

**ISLAMIC WORK ETHICS DAN RELIGIOUS BASED
RECRUITMENT AND SELECTION SEBAGAI STRATEGI
PENURUNAN TURNOVER INTENTION**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan
Mencapai derajat S2**

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

FAHRUDIN HASBI

NIM 20402000090

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
2022**

**ISLAMIC WORK ETHICS DAN RELIGIOUS BASED
RECRUITMENT AND SELECTION SEBAGAI STRATEGI
PENURUNAN TURNOVER INTENTION**

Disusun oleh:

FAHRUDIN HASBI

NIM 20402000090



Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D.

NIK. 210499043

**ISLAMIC WORK ETHICS DAN RELIGIOUS BASED
RECRUITMENT AND SELECTION SEBAGAI STRATEGI
PENURUNAN TURNOVER INTENTION**

Disusun Oleh:

FAHRUDIN HASBI

NIM 20402000090

Telah dipertahankan di depan penguji Pada tanggal 24 Agustus 2022

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I


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

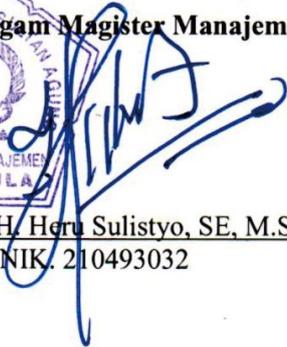

Dr. H. Abdul Hakim.,SE, M.Si
NIK. 210487014

Penguji II


Dr. Tri Wikaningrum, SE., M.Si
NIK.210499047

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

Ketua Progam Magister Manajemen



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

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fahrudin Hasbi
NIM : 20402000090
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**“ISLAMIC WORK ETHICS DAN RELIGIOUS BASED RECRUITMENT
AND SELECTION SEBAGAI STRATEGI PENURUNAN TURNOVER
INTENTION”**

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, 31 Agustus 2022

Yang menyatakan,




Fahrudin Hasbi

ABSTRACT

This study aims to examine the model of decreasing turnover intention by proposing ta'awun behavior as the main capital, where the ta'awun behavior of employees will be formed if individuals have Islamic work ethics, are led by religious leaders and are recruited and selection using a religious approach. This research is an Explanatory Research. The population in this study are employees of the three companies that are members of a group of companies engaged in the cardboard box industry. The total population of all group employees is 300 people. Large sample or sample size 100-200. In this study, the number of samples was 135 respondents, and the data was collected using a questionnaire method. Data analysis used correlation test and structural equation modeling using PLS (partial least square) type 3.3 software to analyze the data. The results of the study show that there is a significant influence of Ta'awun behavior on Turnover Intention, there is a significant influence of recruitment based religious and selection on ta'awun behavior, there is a significant influence of Islamic Works Ethics on ta'awun behavior, and there is a significant influence of Spiritual leadership towards Ta'awun Behavior.

Keywords: *Religious Based Recruitment and Selection (RBRS), Islamic Work Ethics, Spiritual Leadership, Ta'awun behaviour, Turnover Intention*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model penurunan turnover intention dengan mengusulkan perilaku ta'awun sebagai modal utama, dimana perilaku ta'awun para sumber daya manusia akan terbentuk jika individu memiliki Islamic work Ethics, dipimpin oleh pemimpin yang religious dan di rekrut dan diseleksi dengan menggunakan pendekatan religious. Penelitian ini merupakan penelitian Explanatory Research. Populasi dalam studi ini adalah Karyawan dari tiga perusahaan tersebut tergabung dalam satu group perusahaan yang bergerak dalam bidang industri karton box, Total populasi semua karyawan group adalah 300 orang. Besar sample atau sample size 100-200. Dalam study ini jumlah sampel sebesar 135 responden, dan pengumpulan data menggunakan metode kuesioner. Analisis data menggunakan uji korelasi dan pemodelan persamaan struktural menggunakan software PLS (partial least square) type 3.3 untuk menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Signifikan dari Ta'awun behaviour terhadap Turnover Intention, ada pengaruh yang signifikan dari recruitment based religious and selection terhadap ta'awun behaviour, ada pengaruh yang signifikan dari Islamic Works Ethics terhadap ta'awun behaviour, dan ada pengaruh yang signifikan dari Spiritual leadership terhadap Ta'awun Behaviour.

Kata kunci: Religious Based Recruitment *and Selection* (RBRS), Islamic Work Ethics, Spiritual Leadership, Ta'awun behaviour, Turnover Intention

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan kasih sayangnya dan sholawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan penelitian tesis yang berjudul **“ISLAMIC WORK ETHICS DAN RELIGIOUS BASED RECRUITMENT AND SELECTION SEBAGAI STRATEGI PENURUNAN TURNOVER INTENTION”**. 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. Nurhidayati, SE., 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 Sulistyono, 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. Istri tercinta Khusna Amalia dan anak-anakku yang senantiasa memberikan semangat dalam menjalani kuliah.
7. Kakak dan adek tercinta yang selalu memberikan semangat doa dan motivasinya.

8. Kelas MM72, Nanik Umiati, Nur Atika Yuniarti yang selalu memberikan semangat, doa dan motivasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
9. Bapak Joko Suprayogi dan Rahmad Andum Basuki selaku pimpinan tempat penulis bekerja yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat menempuh kuliah Pasca Sarjana.
10. 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, 7 Agustus 2022

Penulis,



Fahrudin Hasbi

NIM. 20402000090

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	Error! Bookmark not defined.
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Rumusan masalah.....	9
1.3 Tujuan penelitian.....	9
1.4 Manfaat penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Turnover intention.....	11
2.2 Ta'awun Behaviour.....	12
2.3 Religious Based Recruitment and Selection (RBRS).....	14
2.4 Islamic Work Ethics.....	18
2.5 Spiritual Leadership.....	20

2.6 Model Penelitian	21
BAB III METODE PENELITIAN.....	22
3.1. Jenis Penelitian.....	22
3.2. Populasi dan Sampel	22
3.3. Jenis data dan Metode Pengumpulan Data.....	23
3.4. Pengukuran Variabel	23
3.5 Analisis Data	26
3.5.1 Analisis Deskriptif Variabel.....	26
3.5.2 Partial Least Square (PLS)	26
3.5.2.1 Uji Model Pengukuran atau Outer Model	27
a. Convergen Validity.....	27
b. Discriminant Validity	27
c. Uji Reliabilitas (Composite Reliability dan Cronbach Alpha) dan Uji Average Variance Extracted (AVE).....	28
3.5.2.2 Uji Model Struktural atau Inner Model.....	29
a. Coefficient of Determination (R-square).....	29
b. Effect Size (F-square).....	30
c. Predictive Relevance (Q-square).....	30
e. Uji Model Fit	31
3.5.2.3 Pengujian Hipotesis	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Gambaran Umum Responden	33
4.2. Analisis Deskriptif Variabel	35
4.2.1 Religious Based Recruitment and Selection.....	36
4.2.2 Islamic Work Ethics	37

