dan yang kedua uji validitas diskriminan. Hair et al., (2014) menyatakan bahwa kriteria uji validitas konvergen dikatakan valid apabila nilai *Factor Loading* indikatornya lebih dari 0,7 akan tetapi nilai-nilai di bawah 0,7 (masih diantara 0,41 hingga 0,69) harus tetap dipertimbangkan, sedangkan untuk indikator yang mempunyai *Factor Loading* kurang dari 0,4 maka indikator tersebut harus dihapus. Tabel 2. menunjukkan nilai *Factor loading* untuk konstruk dengan masing-masing jumlah indikator setiap konstruknya lebih dari 2 indikator dengan menggunakan skala likert 1 sampai 5 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

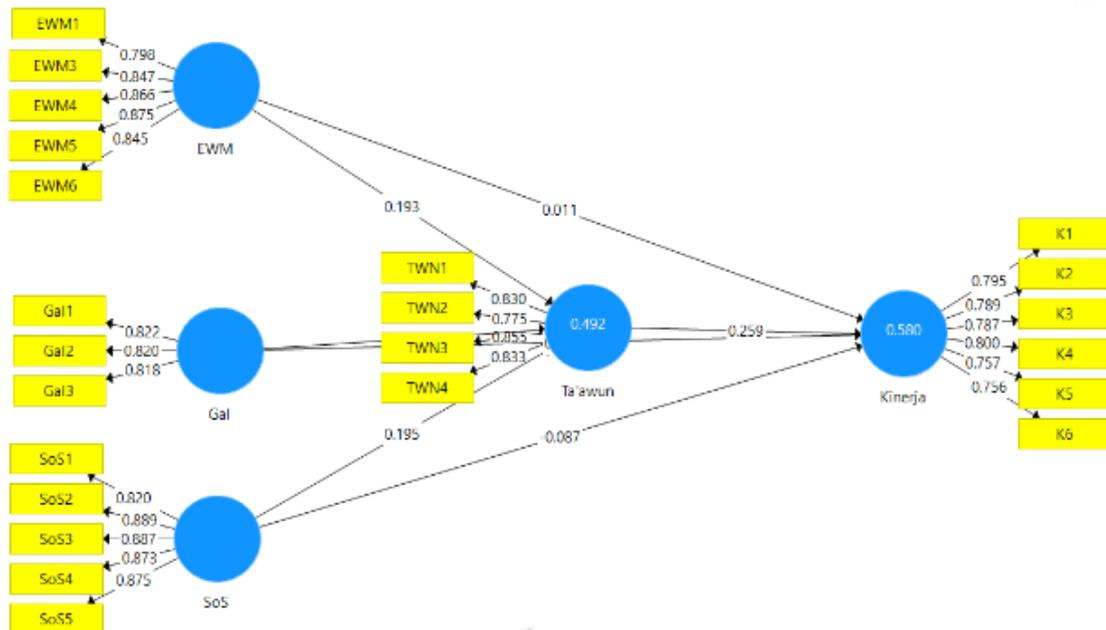
**Tabel 4.4.** Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	EWM	GaI	KINERJA	SoS	TWN
<i>Excellent Work Motivation</i>	EWM1	0,798				

	<b>EWM2</b>	<b>0,847</b>
	<b>EWM3</b>	<b>0,866</b>
	<b>EWM4</b>	<b>0,875</b>
	<b>EWM 5</b>	<b>0,845</b>
	<b>EWM 6</b>	<b>0,798</b>
<b>Goodness as Investment</b>	<b>GaI1</b>	<b>0,822</b>
	<b>GaI2</b>	<b>0,820</b>
	<b>GaI3</b>	<b>0,818</b>
<b>Kinerja SDM</b>	<b>K1</b>	<b>0,795</b>
	<b>K2</b>	<b>0,789</b>
	<b>K3</b>	<b>0,787</b>
	<b>K4</b>	<b>0,800</b>
	<b>K5</b>	<b>0,757</b>
	<b>K6</b>	<b>0,756</b>
<b>Spirit of Spirituality</b>	<b>SoS1</b>	<b>0,820</b>
	<b>SoS2</b>	<b>0,889</b>
	<b>SoS3</b>	<b>0,887</b>
	<b>SoS4</b>	<b>0,873</b>
	<b>SoS5</b>	<b>0,875</b>
<b>Perilaku Ta'awun</b>	<b>TWN1</b>	<b>0,830</b>
	<b>TWN2</b>	<b>0,775</b>
	<b>TWN3</b>	<b>0,855</b>
	<b>TWN4</b>	<b>0,833</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran yang terlihat pada Tabel 2 yang menunjukkan bahwa secara konvergen validitas alat ukur yang menggunakan banyak indikator yang didasarkan pada logika bahwa indikator-indikator yang ada di dalam satu kelompok konstruk akan memiliki pergerakan yang mirip dan mengelompok seperti yang terlihat pada Tabel 2. Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas konvergen. Dari *output* tersebut dapat diketahui bahwa semua item sudah valid, karena nilai *loading factor* di atas 0.5. Model hasil uji validitas konvergen terlihat pada Gambar 7. di bawah.



Gambar 7. Diagram Jalur

#### 4.3.2 Uji Validitas Diskriminan

Uji Validitas yang kedua yaitu menguji aspek validitas secara diskriminan. Uji ini didasarkan pada logika bahwa indikator dari suatu konstruk berbeda (*diverge*) dengan konstruk lain. Menurut Hair et al. (2014) sebuah konstruk mempunyai validitas diskriminan apabila indikator konstruk tersebut mempunyai nilai *Loading* (nilai akar AVE) paling tinggi pada kelompok konstraknya sendiri (Hair et al., 2014). Oleh karena itu, konstruk dikatakan tervalidasi secara diskriminan ketika nilai akar AVE dapat menjelaskan konstraknya sendiri. *Discriminant Validity* menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi apakah nilai konstraknya lebih baik daripada nilai konstruk lainnya dengan melihat nilai korelasi konstruk pada *Cross Loadings*.

*Discriminant Validity* dapat diukur dengan melihat nilai *Cross Loading*. Jika semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing konstraknya dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk pada kolom lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa

masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom tersebut (Haryono, 2017:421). Hasil pengukuran *Cross Loadings* dapat dilihat pada Tabel 3. Tentang *Cross Loading* di bawah.

**Tabel 4.5.** *Cross Loadings*

Variabel	Indikator	EWM	GaI	KINERJA	SoS	TWN
<i>Excellent Work Motivation</i>	EWM1	0,798	0,372	0,298	0,147	0,417
	EWM2	0,847	0,351	0,328	0,049	0,302
	EWM3	0,866	0,366	0,258	0,066	0,365
	EWM4	0,875	0,285	0,308	-0,006	0,336
	EWM5	0,845	0,304	0,252	-0,017	0,404
	EWM6	0,822	0,344	0,545	-0,030	0,535
<i>Goodness as Investment</i>	GaI1	0,250	0,820	0,701	-0,065	0,445
	GaI2	0,385	0,818	0,560	-0,004	0,608
	GaI4	0,202	0,795	0,555	-0,055	0,361
<b>Kinerja SDM</b>	K1	0,268	0,547	0,789	-0,096	0,462
	K2	0,285	0,641	0,787	0,017	0,449
	K3	0,289	0,619	0,800	-0,075	0,544
	K4	0,158	0,464	0,757	-0,138	0,431
	K5	0,366	0,595	0,756	0,035	0,582
	K6	0,051	-0,033	0,820	-0,053	0,097
<i>Spirit of Spirituality</i>	SoS1	0,060	-0,038	-0,052	0,889	0,211
	SoS2	-0,010	-0,044	-0,098	0,887	0,133
	SoS3	0,073	0,041	0,024	0,873	0,154
	SoS4	0,079	-0,084	-0,078	0,875	0,164
	SoS5	0,357	0,547	0,556	0,830	0,181
<b>Perilaku Ta'awun</b>	TWN1	0,336	0,499	0,301	0,080	0,775
	TWN2	0,353	0,496	0,492	0,173	0,855
	TWN3	0,381	0,577	0,605	0,154	0,833
	TWN4	0,417	0,372	0,298	0,147	0,798

Sumber: Data primer diolah, 2022

Dari hasil pengukuran *Cross Loadings* yang ditunjukkan pada tabel di atas, dapat diketahui semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing variabelnya sendiri dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator dengan variabel lainnya, maka disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun variabel atau konstruk dalam kolom tersebut.

*Discriminant Validity* selanjutnya juga dapat diukur dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik. Hasil pengukuran nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* ditunjukkan pada Tabel 4. Tentang nilai akar *Average Variance Extracted* di bawah.

**Tabel 4.6.** Nilai Akar Average Variance Extracted (AVE)

	<b>EWM</b>	<b>GaI</b>	<b>KINERJA</b>	<b>SoS</b>	<b>TWN</b>
<b>EWM</b>	0.847				
<b>GaI</b>	0.398	0.820			
<b>KINERJA</b>	0.341	0.736	0.781		
<b>SoS</b>	0.059	-0.040	-0.062	0.869	
<b>TWN</b>	0.434	0.646	0.610	0.183	0.824

Sumber: Data primer diolah, 2022. EWM = *Excellent Work Motivation*, GaI = *Goodness as Investment*, SoS = *Spirit of Spirituality*, TWN = *Perilaku Ta'awun*

Berdasarkan hasil di atas, dapat dilihat nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* setiap variabel memiliki skor yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya dalam model. Dengan ini maka dapat dikatakan sesuai uji dengan akar *Average Variance Extracted (AVE)*, model telah memiliki *Discriminant Validity* yang baik. Sehingga, berdasar uji *Convergent Validity* dan uji reliabilitas sudah didapatkan item-item dan variabel yang layak, dan analisis *Discriminant Validity* menggunakan nilai *Cross Loadings* juga telah menunjukkan hasil yang baik, serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* sudah memenuhi syarat, maka analisis SEM PLS tetap layak untuk dilanjutkan (Haryono, 2017). Pada pengujian

validitas diskriminan, nilai akar kuadrat AVE dari suatu variabel laten, dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Diketahui nilai akar kuadrat AVE dari untuk setiap variabel laten, lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Sehingga disimpulkan telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

### 4.3.3 Uji Reliabilitas

Aturan yang umum digunakan adalah nilai dari *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*  $\geq 0.70$  (Hair et al., 2014). Meskipun demikian, terdapat perbedaan menurut para ahli terkait indikator dari aturan nilai reliabilitas tersebut, Kock (2018) menyatakan bahwa *Cronbach's Alpha* cenderung meng-*underestimate* dalam pengukuran reliabilitas dan dianggap terlalu sensitif terhadap jumlah indikator yang digunakan, sedangkan *Composite Reliability* dapat dikatakan sebagai *Closer Approximation* dengan asumsi estimasi parameter lebih akurat. Tabel 4.10 memberikan nilai dari hasil uji reliabilitas pada konstruk penelitian.

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk mengukur apakah instrumen penelitian yang peneliti gunakan memiliki konsistensi atau kehandalan dalam mengukur konstruk atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel jika jawaban atau hasil oleh seseorang terhadap instrumen penelitian secara terus menerus memiliki konsistensi, akurat, dan presisi. Reliabelnya suatu instrumen penelitian dapat dilihat pada nilai *Cronbach's Alpha* yang menilai hubungan positif terhadap jumlah item dalam skala (Hair et

al., 2014). Skor *Cronbach's Alpha* yang dapat diterima berkisar pada 0,60 sampai 0,70 (Hair et al., 2014).

Aturan praktis dalam estimasi reliabilitas adalah bahwa 0,70 atau lebih tinggi menunjukkan adanya reliabilitas baik dan pada dasarnya semakin tinggi skor yang dihasilkan dalam estimasi reliabilitas maka semakin baik. Tingginya reliabilitas konstruk juga berarti bahwa terdapat adanya konsistensi internal dan semua langkah-langkah pembentukan instrumen penelitian dilakukan dengan konsisten serta dapat mewakili konstruk yang sama (Hair et al., 2014).

**Tabel 4.7.** Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE
EWM	0,901	0,927	0,717
GaI	0,757	0,860	0,672
Kinerja	0,872	0,904	0,610
SoS	0,920	0,939	0,756
TWN	0,843	0,894	0,679

Sumber: Data primer diolah, 2022. EWM = *Excellent Work Motivation*, GaI = *Goodness as Investment*, SoS = *Spirit of Spirituality*, TWN = *Perilaku Ta'awun*

Hasil pengujian berdasarkan output di atas menunjukkan bahwa hasil *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai yang memuaskan yaitu nilai masing-masing variabel diatas nilai 0.7. Hal tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi. Dengan kata lain semua konstruk atau variabel penelitian ini sudah menjadi alat ukur yang fit, dan semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk memiliki reliabilitas yang baik. Selain itu, menurut Hair et al. (2014) batas toleransi nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0.60 masih dapat diterima. Selanjutnya, nilai dari *Composite Reliability* untuk setiap konstraknya berada di

ambang batas lebih dari 0.70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dikatakan reliabel.

#### 4.3.4 Uji Average Variance Extracted (AVE)

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dapat menggambarkan besaran varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten. Nilai ideal pada *Average Variance Extracted (AVE)* adalah 0.5 yang berarti *Convergent Validity* baik. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kriteria *Average Variance Extracted (AVE)* agar suatu variabel valid adalah harus di atas 0.50 (Haryono, 2017:375). Hasil pengujian pada Tabel 4.2 di atas (lihat pada kolom *AVE*) menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih dari 0.5. Hal ini berarti semua variabel tersebut memiliki validitas yang baik.