4.2.3	Spiritual Leadership.....	38
4.2.4	Ta'awun Behaviour	39
4.2.5	Turnover Intention.....	41
4.3	Analisis SEM dengan program Smart PLS).....	42
4.3.1	Hasil <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran).....	42
4.3.1.1	Uji Convergent Validity	43
4.3.1.2	Uji Discriminant Validity	44
4.3.1.3	Uji Reliabilitas (Composite Reliability dan Cronbach Alpha) dan Uji Average Variance Extracted (AVE).....	47
4.3.1.3.1	Uji Reliabilitas.....	47
4.3.3.3.2	Uji Average Variance Extracted (AVE).....	49
4.3.2	Uji Inner Model	50
4.3.2.1	Analisis R Square	50
4.3.2.2	Effect size (f^2)	52
4.3.2.3	Predictive Relevance (Q^2).....	53
4.3.2.4	Goodness of Fit Index (GoF).....	54
4.3.2.5	Uji Model Fit.....	55
4.3.3	Pengujian Hipotesis (Pengaruh antar variabel)	56
4.4	Hasil Pengujian Hipotesis	58
4.4.1	<i>Ta'awun Behaviour</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	58
4.4.2	Religious Based Recruitment and Selection terhadap Ta'awun Behaviour	58
4.4.3	Islamic Work Ethics terhadap Ta'awun Behaviour	58
4.4.4	Spiritual Leadership terhadap Ta'awun Behaviour.....	59
4.5	Pembahasan Hasil Penelitian	59

4.5.1	Pengaruh <i>Ta'awun Behaviour</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	59
4.5.2	Pengaruh Religious Based Recruitment and Selection terhadap Ta'awun Behaviour.	61
4.5.3	Pengaruh Islamic work ethics terhadap Ta'awun behaviour.....	62
4.5.4	Pengaruh Spiritual leadership terhadap Ta'awun behaviour.....	64
BAB V PENUTUP.....		66
5.1.	Kesimpulan Masalah Penelitian	66
5.2.	Kesimpulan Hipotesis.....	66
5.3.	Implikasi Teoritis	68
5.4.	Implikasi Manajerial.....	68
5.5.	Keterbatasan Penelitian	69
5.6.	Agenda Penelitian mendatang	70
DAFTAR PUSTAKA		72



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Turnover SDM.....	8
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian	24
Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data Primer.....	33
Tabel 4.2 Demografi Responden.....	34
Tabel 4.3 Religious Based Recruitment and Selection	36
Tabel 4.4 Islamic Work Ethics.....	37
Tabel 4.5 Spiritual Leadership	38
Tabel 4.6 Ta'awun Behaviour.....	39
Tabel 4.7 Turnover Intention	41
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Item (Convergent Validity).....	43
Tabel 4.9 Hasil Nilai Cross Loading.....	45
Tabel 4.10 Hasil Nilai Akar AVE dan Korelasi Antar Konstruk.....	46
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas.....	48
Tabel 4.12 Hasil Uji Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	49
Tabel 4.13 Hasil Nilai R Square	51
Tabel 4.14 Hasil Nilai f Square.....	52
Tabel 4.15 Hasil Nilai Q2	54
Tabel 4.16 Hasil Uji Model Fit	55
Tabel 4.17 Uji Hipotesis berdasarkan Path Coefficient.....	57
Tabel 4.18 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian.....	21
Gambar 4.1 Evaluasi Model.....	50
Gambar 4.2 Predictive Relevance	53
Gambar 4.3 Pengujian Model Struktural.....	56



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner.....	78
-----------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Turnover atau perpindahan sumber daya manusia (SDM) menjadi masalah serius dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang masih mengandalkan banyak tenaga kerja manusia, seperti perusahaan padat karya. Hal ini karena kinerja organisasi ditentukan oleh kelengkapan sumber daya manusia sebagai modal utama di sektor produksinya. Tingginya turnover SDM berpengaruh tidak sehat pada budaya organisasi dan semangat kerja SDM yang rendah (Kozlowski dkk. 2005). Turnover SDM yang terus meningkat akan berbahaya untuk kelangsungan organisasi dan dapat mengurangi produktivitas perusahaan (Joarder et al., 2011). Selain itu juga turnover SDM berdampak buruk pada kinerja keuangan organisasi, kerugian biaya yang dialami meliputi biaya recruitment, biaya seleksi, dan biaya orientasi, (Tracey dan Hinkin 2008). Selain secara financial ada hal lain secara non-financial seperti hilangnya produktivitas, menurunnya kualitas pelayanan dan penelitian (Waldman et al., 2004).

Tingginya turnover SDM dipengaruhi oleh tingginya niat untuk keluar kerja atau *Turnover Intention* (Alfatania, 2017). *Turnover intention* diartikan sebagai niat untuk mengundurkan diri dari pekerjaan yang ada dan adanya kecenderungan untuk mencari pekerjaan di tempat lain dari diri seorang sumber daya manusia (Jung et al., 2012). *Turnover intention* akan berdampak pada kinerja SDM, baik dari output pekerjaan secara langsung ataupun dalam perilaku sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan (Alfatania, 2017). *Turnover intention* yang tinggi

menggambarkan SDM yang tidak bisa memenuhi tugas dan tanggung jawab pekerjaan atau kinerjanya (Holzer et al., 2004). Kinerja SDM seperti ini dapat ditandai dengan proses pencarian kerja baru di melalui lowongan pekerjaan, penyalahgunaan cuti sakit, dan penggunaan waktu istirahat yang lebih lama (Carraher & Bentler, 2008).

Penelitian sebelumnya menunjukkan beberapa penyebab munculnya *Turnover Intention* yaitu ketidakpuasan, ini dikarenakan sumber daya manusia merasa tidak dihargai, seperti tidak termotivasi atau bisa jadi tidak memiliki jenjang karir (Yousef, 2001). Selain itu kondisi lingkungan kerja juga dapat menimbulkan munculnya *Turnover Intention* (Mobley, 1986). Dalam penelitian (Siregar, 2011) kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan ini bisa menurunkan niat keluar dari pekerjaan. Selain kompensasi, keinginan keluar kerja juga dapat diturunkan dengan memperhatikan komposisi beban kerja SDM. Faktor lain yang diduga mempengaruhi niat keluar dari pekerjaan adalah konflik antar sumber daya manusia.

Penelitian oleh Sudarti, Fachrunnisa dan Ratnawati (2021) menemukan sebuah model untuk menurunkan *turnover intention* dengan pendekatan nilai-nilai Islam. Salah satu perilaku Islami yang terbukti bisa menurunkan *Turnover Intention* dalam penelitian tersebut adalah Ta'awun. Ini adalah perilaku saling membantu dalam kebaikan. Konsep Ta'awun ini mirip dengan konsep barat Organizational Citizen Behaviour atau OCB, *perbedaannya adalah di "OCB membantu didasari rasa kemanusiaan, kebersamaan dan OCB kebanyakan mencari kepuasan pribadi mampu membantu orang lain sehingga terkadang akan menimbulkan kekecewaan*

*Ketika terjadi konflik atau tidak ada timbal balik didalamnya. Sedangkan dalam ta'awun sikap saling membantu didasari dan dilandasi dengan nilai-nilai ibadah dan spiritual sehingga terkandung nilai ikhlas didalamnya karena didasarkan membantu atau menolong karena Allah". Seseorang yang memiliki religiusitas tinggi cenderung melampaui tanggung jawabnya dan memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi (Kamil dkk. 2015). Sikap Ta'awun ini perlu diterjemahkan menjadi perilaku ta'awun atau *Ta'awun behaviour*. *Ta'awun behaviour* dalam islam didefinisikan perilaku tolong menolong, adanya kebersamaan, rasa saling memiliki dan rasa saling membutuhkan satu sama lain (Muafi, 2021). Dampaknya dapat meningkatkan kinerja dan harmonisasi antara satu dengan lainnya (Balad, 2019; Rosyidi, 2015). Atmosfer kerja yang kondusif karena adanya ta'awun diantara anggota organisasi akan membuat karyawan untuk tetap berada didalam organisasi atau perusahaan (Sudarti, dkk 2021). Sehingga diharapkan *Ta'awun Behaviour* ini mampu membantu untuk menurunkan *Turnover Intention*.*

Ta'awun behaviour merupakan konsep yang di turunkan dari OCB.

Dalam penelitian sebelumnya OCB dipercaya akan dapat terbentuk jika individu memiliki value personal yang kuat, dimana salah satunya adalah *Islamic Work Ethics*. Sehingga, *Islamic Work Ethics* menjadi sarana terbentuknya *Ta'awun behavior*. *Islamic Work Ethics* adalah tertanamnya nilai-nilai islami dalam personality karyawan. Menurut Beekun, (1997) *Islamic Work Ethics* diartikan sebagai seperangkat prinsip moral yang membedakan apa yang benar dan apa yang salah dalam konteks Islam. Ahmad dan Owoyemi (2012) mendefinisikan etika kerja

Islami sebagai seperangkat nilai atau sistem keyakinan yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah mengenai pekerjaan. Khan dkk (2010) berpendapat bahwa konsep kerja harus dipahami dari perspektif Islam yang mengatakan bahwa seseorang harus unggul dan berhasil dalam hidup sesuai dengan etika Islam – yaitu sesuai dengan Quran dan sabda Nabi (saw).

Lebih lanjut, untuk mendapatkan individu dengan kepemilikan *Ta'awun behaviour* yang diinginkan oleh organisasi, maka strategi rekrutmen dan seleksi menjadi pendekatan yang paling mudah untuk pembentukan perilaku tersebut. Recruitment menjadi awal dalam merancang SDM dalam sebuah organisasi. Salah satu yang bisa digunakan adalah dengan metode Recruitment dan seleksi berbasis religious value. Ini bertujuan untuk menilai personality calon karyawan dari sisi religious. Semakin tinggi spiritualitas seseorang maka akan semakin meningkatkan kerjasama tim, menjadi lebih baik, adil, lebih memperhatikan kebutuhan orang lain, dan membangun kepercayaan dalam organisasi, meningkatkan OCB, memiliki kecenderungan untuk melayani orang lain dan lebih sensitive, (Miliman dkk. 2003). Semakin religious seseorang semakin tinggi memahami norma-norma agama, sehingga nilai kepatuhan dan ketaatan kepada norma agama akan lebih dijalankan. Hal ini karena semua yang menjadi amal perbuatan kita akan dicatat dan dipertanggungjawabkan kelak di akhirat nanti. Seperti bagaimana tertulis dalam QS. Surat Al-Zalzalah ayat 7 dan 8 yang artinya “*Maka barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrah niscaya dia akan melihatnya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarrah sekalipun, niscaya dia akan melihatnya pula.*” Sebagai SDM yang memiliki nilai religious tinggi atau bertaqwa,

tentunya akan memiliki sifat ta'awun yang tinggi pula. Sebagaimana Hadits Nabi Muhammad SAW “*Sebaik-baik manusia adalah yang paling banyak manfaatnya kepada sesama*” (HR. Ahmad). Tentunya manfaat dunia dan akherat, maka orang mukmin yang bertaqwa, yang ikhlas dan istiqomah menunaikan kewajiban hablun minallah dan hablun minannas yang bisa memberi manfaat didunia dan di akhirat. Sehingga perlunya untuk melakukan recruitment dan seleksi dengan memperhatikan sisi religious adalah untuk mempermudah untuk melakukan pembinaan dan mengarahkan SDM pada pembentukan *ta'awun behaviour*. Dalam penelitian Zahra dan Sara 2019, calon SDM harus mempunyai kualitas seorang Muslim yang sholeh dan pekerja keras, mempunyai loyalitas tinggi, komitmen, bertanggung jawab, jujur, disiplin, tepat waktu dan dapat dipercaya. Dan Proses recruitment dan seleksi dalam islam menekankan pada cara-cara yang adil dalam merekrut karyawan serta kriteria karakteristik tertentu pada calon SDM dengan menggunakan model manajemen islam. (J.shim dalam Zahra dan Sara, 2019).

Peran pemimpin sangat diperlukan dalam mengatur dan menentukan arah organisasi, termasuk mempengaruhi perilaku bawahannya. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik berdampak positif terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi.

Kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam perusahaan, beberapa teori kepemimpinan yang sering diterapkan adalah: *Kepemimpinan transaksional*, ini adalah pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada penghargaan dengan bawahan untuk layanan yang telah diberikan (Parolini, Patterson dan Winston, 2009). *Kepemimpinan*

transformatif, ini adalah Pendekatan kepemimpinan dengan memimpin perubahan dalam visi, strategi, dan budaya organisasi, dan itu memberdayakan orang-orang dalam organisasi dan meningkatkan basis kekuatan dan efektivitas daripada membatasinya (James dan Joseph, 2001). *Kepemimpinan yang melayani*, ini adalah pendekatan yang didasarkan pada kepemimpinan prinsip Islam. Yaitu pendekatan yang bersandar pada nilai-nilai, etika, prinsip, kebajikan, dan spiritualitas. Pendekatan ini menganjurkan bahwa pemimpin harus melayani orang-orang yang menjadi bawahan mereka, melindunginya dan membantu mereka untuk mencapai kerja yang optimal (Beekun, 2006; Khaliq, 2009).

Seperti praktik konvensional, kepemimpinan spiritual atau dalam hal ini kepemimpinan Islam berfungsi sebagai jembatan yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi (Ali, 2007). *Spiritual Leadership* dibutuhkan untuk kebutuhan yang mendasar baik pemimpin maupun bawahan untuk kesejahteraan spiritual, juga untuk menciptakan keselarasan visi dan misi disemua individu dalam organisasi, pemberdayaan team dan organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, komitmen organisasi, kinerja keuangan, dan tanggung jawab sosial (Fry, 2003; Fry & Nisiewicz, 2013; Fry et al., 2010). Dari penelitian tersebut menunjukkan *Spiritual leadership* mampu membantu mempengaruhi terjadi sebuah iklim yang diinginkan dalam sebuah organisasi, sehingga ini diharapkan dapat membantu membentuk *Ta'awun behaviour* dalam perusahaan.

Konsep *Ta'awun behaviour* ini merupakan salah satu bagian dari Social Exchange Theory atau SET yaitu menggambarkan interaksi perilaku antar dua atau

lebih individu dan bagaimana interaksi perilaku ini dapat memperkuat perilaku orang lain (Yaron dan Jeff, 2018). Berdasarkan asumsi teori SET ini sumber daya manusia berharap bahwa perusahaan memberikan lingkungan kerja dan budaya kerja yang lebih baik, sehingga mereka bergabung dengan perusahaan kemudian memberikan pengetahuan dan ketrampilan mereka untuk mencapai tujuan mereka. Oleh sebab itu hubungan pertukaran yang bagus antara sumber daya manusia dan perusahaan akan menghasilkan peningkatan komitmen organisasi (Ammar Ahmed dkk, 2018). Selain itu teori SET ini juga mencakup pertukaran dua arah antara atasan dan bawahan atau *leader member exchange (LMX)*, yang berfokus pada kualitas pertukaran antara manajer dan karyawan berdasarkan tingkat ikatan emosional dan pertukaran pengetahuan atau sumber daya yang berharga. Hubungan timbal balik ini bisa jadi akan menjadi ketidakpuasan ketika apa yang salah satu dari yang menjalankan perilaku ini tidak dapat memberikan timbal balik yang sepadan. Berbeda dengan konsep *Ta'awun behaviour* dimana saling membantu, saling berbagi pengetahuan yang didasari dengan beribadah kepada Allah sehingga Ketika terjadi timbal balik yang tidak sepadan atau konflik tidak timbul ketidakpuasan karena semua dilandasi dengan niat beribadah.