#### 4.3.5 Uji Inner Model

Uji *inner model* pada penelitian ini mengacu pada analisis nilai *R Square*. Analisis ini untuk mengetahui besarnya persentase variabilitas konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk eksogen. Analisis ini juga untuk mengetahui kebaikan model persamaan struktural. Semakin besar angka *R Square* menunjukkan semakin besar variabel eksogen tersebut dapat menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya. Hasil perhitungan nilai *R Square* ditunjukkan pada Tabel 6. tentang *R Square* berikut.

**Tabel 4.8.** Nilai *R Square*

<b>Variabel</b>	<b><i>R Square</i></b>
<b>KINERJA</b>	0,580
<b>TWN</b>	0,492

Sumber: Data primer diolah, 2022. TWN = Perilaku Ta'awun

Ghozali dan Latan (2015:81) menyatakan bahwa nilai *R Square* sebesar 0.60, 0.30 dan 0.10 dapat disimpulkan bahwa model kuat, menengah, dan lemah. Berdasarkan hasil pengukuran di atas dapat dikatakan pengaruhnya kuat. Hasil *output* di atas menunjukkan bahwa nilai *R Square* memiliki arti besarnya persentase sumbangan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. *R Square* variabel TWN sebesar 0.492 (49.2%) artinya sumbangan pengaruh variabel IAOL terhadap TWN sebesar 49.2% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. *R Square* variabel KINERJA sebesar 0.580 (58%) artinya sumbangan pengaruh variabel IAOL dan TWN terhadap KINERJA sebesar 58% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

#### 4.3.6 Uji Signifikansi Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Dalam tahap pengujian hipotesis ini, maka akan dianalisis apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat *Path Coefficients* yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi *t statistics*. Signifikansi parameter yang diestimasi dapat memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0.05. Tabel 7. menyajikan output estimasi untuk pengujian model struktural.

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis berdasar pada nilai *t statistics* dengan tingkat signifikansi 0.05 (Haryono, 2017:410) dapat dikatakan bahwa  $H_0$  diterima bila *t statistics*  $< 1.96$  (tidak berpengaruh) dan  $H_0$  ditolak bila *t statistics*  $\geq 1.96$  (berpengaruh). Tidak hanya itu, dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis juga berdasar pada nilai signifikansi (Haryono, 2017:410) menyatakan jika nilai *P Value*  $> 0.05$  maka  $H_0$  diterima (tidak berpengaruh) dan jika nilai *P Value*  $\leq 0.05$  maka  $H_0$  ditolak (berpengaruh).

**Tabel 4.9.** Uji Hipotesis *Specific Direct Effect*  
*Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values*

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (IO/STDEVI)	P-Value	Kesimpulan
EWM → KINERJA (H1a)	0,412	0,417	0,095	4,343	0,000	Diterima
EWM → TWN (H2a)	0,193	0,193	0,069	2,783	0,006	Diterima
GaI → KINERJA (H1b)	0,561	0,564	0,072	7,836	0,000	Diterima
GaI → TWN (H2b)	0,577	0,577	0,061	9,380	0,000	Diterima
SoS → KINERJA (H1c)	0,160	0,157	0,052	3,075	0,002	Diterima
SoS → TWN (H2c)	0,195	0,204	0,064	3,058	0,002	Diterima
TWN → KINERJA (H3)	0,259	0,257	0,076	3,423	0,001	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2022 Sumber: Data primer diolah, 2022. EWM = Excelllent Work Motivation, GaI = Goodness as Investment, SoS = Spirit of Spirituality, TWN = Perilaku Ta'awun

#### 4.3.7 Uji Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Uji pengaruh variabel mediasi dilakukan dengan pengukuran *Spesific Indirect Effect*. Uji ini mengacu pada efek prediktor pada hasil yang diintervensi

oleh satu variabel atau lebih yang beroperasi secara berurutan (MacKinnon, 2012). Uji ini untuk mengetahui seberapa besar peran variabel mediasi dalam hal ini TWN memediasi pengaruh IAOL terhadap kinerja SDM. Hasil analisis jalur atau uji pengaruh mediasi dapat dilihat pada *output Specific Indirect Effect*, jika nilai P Value kurang dari 0.05 maka terjadi pengaruh mediasi. Hasil pengukuran pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 8. Tentang uji hipotesis *specific indirect effect*.

TWN secara signifikan memediasi pengaruh EWM terhadap kinerja SDM. Hal ini berdasarkan analisis *Indirect Effect* yang didapat nilai *P Value* pengaruh tidak langsung EWM terhadap kinerja SDM melalui TWN sebesar 0.044 kurang dari 0.05. Artinya jika kualitas EWM pimpinan dan bawahan tinggi maka akan meningkatkan TWN yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

**Tabel 4.10. Uji Hipotesis Specific Indirect Effect**  
*Total Effects Mean, STDEV, T-Values, P-Values*

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (IO/STDEVI)	P-Value	Kesimpulan
EWM → TWN → KINERJA	0,050	0,050	0,025	2,020	0,044	Diterima
GaI → TWN → KINERJA	0,149	0,148	0,046	3,212	0,001	Diterima
SoS → TWN → KINERJA	0,050	0,051	0,020	2,530	0,012	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2022. Sumber: Data primer diolah, 2022. EWM = *Excellent Work Motivation*, GaI = *Goodness as Investment*, SoS = *Spirit of Spirituality*, TWN = *Perilaku Ta'awun*

Selanjutnya, TWN secara signifikan memediasi pengaruh GaI terhadap kinerja SDM. Hal ini berdasarkan analisis *Indirect Effect* yang didapat nilai *P Value* pengaruh tidak langsung GaI terhadap kinerja SDM melalui TWN sebesar

0.001 kurang dari 0.05. Artinya jika GaI pimpinan dan bawahan tinggi maka akan meningkatkan TWN yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Yang terahir, TWN secara signifikan memediasi pengaruh SoS terhadap kinerja SDM. Hal ini berdasarkan analisis *Indirect Effect* yang didapat nilai P Value pengaruh tidak langsung SoS terhadap kinerja SDM melalui TWN sebesar 0.012 kurang dari 0.05. Artinya jika SoS pimpinan dan bawahan tinggi maka akan meningkatkan TWN yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

#### **4.4 Pembahasan Hipotesis**

##### **4.4.1 Pengaruh *Ihsan Achievement Oriented Leadership* (IAOL) terhadap Kinerja SDM**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kinerja SDM dapat dipengaruhi oleh model kepemimpinan IAOL. Nilai pengaruh yang positif menunjukkan arah pengaruh yang selaras. Secara logika, jika kepemimpinan IAOL semakin meningkat maka kinerja SDM juga semakin meningkat. Mengacu pada konsep model kepemimpinan IAOL yang dikemukakan oleh Sodikin et al. (2021) yang menjelaskan bahwa *Ihsan Achievement Oriented Leadership* (IAOL) adalah model kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja superior yang didasarkan pada keterlibatan nilai spiritual ihsan. Kepemimpinan IAOL dapat berpengaruh terhadap kinerja baik secara individu maupun organisasional, melalui penyaluran energi yang memfokuskan pada rekan kerja untuk dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada nilai ihsan.