Sehingga, penelitian ini bertujuan untuk menguji model *penurunan turnover intention* dengan mengusulkan *perilaku ta'awun* sebagai modal utama, dimana perilaku ta'awun para karyawan akan terbentuk jika individu memiliki etika kerja islam (Islamic work ethics), dipimpin oleh pemimpin yang religious dan proses rekrutment dan seleksinya dilakukan dengan menggunakan pendekatan religious.

Penelitian ini dilakukan pada Group perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang kertas dikota Kudus, Perusahaan ini dalam proses produksinya masih menggunakan pendekatan padat karya dan masih sangat tergantung dengan jumlah SDM nya. Perusahaan ini sudah menerapkan kebijakan rekrutmen dan seleksi karyawan berbasis Islami dan menerapkan konsep dan suasana bekerja secara islami. Dalam beberapa tahun terakhir, di indikasikan bahwa tingkat pergantian karyawan mengalami kecenderungan kenaikan, terutama pada karyawan bagian produksi. Data turnover SDM dapat dilihat pada tabel 1.1. Sehingga, model penelitian ini diharapkan dapat membantu menjadi kebijakan untuk menurunkan tingkat keinginan untuk berpindah kerja.

Tabel 1.1. Data Turnover SDM

No	Bulan	2020	2021
1	Januari	16	6
2	Februari	9	7
3	Maret	6	9
4	April	1	5
5	Mei	0	5
6	Juni	3	2
7	Juli	0	4
8	Agustus	1	7
9	September	4	2
10	Oktober	10	5
11	November	15	5
12	Desember	20	4
	Total	85	61

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan pada fenomena masalah pada perusahaan tersebut diatas dan saran dari penelitian sebelumnya untuk menggunakan beberapa kebijakan MSDM berdasar nilai-nilai Islam, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana upaya menurunkan tingginya tingkat keinginan SDM untuk berpindah dengan menggunakan pendekatan praktek MSDM berbasis nilai nilai Islam (etika kerja, kebijakan seleksi dan kepemimpinan). Secara rinci pertanyaan penelitian yang perlu dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh perilaku ta'awun berpengaruh terhadap menurunkan turnover intention?
2. Bagaimana perilaku ta'awun dapat dibentuk dari adanya Islamic work ethics?
3. Bagaimana perilaku ta'awun dapat dibentuk dari adanya spiritual leadership?
4. Bagaimana perilaku ta'awun dapat dibentuk dari adanya religious based recruitment and selection?

1.3 Tujuan penelitian

Merumuskan model penurunan turnover intention dengan praktek praktek MSDM Islami yaitu *spiritual leadership, Islamic work ethics dan religious based recruitment and selection* melalui perilaku ta'awun.

1.4 Manfaat penelitian

1. Manfaat akademik, memberikan sumbangsih pada ilmu manajemen sumber daya manusia, gambaran mengenai pengaruh penggunaan recruitment dan seleksi berbasis religious value, Islamic work ethics, pemimpin yang religious dan perilaku ta'awun dalam menurunkan turnover intention.

2. Manfaat praktis, membantu organisasi dalam mengatasi problem turnover intention dengan pendekatan religious.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Turnover intention

Turnover adalah suatu kesengajaan yang disengaja untuk meninggalkan organisasi, (Tett dan Meyer: 1993:262). *Turnover intention* adalah niatan dari SDM untuk berpindah dari pekerjaan yang sekarang dan mencari pekerjaan di organisasi lain diluar (Jung et al., 2012). Sedangkan menurut (Lacity, dkk 2008) *turnover intention* adalah "sejauh mana seorang karyawan berencana untuk meninggalkan organisasi". Dari beberapa definisi diatas disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah "Adanya niatan dari SDM untuk meninggalkan organisasi secara sengaja dengan berbagai alasan". *Turnover* ada dua kategori yaitu turnover sukarela dan turnover tidak sukarela (Albattat dan Som, 2013; Lam et al., 2003). Dimana turnover sukarela adalah keputusan seseorang untuk meninggalkan organisasi atas inisiatif mereka sendiri. Sedangkan turnover tidak sukarela adalah berpindahnya seseorang dikarenakan oleh kebijakan perusahaan (Lam et al.,2003). Beberapa alasan turnover secara umum dibagi menjadi tiga kategori yaitu, faktor yang berhubungan dengan pekerjaan secara langsung misalnya tentang kepuasan kerja, penggajian, kinerja, dan komitmen organisasi, faktor individu misalnya usia, jenis kelamin dan masa kerja dan faktor eksternal seperti tersedianya pekerjaan diluar, persepsi mengenai pekerjaan dan adanya serikat buruh (Foreman, 2009). Dalam penelitian Hanoto (2002) indikator Turnover intention adalah : Absensi yang meningkat, Mulai malas Bekerja, Indispliner atau melakukan pelanggaran tata tertib, Meningkatnya protes terhadap atasan, Perilaku positif yang berbeda dari

biasanya. Sedangkan dalam penelitian lain indikator *turnover intention* adalah, ingin keluar dari organisasi, ingin mencari pekerjaan lain, ingin pindah ke organisasi lain, ingin melamar pekerjaan di organisasi lain (Mitchel dkk., 2001: Takawira dkk., 2014). Dari beberapa indikator *turnover intention* diatas maka peneletian ini indikator *turnover intention* nya adalah Absensi yang meningkat, Mulai malas bekerja, Indispliner atau melakukan pelanggaran tata tertib, Meningkatnya protes terhadap atasan, perilaku positif yang berbeda dari biasanya dan aktif mencari lowongan pekerjaan baru yang digunakan untuk mengukur turnover intention.

2.2 Ta'awun Behaviour

Manusia sebagai makhluk sosial memiliki naluri keinginan untuk menolong orang yang lain. Didalam agama Islam, keinginan untuk menolong ini disebut dengan Ta'awun. Ta'awun sendiri ditentukan didalam alquran menunjukkan sikap saling membantu didalam kebaikan, (sudarti dkk, 2021). Sikap saling membantu disini diterjemahkan dengan sikap saling membantu dalam bekerja yang didasari dengan beribadah kepada Allah. 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). Perintah untuk saling tolong menolong tertuang dalam beberapa surat alquran. Diantaranya dalam surat Al-Maidah ayat 2, Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksaan-Nya," (Q.S Al-Maidah: 2). Dalam ayat ini

mengandung makna kita sesama muslim untuk saling membantu dalam segala aspek kehidupan termasuk dalam bekerja, dengan hanya mencari ridha Allah semata. Dari Abu Hurairah ra, Nabi Muhammad SAW bersabda: “Barang siapa yang melepaskan satu kesusahan seorang mukmin, pasti Allah akan melepaskan darinya satu kesusahan pada hari kiamat. Barang siapa yang menjadikan mudah urusan orang lain, pasti Allah akan memudahkannya di dunia dan dia akhirat. Allah senantiasa menolong hamba Nya selama hamba Nya itu suka menolong saudaranya”. (HR Muslim). Jadi sebagai umat Muslim diperintahkan untuk mempunyai sikap saling tolong menolong dalam kebaikan.

Dalam konsep barat dikenal dengan Organizational Citizen Behaviour (OCB) dimana konsep ini adalah perilaku membantu orang lain diluar tanggung jawab mereka. OCB adalah Tindakan menolong orang lain dengan kemauan sendiri tanpa mengharapkan balasan. OCB menyangkut kesediaan orang melakukan pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab pekerjaan mereka untuk membantu orang lain yang tidak terkait dengan system penghargaan secara formal, (Cho dan Ryu, 2019). Selain OCB, konsep Social exchange theory juga menunjukkan bahwa aktivitas saling support antara organisasi dan sumber daya manusia akan menghasilkan komitmen organisasi (Aldhuwaihi, 2013). Menurut (Corcoran, 2013) individu yang mempercayai konsep dasar pertukaran dari sudut pandangan agama bahwa mereka bertukar dengan Tuhan (atau dilandasi ibadah) dan mitra pertukaran mereka adalah Tuhan sehingga mereka lebih bersedia untuk berkontribusi dengan proporsi yang lebih tinggi.

Beberapa hal mengenai OCB dan SET diatas diterapkan dalam islam sejalan dengan konsep Ta'awun, sehingga diperlukan *Ta'awun behaviour* dalam organisasi. Dapat disimpulkan bahwa *ta'awun behaviour* pengembangan konsep OCB barat dan SET dengan konsep tolong menolong dalam islam, sehingga memberi makna bahwa saling membantu atau tolong menolong dan terjadinya saling support antara sumber daya manusia dan perusahaan dalam kebaikan dengan sukarela hanya dengan mengharap ridha Allah semata. SDM yang memiliki *Ta'awun bahaviour* ini beberapa indikatornya adalah mereka cenderung memiliki jiwa sosial yang tinggi, kebersamaan yang kuat, lembut hatinya, menghindari permusahan atau perdebatan, mengutamakan persaudaraan, dengan tidak mengharapkan imbalan dari siapapun dalam membantu sesama dan ikhlas dalam beramal (Risaldi, 2019; Rosyidi, 2009). Dalam penelitian (Sudarti dkk, 2021) ta'awun mampu menurunkan ToI, kemudian apakah ta'awun behaviour ini mampu menurunkan ToI dalam sebuah organisasi.

H1: Terdapat pengaruh Ta'awun behavior terhadap menurunkan turnover intention

2.3 Religious Based Recruitment and Selection (RBRS)

Proses recruitment ini dimulai dengan menarik minat orang terhadap perusahaan dan pekerjaan yang tersedia dengan media seperti iklan. Proses ini adalah dimana kumpulan kandidat yang mempunyai kemampuan dan kualifikasi yang tepat untuk dapat bekerja sesuai kebutuhan dari perusahaan. Persyaratan recruitment dengan memperkirakan dengan kebutuhan jumlah sumber daya manusia, sesuai dengan ketentuan yang disyaratkan oleh perusahaan, dengan

mempertimbangkan turnover untuk kebutuhan perusahaan kedepan, dan memberikan tunjangan untuk pekerjaan, promosi dan juga saat pemberhentian kerja (Zahra dan Sara, 2019). Dalam perspektif Islam recruitment merupakan sebuah proses menarik sekelompok kandidat untuk pekerjaan tertentu dalam perusahaan, dengan menggambarkan calon mempunyai kualitas yang tepat, memiliki kesalehan, moral yang baik, kompetensi yang sesuai, dan mampu bekerja sama dalam team (S. Khan, 2018). Calon sumber daya manusia harus memiliki kualitas sebagai muslim yang Saleh dan mempunyai dedikasi tinggi, loyalitas, tanggung jawab, komitmen, kejujuran, ketepatan waktu, disiplin dan dapat dipercaya.

Proses recruitment ini diikuti dengan wawancara calon yang terpilih untuk membuat keputusan seleksi. Hussain dan ur Rehman (2013) dan Razimi dkk. (2014) mendefinisikan seleksi sebagai proses keputusan yang ditujukan untuk memilih pelamar yang paling cocok dari pelamar yang tersedia untuk suatu pekerjaan. Prosedur seleksi secara umum berarti sebuah alat ukur yang menilai dan memandu untuk mendapatkan kandidat yang sesuai, metode seleksi melibatkan kompetensi, pengalaman, pendidikan, ketrampilan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang. Atas dasar tersebut manajer HRM memilih calon yang mungkin paling bagus dalam pekerjaan nantinya, sehingga dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

Dalam agama islam melalui Alquran sudah memberikan pedoman bahwa dalam menilai seseorang untuk proses seleksi meliputi kemampuan, spesialisasi, pengetahuan, pengalaman, kemampuan pribadi, potensi, karakter, ketekunan dan kepatuhan terhadap aturan organisasi serta hukum agama (Salleh, 2012). Kepatuhan terhadap hukum agama kami uraikan dengan menjadi: 1. *Pandangan mengenai*

agama, hal ini dimaksudkan untuk menilai kepribadian seseorang, orang yang menempatkan agama sebagai sesuatu yang amat penting menunjukkan bahwa mereka mempunyai kepatuhan. Karena mereka masih menilai bahwa kehidupannya perlu diatur untuk berkehidupan baik didunia dan akherat. Mereka mempunyai pemikiran bahwa, sesuatu memang harus diatur, ada yang mengatur dan ada yang diatur, sehingga semuanya akan berjalan sesuai dengan jalurnya. 2. *Sholat*, Ketika seseorang sholat mereka tertib, tepat waktu dan tidak bolong-bolong, maka Sebagian besar hidupnya teratur, konsisten, mampu mengatur dirinya sendiri, manajemen waktunya juga cenderung baik. 3. *Bagaimana jamaah sholatnya dimasjid*, ini ditujukan lebih tepatnya untuk calon pekerja laki – laki. Didalam islam sholat jamaah di masjid menjadi hal yang mutlak bagi kaum laki-laki. Ketika kita bisa menemui calon pekerja dengan sholat jamaah yang bagus di masjid, ini mencerminkan kehidupannya teratur, manajemen waktunya sangat bagus, kontrol emosinya juga bagus, sikap saling menghormati dan juga patuh kepada pimpinan. Hal ini sejalan dengan konsep islam mengenai sholat berjamaah, bahwa dimana semua diatur dalam satu komando mulai dari adzan, iqomah, dan imam sebagai komandonya, tidak ada dalam sholat berjamaah yang seseorang melakukan sholat sebelum adanya iqomah, dan juga tidak ada makmum yang diperbolehkan mendahului imam, seberapa pun pentingnya kebutuhannya tidak bisa dan tidak boleh mendahului imam, disini terselip kepatuhan, kesabaran, dan saling menghormati yang tinggi. 4. *Membaca Alquran*. Ini digunakan untuk menilai selain sholat, kemana mereka mengontrol stress. Dalam banyak penelitian alquran menjadi penawar stress dan berbagai macam penyakit. Membaca dan

mendengarkan alquran akan membuat kita relaks sehingga mampu untuk mengurai atau menurunkan tingkat stress. Seseorang yang rutin membaca alquran mereka cenderung bagus dalam mengontrol tingkat stresnya, mengontrol emosinya.