Kepemimpinan yang dilandasi nilai-nilai etika dapat mendorong kesejahteraan dan kinerja anggota organisasi secara menyeluruh. Sejalan dengan itu, Sarwar et al. (2020) memastikan bahwa kepemimpinan dengan nilai-nilai etika memiliki hubungan yang relatif kuat dengan kesejahteraan dan kinerja. Lebih lanjut mereka menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang menyalahkan anggota atas kelemahannya dan memuji pekerjaan orang lain adalah suatu bentuk kegagalan (Sarwar et al., 2020). Pemimpin yang memiliki reflektivitas dan landasan etika akan terlibat dalam kesadaran penuh terhadap perilaku dan situasi untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini melibatkan nilai, hubungan, identitas, motif, dan tujuan (Sodikin et al., 2021). Pemimpin dalam suatu organisasi dapat mengembangkan proses untuk mengatasi resistensi terhadap berbagi pengetahuan dan membangun konteks kolaboratif. Pemimpin yang memiliki landasan etika yang kokoh dapat mengembangkan dan memfasilitasi konteks organisasi dengan makna baru, kepercayaan, dan hubungan kerjasama antara pemimpin dan pengikut.

Secara sederhana, dimensi IAOL dapat mempertahankan kualitas hubungan sosial menjadi lebih harmonis dan dapat mendorong kinerja seorang pengikut dari kepemimpinan IAOL. Seorang pengikut yang terinspirasi dari pemimpin IAOL selanjutnya dapat mendorong konsepsi etika dan mental karyawan untuk terlibat dalam orientasi kerja non-transaksional. Konsepsi tersebut didasarkan pada nilai spiritual untuk menciptakan optimisme dalam berbagai Tindakan karena memiliki orientasi jangka panjang yaitu kebahagiaan di akhirat (Sodikin et al., 2021).

وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يُظْلَمُونَ نَقِيرًا

*Artinya: Dan barangsiapa mengerjakan amal kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan sedang dia beriman, maka mereka itu akan masuk ke dalam surga dan mereka tidak dizalimi sedikit pun (QS An-Nisa' Ayat 124).*

وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا

*Artinya: Dan siapakah yang lebih baik agamanya daripada orang yang dengan ikhlas berserah diri kepada Allah, sedang dia mengerjakan kebaikan, dan mengikuti agama Ibrahim yang lurus? Dan Allah telah memilih Ibrahim menjadi kesayangan(-Nya) (QS An-Nisa' Ayat 125).*

Dimensi ini berarti bahwa setiap niat, pemikiran, perilaku bertujuan untuk pencapaian yang sangat baik, yang didorong oleh semangat transendental kepada Allah SWT dan dengan tujuan utama untuk mendapatkan ridho Allah SWT. Dengan semangat ini, orientasi pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi tidak hanya bergantung pada tujuan materi, tetapi ada lebih banyak untuk tujuan mendesak yaitu lebih pada kehidupan berikutnya di akhirat. Mereka berfikir bahwa tujuan materi sifatnya terbatas dan tujuan kebahagiaan di akhirat sifatnya tidak terbatas, dengan demikian mereka lebih memperjuangkan nilai-nilai tersebut. Nilai ini sejalan dengan ayat-ayat Al-Qur'an An-Nisa' Ayat 124 s.d 125.

Sebagai penguat argumentasi, dari pernyataan responden telah diketahui bahwa pemimpin mereka dipandang sebagai seseorang yang memiliki ikatan yang kuat dengan para karyawan. ikatan tersebut didasarkan pada hubungan secara emosional, bukan secara material. Pemimpin mereka terlihat sebagai seorang

pemimpin yang lebih mengedepankan urusan yang berhubungan dengan ibadah. Cara kerja pemimpin juga lebih mengarah kepada cara kerja yang sifatnya lebih kepada kebaikan dan halal. Bagi pemimpin, rizki yang didapatkan dengan cara yang halal akan memberikan dampak yang positif terhadap diri sendiri dan lingkungan. Maka dari itu, pemimpin selalu mengingatkan untuk bekerja dengan ikhlas dan membantu sesama yang mengalami kesulitan untuk tujuan menyebarkan kebaikan terhadap lingkungan, serta memperoleh ridho dari yang maha kuasa.

#### **4.4.2 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) dan Perilaku Ta'awun**

Hipotesis kedua menyatakan bahwa kepemimpinan IAOL dapat berpengaruh terhadap Perilaku ta'awun. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa perilaku ta'awun dapat dipengaruhi oleh model kepemimpinan IAOL. Nilai pengaruh yang positif menunjukkan arah pengaruh yang selaras. Secara logika, jika kepemimpinan IAOL semakin meningkat maka perilaku ta'awun juga semakin meningkat seiring dengan peningkatan kepemimpinan IAOL. Perilaku ta'awun dikarakteristikan sebagai sebuah perilaku khusus yang keluar dari peran formal dan Konsep dasar ta'awun menjelaskan bahwa memungkinkan perilaku ta'awun dapat menjadi perilaku yang normatif, dengan demikian keterlibatan dalam perilaku tersebut dapat mendorong terciptanya sebuah hubungan sosial non-transaksional antar karyawan yang kohesif, dan pada hakekatnya, kekohesifan antar karyawan dapat menjadi prediktor yang kuat dalam peningkatan kinerja karyawan (Sudarti et al., 2021). Terlebih lagi, ta'awun yang timbul dalam sebuah organisasi dapat juga ditujukan pada penurunan beban pekerjaan seorang

pemimpin organisasi. Sebagai contoh, jika seorang karyawan mau terlibat dalam perilaku ta'awun yang rela untuk membantu rekan kerja mereka secara ikhlas maka mereka dapat berbagi beban kerja dan secara langsung dapat meringankan beban kerja rekan kerja mereka.

Perilaku ta'awun secara umum dapat melibatkan beberapa perilaku, termasuk membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan yang diberikan oleh atasan, mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja. Ta'awun dalam perspektif Islam yang digunakan untuk menggambarkan tindakan individu mengikuti Syariah, di mana setiap individu melakukan kebaikan dalam membantu rekan kerja semata-mata untuk mendapatkan keridhaan Allah (Sudarti et al., 2021). Ta'awun dalam Islam merupakan bentuk kesadaran diri muslim yang bekerja dalam suatu organisasi. Bekerja tidak hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan uraian tugas tetapi untuk meringankan beban organisasi dengan melakukan kegiatan yang bermanfaat dan mencegah organisasi dari kerugian secara sukarela. Perilaku ini ditandai dengan membantu orang lain secara sukarela. Islam telah menekankan perilaku ini dengan tujuan untuk kesejahteraan individu dan masyarakat (Fard et al., 2020).

Sedangkan pada konsep model kepemimpinan IAOL menyatakan bahwa model kepemimpinan IAOL memiliki perbedaan yang sangat signifikan dengan model kepemimpinan yang lain. Model kepemimpinan IAOL memiliki keunikan pada spirit untuk mencapai pencapaian yang superior yang didasarkan pada nilai-nilai yang diridhoi oleh Allah, yang sering disebut dengan ihsan. Nilai-nilai ihsan, adalah nilai yang lebih menekankan pada nilai yang diajarkan oleh Allah untuk

menjaga harmonisasi kelompok dan lingkungan, sehingga nilai ini bukanlah nilai transaksional dan individual. Kepemimpinan IAOL juga memiliki spirit bahwa sebagai manusia harus memiliki optimis yang tinggi untuk mencapai hasil pekerjaan yang terbaik, tetapi hasil yang terbaik tersebut tidak hanya mengarah kepada material, tetapi juga dapat berorientasi pada kebahagiaan jangka panjang di kehidupan selanjutnya (Sodikin et al., 2021). Dengan adanya harmonisasi yang tinggi di dalam sebuah kelompok kerja, maka setiap karyawan dapat memiliki rasa kesukarelaan untuk membantu rekan kerja yang didasarkan pada keikhlasan dan bersifat non-transaksional, yang disebut dengan ta'awun. Secara logika, pada pemimpin yang memiliki nilai-nilai ihsan yang kuat maka dapat mempengaruhi peningkatan ta'awun para pengikutnya secara keseluruhan. Dengan logika berfikir tersebut, peneliti menemukan bahwa peningkatan perilaku ta'awun dipengaruhi oleh tingginya tingkat kepemimpinan IAOL.

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي  
 الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ  
 UNISSULA  
 جامعة سلطان أبي بكر الإسلامية

*Artinya: Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuatbaiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan. (QS. Al-Qasas:77)*

Orientasi kerja yang sangat baik dengan menjaga harmoni dan manfaat menggambarkan bahwa tekad dan proses pencapaian organisasi harus didasarkan

pada semangat tawhid. Selanjutnya, orientasi tersebut haruslah didasarkan pada Allah SWT untuk mencapai hasil kerja terbaik mereka dengan berdasar pada nilai-nilai dasar Al-Quran. Menurut QS.31:2-5 yang berbunyi “Ini adalah ayat dari kitab, kaya dalam kebijaksanaan, ini adalah panduan untuk berbelas kasih pada orang yang baik, mereka yang berdoa, bagi orang-orang yang membayar zakat dan sedekah, dan untuk mereka yang percaya terhadap akhirat. Mereka yang yang dibimbing oleh Tuhan mereka, dan merekalah yang akan sukses”. Penjelasan ini juga menggambarkan keharmonisan dan keseimbangan dan untuk memberikan manfaat luas bagi lingkungan sekitar sesuai dengan ayat Al -Qur'an Surah Al-Qasas ayat 77.

Dari hasil data deskripsi menunjukkan bahwa karyawan seringkali membantu rekan kerja mereka yang mengalami kesulitan dalam hal pekerjaan dan di luar urusan pekerjaan. Kebanyakan dari karyawan akan merasa senang untuk membantu rekan kerja mereka dengan penuh keikhlasan. Bentuk keikhlasan itu dapat digambarkan dengan rasa puas walaupun mereka tidak menerima imbalan dari rekan kerja yang mereka bantu. Mereka merasa jika mereka memberikan bantuan dengan ikhlas terhadap sesama, maka Allah akan memberikan imbalan yang lebih baik. Bantuan yang sering mereka berikan adalah bantuan dalam hal tenaga dan pikiran. Seringkali mereka memberikan ide-ide baru untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan. Bantuan ini adalah wujud dari rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang mereka jalin di tempat kerja. Dengan demikian, fenomena ini dapat memperkuat konsep ta'awun dalam lingkungan pekerjaan.

#### 4.4.3 Perilaku Ta'awun dan Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa perilaku ta'awun dapat berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh perilaku ta'awun. Nilai pengaruh yang positif menunjukkan arah pengaruh yang selaras. Secara logika, jika perilaku ta'awun semakin meningkat maka kinerja SDM juga semakin meningkat seiring dengan peningkatan perilaku ta'awun pada lingkungan karyawan di dalam organisasi. Sudarti et al. (2021) menegaskan bahwa konsep perilaku ta'awun termasuk dalam ajaran Islam yang memegang peranan penting di kehidupan sehari-hari. Beekun (1997) menyatakan bahwa ajaran Islam telah membentuk sistem kehidupan yang sangat komprehensif yang didasarkan pada etika dan juga mampu membimbing para pengikutnya pada semua bidang yang berkaitan dengan kehidupan, termasuk faktor sosial dan ekonomi (Sudarti et al., 2021).

Berbagai penelitian terdahulu mendukung bahwa hubungan ta'awun dan kinerja SDM atau organisasi cenderung mengarah kearah yang positif (Sudarti et al., 2021). Perilaku ta'awun yang terjadi antar karyawan dapat berkontribusi terhadap efektifitas dan kinerja organisasi melalui kemudahan untuk melakukan pergerakan sosial, dan juga melalui kreasi modal sosial. Dengan kata lain, seseorang yang menunjukkan perilaku ta'awun di tempat kerja dapat memicu penguatan struktur sosial yang telah diciptakan oleh organisasi, dan secara langsung dapat berpengaruh terhadap kinerja individu maupun organisasi. Dengan demikian, pada karyawan yang terlibat dalam perilaku ta'awun dapat memiliki

kinerja yang lebih baik, jika dibandingkan dengan karyawan yang tidak terlibat dengan ta'awun. Dengan demikian, pada karyawan yang terlibat dalam perilaku ta'awun dapat berpengaruh dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Mengacu pada penelitian terdahulu mendukung bahwa hubungan ta'awun dan kinerja karyawan atau organisasi cenderung mengarah kearah yang positif (Sudarti et al., 2021). Perilaku ta'awun yang terjadi antar karyawan dapat berkontribusi terhadap efektivitas dan kinerja organisasi melalui kemudahan untuk melakukan pergerakan sosial, dan juga melalui kreasi modal sosial. Dengan kata lain, seseorang yang menunjukkan perilaku ta'awun di tempat kerja dapat memicu penguatan struktur sosial yang telah diciptakan oleh organisasi. Untuk memperkuat konsep ta'awun, sebuah Hadis Riwayat Muslim no, 1017 menyatakan dan ayat pendukung dari QS At-ATAubah ayat 71 yaitu:

وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً كَانَ عَلَيْهِ وِزْرُهَا وَوِزْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا مِنْ بَعْدِهِ مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْفُصَ مِنْ  
أَوْزَارِهِمْ شَيْءٌ

*Artinya: "Barangsiapa yang memberi petunjuk pada kejelekan, maka ia akan mendapatkan dosa dari perbuatan jelek tersebut dan juga dosa dari orang yang mengamalkannya setelah itu tanpa mengurangi dosa mereka sedikit pun juga." (HR. Muslim no. 1017).*

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ  
الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

*Artinya: "Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan, sebagian mereka menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh*

*(berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, melaksanakan shalat, menunaikan zakat, dan taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka akan diberi rahmat oleh Allah. Sungguh, Allah Mahaperkasa, Mahabijaksana". (QS At-Taubah:71)*

Seperti yang diserukan dalam hadis di atas, tolong menolong yang dianjurkan dalam Islam terbatas pada hal-hal kebaikan. Dengan saling tolong menolong, sejatinya manusia tidak akan ada yang merasa sedih atau hampa. Hal ini disebabkan, hati akan mendapatkan rasa bahagia yang tidak semu saat melihat orang lain terbantu dengan usaha yang kita lakukan. Dan bagi orang-orang yang memutarbalikkan anjuran ta'awun untuk aspek yang ada di luar kebaikan, konsekuensinya sudah digambarkan secara rinci dalam hadis di atas, yakni dosa dari perbuatan buruk tersebut serta menanggung dosa orang yang berbuat keburukan atas rekomendasi atau bantuannya.