Islam menekankan seleksi karyawan berdasarkan prestasi dan kompetensi. Dalam hal apapun, seleksi tidak boleh dipengaruhi oleh persahabatan, hubungan darah atau kekerabatan, usia, kekayaan, ras atau kekuasaan politik (Alorfi, 2012). Sesuai ajaran Islam, mereka yang bertanggung jawab untuk seleksi harus memastikan bahwa tidak ada diskriminasi dan selain kualifikasi dan keahlian pelamar, kualitas karakter juga harus dinilai dan diberikan kepentingan, (Azmi, 2010). Habib dan Malik (2015) Seleksi yang disengaja berdasarkan prinsip meningkatkan moral karyawan dan akhirnya berkontribusi terhadap perbaikan organisasi. Islam mengarahkan untuk bersikap adil dan menyeluruh dalam proses seleksi dengan menghindari segala bentuk diskriminasi dan nepotisme. Pada saat yang sama, menurut ajaran Islam, karyawan juga disarankan untuk melakukan yang terbaik dengan tetap mengutamakan kepentingan organisasi. Dari tinjauan beberapa penelitian sebelumnya RBR diartikan bahwa proses recruitment dengan menggunakan konsep Islam dengan memperhatikan aspek umum kebaikan dalam kompeten calon karyawan didukung dengan kepatuhan dalam menjalankan agama islam. Dan juga proses seleksi ini tidak bisa didasari atas hal-hal lain selain prestasi dan kompetensi seperti kedekatan persahabatan, persaudaraan, rasa atau kekuatan politik. Kemudian mampukah RBRS ini menjadi pendukung terciptanya *ta'awun behaviour*.

H2: Terdapat pengaruh Religious Based Recruitment and Selection terhadap ta'awun behaviour SDM

2.4 Islamic Work Ethics

Etika kerja didefinisikan sebagai sekumpulan nilai, sikap, sifat dan perilaku tentang bagaimana karyawan memperlakukan atau menanggapi pekerjaan mereka. Nilai – nilai islami perlu ditanamkan dalam bekerja sebagai ciri sebagai pekerja muslim. Islam sangat menuntut agar pemeluknya memiliki nilai moral yang kuat dan mengikuti ajaran Islam dalam menjalankan pekerjaannya untuk mencari keridhaan Allah SWT, yang menjadi tujuan akhir dalam hidup (Zahrah dkk, 2016). Dalam agama islam etika kerja adalah ketergantungan antara pekerjaan dan iman, bekerja tanpa iman akan menghasilkan implikasi negative terhadap kehidupan, (Abeng, T, 1997). *Islamic work ethics* didefinisikan sebagai prinsip – prinsip moral yang digunakan sebagai alat untuk membedakan apa yang benar dan apa yang salah sesuai dengan konteks agama islam (Beekun, 1997). Dalam literature lain Etika kerja islam didefinisikan dengan, seperangkat nilai atau sistem keyakinan berdasarkan Al-Quran dan sunah Nabi Muhammad yang dianut oleh anggota organisasi yang menjiwai setiap pemikiran, ucapan dan Tindakan atau perilaku. (Wuryanti K dan Kuncoro W, 2019).

Nilai-nilai *Islamic work ethics* dapat dilihat atau dikaitkan dari beberapa dimensi yaitu *Itqan, Istiqomah dan Tawakal*. *Itqan* dapat diartikan nilai yang tertanam dalam diri seseorang yang berpengetahuan dan kesungguhan dalam segala upaya (Syed Othman, dkk, 1998). Ini menggambarkan dalam islam sebelum melakukan pekerjaan apapun karyawan harus memiliki pengetahuan tentang

pekerjaan yang akan dilakukan dan memiliki kesungguhan dalam bekerja dengan terus belajar.

Istiqomah dapat diartikan nilai yang tertanam dalam diri seseorang yang memiliki konsistensi dan semangat menjadi pribadi yang unggul (Syed Othman, dkk, 1998). Konsistensi berkaitan erat dengan kesabaran yang sangat dibutuhkan dalam pekerjaan, tentang bagaimana menjalankan tugas pekerjaan yang sudah dipercayakan kepada mereka (Abdullah Yusuf Ali, 2005). Kesabaran ini juga menjadi penting dalam bekerja untuk menghindari perselisihan dan bersabar dari godaan korupsi, kolusi, nepotisme dan melawan rasa malas. Dalam islam kesabaran seiring dengan ajaran untuk menjadi pribadi yang unggul. Agama Islam mengajarkan keunggulan sebagai bagian dari kebajikan dan mendorong umat nya untuk unggul dalam segala hal. Nabi Muhammad SAW menasehati: “Allah menyukai bahwa Ketika seseorang muslim melakukan pekerjaan, dia melakukannya dengan sempurna” (Al-Bayhaqi, no. 4915).

Tawakal diartikan sebagai nilai yang tertanam mengenai berserah diri hanya kepada Allah SWT semata (Syed Othman, dkk, 1998). *Tawakal* menjadi Langkah terakhir setelah melakukan Itqan dan Istiqomah. Hal ini menjadikan kita bisa menerima apapun yang menjadi kehendak Allah SWT tentang apa yang telah kita kerjakan semua dengan diringi dengan doa dan beribadah kepada Allah SWT. Nilai positif dari *Islamic work ethics* yang dibentuk oleh perusahaan diharapkan mampu mempengaruhi terbentuknya *Ta'awun behaviour*.

H3: Terdapat pengaruh Islamic work ethics terhadap terbentuknya ta'awun behavior SDM