Dari hasil data deskripsi yang diperoleh peneliti, kebanyakan karyawan meningkatkan kinerjanya melalui penambahan jam kerja mereka. Karyawan berupaya untuk memberikan kinerja terbaik mereka melalui penambahan jam kerja mereka. Tidak hanya itu, mereka juga melakukan pengembangan diri melalui studi lanjut dan ikut serta dalam pelatihan yang relevan dengan bidang pekerjaan mereka. Alasan mereka melakukan pengembangan diri adalah agar supaya mereka dapat beradaptasi dengan model pekerjaan yang baru dan beradaptasi dengan aplikasi teknologi yang semakin berkembang. Karyawan berasumsi bahwa ketika mereka melakukan pengembangan dan pelatihan diri maka dapat berpengaruh terhadap kinerja. tidak hanya itu, untuk mencapai kinerja

yang optimal, biasanya karyawan akan saling membantu dan bekerjasama untuk mencapai tujuan kinerja tersebut.

#### **4.4.4 Pemediasian Perilaku Ta'awun pada Model Kepemimpinan IAOL terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Hipotesis keempat menyatakan bahwa perilaku ta'awun dapat memediasi pengaruh kepemimpinan IAOL terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa perilaku ta'awun dapat memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan IAOL terhadap kinerja SDM. Nilai pengaruh yang positif menunjukkan arah pengaruh yang selaras. Secara logika, semakin tinggi kepemimpinan IAOL yang ada dalam lingkungan organisasi dapat mempengaruhi setiap karyawan, sehingga karyawan bersedia untuk terlibat dalam perilaku ta'awun. Pada akhirnya, karyawan yang terlibat dengan perilaku ta'awun dapat secara berkelanjutan mampu meningkatkan kinerja SDM. Sodikin et al. (2021) menyatakan bahwa model kepemimpinan IAOL memiliki perbedaan yang sangat signifikan dengan model kepemimpinan yang lain. Model kepemimpinan IAOL memiliki keunikan pada spirit untuk mencapai pencapaian yang superior yang didasarkan pada nilai-nilai yang diridhoi oleh Allah, yang sering disebut dengan ihsan. Nilai-nilai ihsan adalah nilai utama yang lebih menekankan pada nilai yang diajarkan oleh Allah untuk menjaga harmonisasi kelompok dan lingkungan, sehingga nilai ini bukanlah nilai transaksional dan individual. Kepemimpinan IAOL juga memiliki spirit bahwa sebagai manusia harus memiliki optimis yang tinggi untuk mencapai hasil pekerjaan yang terbaik, tetapi hasil yang terbaik tersebut tidak hanya mengarah kepada material, tetapi juga dapat

berorientasi pada kebahagiaan jangka panjang di kehidupan selanjutnya (Sodikin et al., 2021).

Dengan adanya nilai ihsan, seorang karyawan yang berorientasi pada harmonisasi akan lebih cenderung untuk terlibat dengan perilaku ta'awun. Mengacu pada model kepemimpinan IAOL, pemimpin akan selalu menjaga nilai-nilai ihsan karena mereka berharap untuk mendapatkan ridho dari Allah. Dengan demikian adanya spirit ihsan yang tinggi pada seorang pemimpin, secara langsung dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk terlibat dalam perilaku ta'awun. Dan pada akhirnya pencapaian superior dapat dicapai dengan baik oleh seorang karyawan secara individu, dan juga selanjutnya secara tidak langsung juga akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Konsep ihsan berbeda dengan istilah kebajikan dalam pandangan Barat. Meskipun ihsan dan kebajikan tampak memiliki makna yang sama, ihsan memiliki atribut yang mengandung unsur ketuhanan seperti perasaan bahwa Tuhan melihat dan menilai secara langsung setiap individu, termasuk niat, tindakan, perasaan, dan aktivitas. Karakteristik unik ini tidak ditemukan dalam aspek kebajikan pandangan konvensional (Wahab & Ismail, 2019). Aspek spiritual seperti keimanan, keutamaan, dan orientasi spiritual merupakan komponen dalam pencapaian menurut pandangan nilai-nilai Islam. Pada akhirnya, rasa keimanan dan spiritual yang tinggi pada seseorang, dapat meningkatkan antusiasme untuk terlibat dalam perilaku ta'awun dan secara langsung dapat mencapai pencapaian superior dalam pekerjaan seseorang. Secara singkat, hasil

penelitian menunjukkan bahwa perilaku ta'awun memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan IAOL terhadap kinerja SDM.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

Bab ini menyimpulkan temuan yang ditemukan setelah melakukan penelitian mengenai model peningkatan kinerja sumber daya manusia yang didasarkan pada hubungan kausalitas antara model kepemimpinan IAOL dan perilaku ta'awun. Temuan penelitian ini dapat digunakan oleh praktisi maupun akademisi untuk lebih dapat meningkatkan praktik manajemen sumber daya manusia khususnya dalam hal peningkatan kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang selanjutnya dapat menjadi riset gap bagi peneliti mendatang untuk menggali lebih dalam.

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian-bagian sebelumnya, maka penelitian ini memiliki beberapa kesimpulan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

##### **5.1.1 Masalah Penelitian**

Hasil penelitian ini membuktikan dan memperoleh kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara komprehensif, yaitu untuk peningkatan kinerja sumberdaya manusia. Sesuai dengan hasil penelitian, faktor yang dapat meningkatkan kinerja sumberdaya manusia adalah model kepemimpinan IAOL, serta pengaruhnya dapat dimediasi dengan baik oleh perilaku ta'awun. Secara singkat, perilaku ta'awun mampu berperan sebagai variabel pemediasian pada pengaruh kepemimpinan IAOL terhadap kinerja SDM.

### 5.1.2 Simpulan Hipotesis

- a. Model kepemimpinan IAOL (*Excellent Work Motivation, Goodness as Investment, Spirit of Spirituality*) berpengaruh terhadap kinerja SDM. Mengacu pada hasil uji PLS konstruk kepemimpinan IAOL terhadap kinerja SDM mendapatkan skor *t-statistic* sebesar 4.343, 7.836 dan 3.075 serta nilai *p-value* sebesar 0.000, 0.000 dan 0.002, yang artinya bahwa semakin kuat pengaruh model kepemimpinan IAOL (*Excellent Work Motivation, Goodness as Investment, Spirit of Spirituality*) maka semakin meningkat kinerja SDM. Dengan dasar teori tersebut maka hipotesis 1a,b,c diterima. Selanjutnya, organisasi dapat meningkatkan dan menjaga kinerja para SDM mereka dengan memfasilitasi karyawan dengan model kepemimpinan IAOL memiliki keunikan pada spirit untuk mencapai pencapaian yang superior yang didasarkan pada nilai-nilai yang diridhoi oleh Allah, yang sering disebut dengan ihsan. Nilai-nilai ihsan, adalah nilai yang lebih menekankan pada nilai yang diajarkan oleh Allah untuk menjaga harmonisasi kelompok dan lingkungan, sehingga nilai ini bukanlah nilai transaksional dan individual. Kepemimpinan IAOL juga memiliki spirit bahwa sebagai manusia harus memiliki optimis yang tinggi untuk mencapai hasil pekerjaan yang terbaik, tetapi hasil yang terbaik tersebut tidak hanya mengarah kepada material, tetapi juga dapat berorientasi pada kebahagiaan jangka panjang di kehidupan selanjutnya.
- b. Model kepemimpinan IAOL (*Excellent Work Motivation, Goodness as Investment, Spirit of Spirituality*) berpengaruh terhadap perilaku ta'awun.

Mengacu pada hasil uji PLS konstruk kepemimpinan IAOL terhadap perilaku ta'awun mendapatkan skor *t-statistic* sebesar 2.783, 9.38 dan 3.058 serta *p-value* sebesar 0.006, 0.000 dan 0.002, yang artinya bahwa semakin kuat pengaruh model kepemimpinan IAOL (*Excellent Work Motivation, Goodness as Investment, Spirit of Spirituality*) maka semakin meningkat perilaku ta'awun para karyawan dalam organisasi. Dengan dasar teori tersebut maka hipotesis 2a,b,c diterima. Dimensi dengan pengaruh terkuat terhadap perilaku ta'awun adalah *Excellent Work Motivation*, dengan demikian pemimpin IAOL dituntut untuk lebih menunjukkan *Excellent Work Motivation* agar dapat memotivasi karyawan secara lebih baik dalam peningkatan perilaku ta'awun secara optimal.

- c. Perilaku ta'awun berpengaruh terhadap kinerja SDM. Mengacu pada hasil uji PLS konstruk perilaku ta'awun terhadap kinerja SDM mendapatkan skor *t-statistic* sebesar 3.423 dan *p-value* sebesar 0.001, yang artinya bahwa semakin kuat pengaruh perilaku ta'awun maka semakin meningkat kinerja SDM para karyawan dalam organisasi. Dengan dasar teori tersebut maka hipotesis 3 diterima. Perilaku ta'awun yang terjadi antar karyawan dapat berkontribusi terhadap efektifitas dan kinerja organisasi melalui kemudahan untuk melakukan pergerakan sosial, dan juga melalui kreasi modal sosial. Dengan kata lain, seseorang yang menunjukkan perilaku ta'awun di tempat kerja dapat memicu penguatan struktur sosial yang telah

diciptakan oleh organisasi, dan secara langsung dapat berpengaruh terhadap kinerja individu maupun organisasi.

- d. Perilaku ta'awun memediasi pengaruh kepemimpinan IAOL (*Excellent Work Motivation, Goodness as Investment, Spirit of Spirituality*) terhadap kinerja SDM. Mengacu pada hasil uji PLS konstruk perilaku ta'awun terhadap kinerja SDM mendapatkan skor *t-statistic* sebesar 2.020, 3.212, 2.530 dan *p-value* sebesar 0.044, 0.001, 0.012, yang artinya bahwa perilaku ta'awun berperan sebagai pemediasi pada pengaruh model kepemimpinan IAOL terhadap kinerja SDM, sehingga hipotesis 4 dapat diterima. Dengan adanya nilai ihsan, seorang karyawan yang berorientasi pada harmonisasi akan lebih cenderung untuk terlibat dengan perilaku ta'awun. Mengacu pada model kepemimpinan IAOL, pemimpin akan selalu menjaga nilai-nilai ihsan karena mereka berharap untuk mendapatkan ridho dari Allah. Dengan demikian adanya spirit ihsan yang tinggi pada seorang pemimpin, secara langsung dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk terlibat dalam perilaku ta'awun, dan pada akhirnya kinerja SDM juga dapat mengalami peningkatan seiring dengan kuatnya pengaruh model kepemimpinan IAOL dan perilaku ta'awun.

## 5.2 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian saat ini diharapkan dapat mendukung pengetahuan dan wawasan tentang peningkatan kinerja SDM. Berdasar pada model teoritis yang dikemukakan oleh peneliti dapat memperkuat konsep-konsep teoritis terkait dengan kepemimpinan IAOL serta pengaruhnya terhadap kinerja SDM pada

literatur-literatur terdahulu. Hasil penelitian mendukung penelitian sebelumnya dari Sodikin et al. (2021) tentang model kepemimpinan IAOL terhadap kinerja karyawan. pada penelitian tersebut menemukan bahwa model kepemimpinan IAOL lebih menekankan transaksi non material yang didasarkan pada nilai-nilai ihsan. Nilai-nilai ihsan, adalah nilai yang lebih menekankan pada nilai yang diajarkan oleh Allah untuk menjaga harmonisasi kelompok dan lingkungan, sehingga nilai ini bukanlah nilai transaksional dan individual. Dengan adanya harmonisasi yang kuat yang tercipta antara seorang pemimpin dan bawahan, dapat menunjukkan kinerja yang optimal pada masing-masing bawahan dalam lingkup organisasi.

Pada kepemimpinan IAOL, nilai ihsan yang mendasari konsep model kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian ihsan memiliki perbedaan dengan konsep kebajikan dari perspektif Barat yang dapat memberikan distingsi dan pembaharuan pada penelitian ini. Nilai ihsan menjadi karakteristik yang unik yang dapat menghubungkan sebuah aktivitas, niat, perilaku dan tujuan setiap orang yang ada di dalam organisasi. Tidak hanya itu, model kepemimpinan IAOL menekankan pada hubungan transcendental dengan Allah SWT. Dengan melekatnya nilai ihsan dan hubungan transedental tersebut, dapat memberikan karakteristik yang unik yang membedakan dengan konsep dari Barat. Dengan demikian, model kepemimpinan IAOL menjadi penting dalam membentuk perilaku ta'awun dalam sebuah organisasi.