2.5 Spiritual Leadership

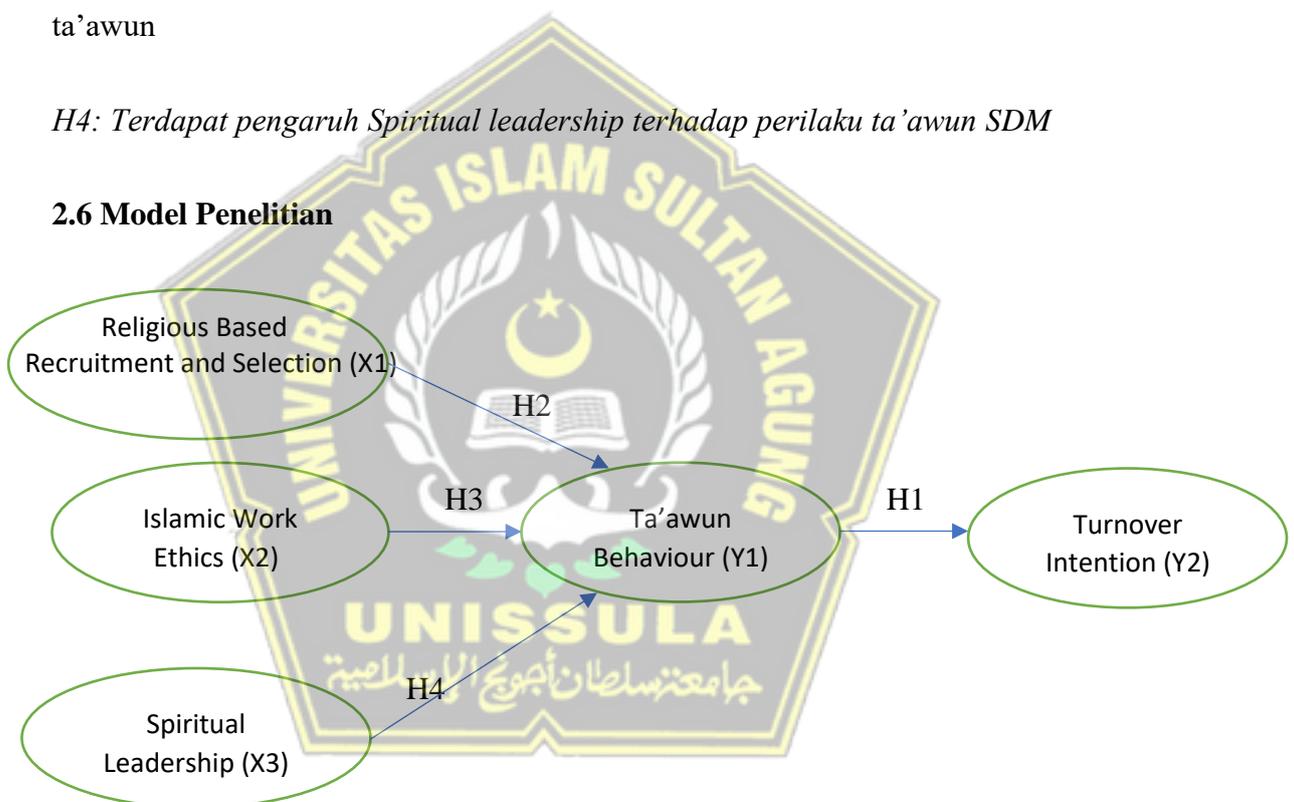
Pemimpin dalam sebuah perusahaan memegang peranan penting. Pemimpin menjadi motor atau penggerak dari sebuah organisasi atau perusahaan. Seringkali juga pemimpin menjadi panutan bagi anggota organisasi atau perusahaan. Di salah satu hadits (ajaran) Nabi Muhammad (saw), seseorang didorong untuk mengembangkan karakteristik dan perilaku yang baik (Bukhari, nd). Ini menyiratkan, seorang manajer harus memiliki kepribadian yang seimbang di mana dia kuat tetapi tidak kasar, lunak tetapi tidak lemah, dan murah hati tetapi tidak boros. Menurut yang lain hadits, kebaikan adalah bentuk kekuatan dan, oleh karena itu, manajer diharapkan untuk bersikap cukup baik kepada orang lain apakah mereka karyawan, pelanggan, atau pemasok (HR Muslim). Bagi para pemimpin Islam, antara pencarian materi dan spiritual tidak dapat dipisahkan, dan dalam setiap tindakannya tersebut adalah Tindakan keagamaan (Mahmood,2006). Islam mendorong untuk para pemimpin untuk menggambarkan iman mereka dengan aktif berpartisipasi dalam semua aspek kehidupan, tidak terkecuali dengan pekerjaannya (Ali, 1998). Dimensi kepemimpinan islam menurut Karakter Nabi Muhammad SAW ada empat (Nawawi, dalam A. Hakim, 2012) yaitu sebagai berikut: *Shiddiq* atau kejujuran, ini meliputi kejujuran dalam bersikap, kejujuran dalam melakukan pekerjaan, jujur dalam urusan finansial. Kedua *Amanah* memiliki tanggung jawab dalam mengampu pekerjaan, menjalankan tugas dan kewajibannya dengan sangat baik. Ketiga *Fathonah* atau Cerdas, pemimpin memiliki kemampuan untuk memberikan solusi dalam suatu permasalahan, memiliki pengetahuan yang luas dan mampu membuat konsep tentang pekerjaan. Keempat *Tabligh* pemimpin memiliki

kemampuan untuk menyampaikan tentang hal-hal yang baru yang dimiliki, sebagai agen perubahan, dan memiliki kapasitas sebagai negosiator.

Dari simpulan diatas *Spiritual leadership* adalah seorang pemimpin atau manajer yang mempunyai nilai-nilai religious islami yang kuat sehingga diharapkan mampu memberikan pengaruh pada organisasi atau perusahaan. Dengan adanya spiritual leadership diharapkan mampu meningkatkan kepemilikan perilaku ta'awun

H4: Terdapat pengaruh Spiritual leadership terhadap perilaku ta'awun SDM

2.6 Model Penelitian



Gambar 2. 1
Model Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan atau *Explanatory Research*. Sugiyono (2013:6) menjelaskan explanatory research adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan antara variabel - variabel diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Variabel – variabel dalam penelitian ini adalah Turnover intention, Ta'awun behaviour, Religious based recruitment and selection, Islamic work Ethics, Spiritual Leadership.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subyek maupun obyek yang menjadi sasaran penelitian (Sudjarwo dan Basrowi, 2009: 255). Populasi dalam study ini adalah Karyawan dari tiga perusahaan tersebut tergabung dalam satu group perusahaan yang bergerak dalam bidang industri karton box, Total populasi semua karyawan group adalah 300 orang.

Study ini menggunakan pendekatan metode estimasi Maximum Likelihood (ML). Metode estimasi kemungkinan maksimum (maximum likelihood estimation, MLE) merupakan salah satu cara untuk menaksir atau mengestimasi parameter populasi yang tidak diketahui. Dalam prosesnya, metode ini berupaya menemukan nilai estimator bagi parameter yang dapat memaksimalkan fungsi *likelihood*. Besar sample atau sample size 100-200. Dan menurut Hair dkk (1996) jumlah sample adalah indikator dikalikan dengan skala 5. Oleh karenanya dalam study ini jumlah

maximal sample nya $27 \times 5 = 135$ Responden. Untuk mengantisipasi kecukupan data responden maka kuesioner yang disebar dalam penelitian ini adalah sebanyak 155.

3.3. Jenis data dan Metode Pengumpulan Data

Sumber data pada penelitian ini adalah mencakup data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diambil langsung dari sumber penelitian di lapangan, Data primer didapat dari sumber informan yaitu individu atau perseorangan melalui beberapa cara seperti wawancara, kuesioner, atau observasi lapangan (Hasan, 2002).

Data Sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada (Hasan, 2002: 58). Data ini digunakan untuk mendukung informasi primer yang telah diperoleh yaitu dari bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku, dan lain sebagainya.

Dalam study ini pengumpulan data menggunakan metode kuesioner, dimana kuesioner ini merupakan pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disampaikan kepada responden. Kuesioner diserahkan melalui HRM untuk diteruskan kepada responden yang sudah disepakati Bersama.