Perilaku ta'awun juga memegang kunci penting yang dapat berpengaruh terhadap kinerja SDM. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudarti et

al. (2019) yang menemukan bahwa perilaku ta'awun mampu mereduksi *turnover intention* serta mampu berperan sebagai mediator *job embeddednes*, identifikasi organisasi terhadap *turnover intention*. Pada konteks penelitian ini perilaku ta'awun dikonseptualisasikan sebagai kemudahan untuk melakukan pergerakan sosial, dan juga melalui kreasi modal sosial. Secara singkat, karyawan yang terlibat dalam perilaku ta'awun akan lebih cenderung memiliki pergerakan sosial dan modal sosial lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan yang tidak terlibat dengan perilaku ta'awun. Pada akhirnya, karyawan yang lebih menunjukkan perilaku ta'awun dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

### **5.3 Implikasi Manajerial**

Implikasi manajerial yang didapatkan dari penelitian ini adalah bahwa atasan (*leader*) harus menyadari pentingnya hubungan yang berkualitas tinggi dengan bawahannya, hal ini dikarenakan model kepemimpinan IAOL dan perilaku ta'awun memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM. Penelitian ini dapat menjelaskan fenomena penyebab seseorang dapat terlibat dalam perilaku ta'awun. Sesuai dengan hasil penelitian, salah satu faktor penyebab seseorang terlibat dengan perilaku ta'awun adalah dengan adanya pengaruh dari model kepemimpinan IAOL. Penelitian ini membuktikan bahwa perilaku ta'awun dapat memediasi pengaruh model kepemimpinan IAOL terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian ini berimplikasi pada lingkungan praktisioner. Implikasi penelitian ini mengarah pada karyawan yang memiliki orientasi kuat perilaku ta'awun, maka mereka lebih cenderung terpengaruh oleh model kepemimpinan IAOL yang kuat dan selanjutnya karyawan dapat meningkatkan kinerjanya melalui akomodasi

modal social dan perluasan pergerakan sosial. Tingginya pengaruh kepemimpinan IAOL terhadap peningkatan kinerja SDM melalui perilaku ta'awun dapat menguntungkan organisasi, khususnya institusi sektor privat. Dengan demikian, para praktisioner diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan mereka secara berkala dengan cara menunjukkan dan memberlakukan model kepemimpinan IAOL untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat diperbaiki pada penelitian yang selanjutnya. Penelitian ini mengambil sampel hanya pada satu lokasi organisasi saja yaitu PT. HIB Grup (Hidup Indah Berkah) sehingga memungkinkan dapat mengurangi variasi data penelitian. Keterbatasan lain yaitu jumlah sampel yang diambil oleh peneliti hanya 141. Sampel yang terbatas menyebabkan rendahnya tingkat generalisasi hasil penelitian. Terlebih lagi, penelitian ini hanya melibatkan mekanisme pengujian peran pemediasian. Untuk menggambarkan fenomena yang kompleks seharusnya tidak cukup hanya menggunakan mekanisme pengujian peran pemediasian.

#### **5.5 Agenda Penelitian Mendatang**

Agenda penting pada penelitian yang selanjutnya adalah memperluas lokasi penelitian yang dapat melibatkan beberapa jenis organisasi bisnis yang ada di Indonesia. Dengan memperluas lokasi penelitian dapat memungkinkan untuk memperluas generalisasi hasil penelitian. Generalisasi yang lebih luas pada penelitian kuantitatif juga mengacu pada jumlah sampel penelitian yang lebih besar. Agenda penelitian selanjutnya diharapkan dapat melibatkan lebih banyak

sampel penelitian dan berasal dari berbagai jenis organisasi. Tujuan dari perluasan sampel dan lokasi penelitian adalah untuk menangkap fenomena pengaruh kepemimpinan IAOL terhadap kinerja SDM secara lebih baik. Terkait dengan agenda penelitian selanjutnya yang mengacu pada metodologi penelitian, peneliti berharap pada penelitian mendatang dapat menggunakan peran mediasi-moderasi untuk merefleksikan fenomena kepemimpinan IAOL, perilaku ta'awun dan kinerja SDM secara lebih kompleks. Peneliti sadar bahwa untuk merefleksikan fenomena penelitian yang kompleks tidak cukup hanya dengan menggunakan mekanisme peran pemediasian saja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*.
- Busaria, A. H., Alia, K., Nordina, Z. S., & Ahmada, A. I. A. (2016). Exploring ihsan-based leadership among academic leaders.
- Cooper, D.R., dan Schindler, P.S. (2014). *Business Research Method*, 12ed. New York: Mcgraw-Hill.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., & Tjahjono, H. K. (2019, July). Collective engagement and spiritual wellbeing in knowledge based community: a conceptual model. In *Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems* (pp. 899-906). Springer, Cham.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Forster, G. (2014). *The influence of Islamic values on management practice*. Springer.
- Ghozali, M., & Kamri, A. (2015). Islamic personality and professionalism at work: A theoretical analysis. *Shariah Journal*, 23(2), 255-286.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., dan Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jeon, K. S., Passmore, D. L., Lee, C., & Hunsaker, W. (2013). Spiritual leadership: A validation study in a Korean context. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10(4), 342-357.
- Kamil, M., Sulaiman, M. B., Osman-Gani, A., & Ahmad, K. (2014). Investigating the dimensionality of organisational citizenship behaviour from Islamic perspective (OCBIP): empirical analysis of business organisations in South-East Asia. *Asian Academy of Management Journal*, 19(1), 19-46.
- Kamil, N. M., Mohamed, S., Selladurai, S. U. G. U. M. A. R. A. N., & Khalid, N. (2015). The impact of spirituality and social responsibility on organizational citizenship behaviour from the Islamic perspective: Empirical investigation of Malaysian businesses. *Malaysian Journal of Communication*, 31(1), 59-80.

- Kang, J. H., Matusik, J. G., & Barclay, L. A. (2017). Affective and normative motives to work overtime in Asian organizations: Four cultural orientations from Confucian ethics. *Journal of Business Ethics*, 140(1), 115-130.
- Kock, N. (2018). *WarpPLS User Manual Version 6.0* (6th ed.). Laredo, Texas: ScriptWarp System.
- Malik, M. (2014). Iḥsānī social capital: An exploration into faith-inspired unique model. *International Journal of Islamic Thought*, 3(2), 5-18.
- Man, D. C., & Lam, S. S. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 979-1001.
- Menges, J. I., Tussing, D. V., Wihler, A., & Grant, A. M. (2017). When job performance is all relative: How family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 60(2), 695-719.
- Mokhtar, M. Y. O., Arifain, S. M. K., Isa, M. F. M., Jailani, A. I., & Othman, W. N. W. (2020). The Concept of Altruism and Ihsan as an Approach towards Achieving Psychological Well-Being at The Workplace: An Observation at The Islamic University College of Melaka. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, s, 10(10), 637-48.
- Sodikin, M., Fachrunnisa, O., & Niati, A. (2021, July). Towards Spiritual Wellbeing in Organization: Linking Ihsan Achievement Oriented Leadership and Knowledge Sharing Behaviour. In *Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems* (pp. 455-463). Springer, Cham.
- 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*.
- Yang, F., Liu, J., Wang, Z., & Zhang, Y. (2019). Feeling energized: a multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 983-997.