3.4. Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini beberapa variable yang digunakan meliputi Turnover Intention, Ta'awun behaviour, Religious based recruitment and selection, Islamic work Ethics, Spiritual Leadership. Adapun masing – masing indikator tampak dalam tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel dan Definisi	Indikator	Sumber
1	<p>Spiritual Leadership</p> <p>Gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahan dengan mengidentifikasi pemimpin sebagai agen perubahan, mempercayai pemimpin, staf dan semua yang terlibat dengan memperhatikan norma-norma Islam menurut Al-Qur'an dan Al-Hadits.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengambilan keputusan menggunakan pendekatan Musyawarah untuk mufakat. 2. Shiddiq/kejujuran dalam sikap, 3. Amanah/Penuh tanggung jawab 4. Fathonah, berwawasan luas dan profesional. 5. Tabligh/Menciptakan manajemen terbuka 	(Nawawi, 1993 dalam A. Hakim 2012)
2	<p>Islamic Work Ethics</p> <p>Seperangkat nilai atau sistem keyakinan berdasarkan Al-Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad yang dianut oleh anggota organisasi yang menjiwai setiap pemikiran, ucapan dan tindakan. atau perilaku.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Itqan, berpengetahuan dan kesungguhan dalam segala upaya. 2. Istiqomah, Konsistensi dan semangat untuk keunggulan. 3. Tawakal, mengacu pada penyerahan diri kepada Allah SWT semata-mata. 	(Wuryati k & Gunadi w, 2019)

3	<p>Religious based Recruitment and Selection.</p> <p>proses recruitment dan seleksi dengan menggunakan konsep Islam dengan memperhatikan aspek umum kebaikan dalam kompeten calon karyawan didukung dengan kepatuhan dalam menjalankan agama islam.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan agama sebagai materi seleksi dan recruitment. 2. Kualitas sholat sebagai materi seleksi dan recruitment. 3. Kualitas sholat Jamaah dimasjid sebagai materi seleksi dan recruitment. 4. Kemampuan membaca Alquran sebagai materi seleksi dan recruitment. 	
4	<p>Ta'awun Behaviour</p> <p>Perilaku diluar tanggung jawab formal mereka hanya dengan mengharap ridha Allah semata.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki jiwa sosial dan kebersamaan yang tinggi. 2. Mempunyai hati yang lembut. 3. Menghindari permusuhan. 4. Mengutamakan persaudaraan. 5. Tidak mengharapkan imbalan apapun dalam membantu sesama hanya berharap pada ridla Allah 	(Risaldi, 2019; Rosyidi, 2009).
5	<p>Turn Over Intention</p> <p>Adanya niatan dari karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sengaja dengan berbagai alasan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Absensi meningkat. 2. Mulai malas bekerja. 3. Indisipliner. 4. Meningkatnya protes pada atasan. 5. Berubahnya perilaku positif 6. Aktif mencari pekerjaan lowongan baru 	(Harnoto, 2002)

Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yang mana pengukuran interval dengan ketentuan skor sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.5 Analisis Data

3.5.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden dari masing-masing pertanyaan dalam instrument penelitian ini yakni pada indikator-indikator dalam variabel penelitian yang digunakan. Untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang diteliti, sebuah angket indeks dapat dikembangkan (Augusty Ferdinand, 2006).

3.5.2 Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square (PLS) merupakan metode berbasis regresi yang pertama kali dikemukakan oleh Herman O.A Wold pada tahun 1960 untuk menciptakan dan membangun model serta metode bagi ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS mempunyai asumsi data pada penelitian yang terdistribusi bebas, artinya data pada penelitian tidak perlu mengacu pada salah satu distribusi tertentu (seperti data terdistribusi normal). PLS merupakan metode alternatif dari Structural Equation Modelling (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan antar variabel yang kompleks namun ukuran sample data yang kecil (30 – 100 data).

PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variabel laten dan variabel laten yang lainnya, serta hubungan suatu variabel laten dengan indicator-indikatornya. PLS diartikan oleh dua persamaan yaitu inner model dan outer model. Inner model (model structural) berfungsi untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variable laten dengan indicator-indikatornya. Sedangkan outer model (model pengukuran) berfungsi untuk menentukan cara mengukur variabel laten.

3.5.2.1 Uji Model Pengukuran atau Outer Model

a. Convergen Validity

Convergent Validity dinilai berdasarkan korelasi antar komponen skor yang diestimasi menggunakan SmartPLS. Ukuran indikator refleksif individual dikatakan tinggi jika nilai cross loading $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur Ghazali dan Latan (2015), namun untuk penelitian tahap awal dengan nilai cross loading berkisar antara 0,50 sampai dengan 0,60 dianggap cukup baik, maka dalam penelitian digunakan batas cross loading sebesar 0,50.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain oleh standar empiris. Dengan demikian, menetapkan validitas diskriminan menyiratkan bahwa suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT (heterotrait-monotrait ratio of correlations). Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT

(heterotrait- monotrait ratio of correlations) (Henseler et al., 2014). Dalam Fornell-Larcer, nilai root of AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari 1. Ukuran discriminant validity lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk.

c. Uji Reliabilitas (Composite Reliability dan Cronbach Alpha) dan Uji Average Variance Extracted (AVE)

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu alat ukur atau instrumen yang berupa kuesioner dikatakan dapat memberikan hasil ukur yang stabil atau konstan, bila alat ukur tersebut dapat diandalkan atau reliabel. Oleh sebab itu perlu dilakukan uji reliabilitas. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal bila jawaban seorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Internal consistency. Reliabilitas instrument penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan composite reliability dan koefisien cronbach's Alpha.

Menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2015:77), persyaratan yang digunakan untuk menilai reliabilitas yaitu nilai Chronbach's Alpha dan Composite Reliability harus lebih besar 0,70 untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai 0,60 - 0,70 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat exploratory.

3.5.2.2 Uji Model Struktural atau Inner Model

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk/variabel, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural atau inner model. Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian (I. G. N. M. Jaya & Sumertajaya, 2008). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk Q2 predictive relevance, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

a. Coefficient of Determination (R-square)

Langkah pertama adalah mengevaluasi Coefficient of Determination (R-square). Interpretasi nilai R² sama dengan interpretasi R² regresi linear, yaitu besarnya variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin (1998) dalam Yamin dan Kurniawan (2009) kriteria R² terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu: nilai R² 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang (moderate) dan lemah (weak). Hair et al., (2012) merekomendasikan jika nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat, dan lemah). Perubahan nilai R² dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif.

b. Effect Size (F-square)

Langkah kedua adalah mengevaluasi Effect Size (f-square), selain mengevaluasi nilai R^2 dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R^2 ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini disebut sebagai ukuran efek f^2 . Pedoman untuk menilai f^2 adalah bahwa nilai-nilai 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing, mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1988) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

c. Predictive Relevance (Q-square)

Langkah ketiga adalah mengevaluasi predictive relevance (Q-square). Selain mengevaluasi besarnya nilai R^2 sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai Q^2 Stone-Geisser (Geisser, 1974; Stone, 1974). Ukuran ini merupakan indikator kekuatan prediksi model out-of-sample atau relevansi prediktif. Ketika model jalur PLS menunjukkan relevansi prediktif, secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Dalam model struktural, nilai Q^2 yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan relevansi prediktif model jalur untuk konstruk dependen tertentu. Nilai Q^2 diperoleh dengan menggunakan prosedur blindfolding untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh D. Blindfolding adalah teknik penggunaan kembali sampel yang menghilangkan setiap titik data D dalam indikator konstruk endogen dan memperkirakan parameter dengan titik data yang tersisa (Chin, 1998). Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah Q^2 predictive relevance yang

berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Hasil Q^2 predictive relevance dikatakan baik jika nilainya $>$ yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya.

d. Goodness of Fit Index (GoF)

Untuk mengevaluasi model struktural dan pengukuran secara keseluruhan. GoF indeks ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Tujuan dari penilaian GoF adalah untuk mengukur kinerja model PLS baik pada tahap pengukuran maupun pada model struktural dengan memfokuskan pada prediksi kinerja keseluruhan model yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut: (Tetenhaus, 2004 dalam Hussein, 2015:25)

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Kriteria nilai 0,10 (GoF small), nilai 0,25 (GoF medium), dan nilai 0,36 (GoF large) (Ghozali dan Latan, 2015:83).

e. Uji Model Fit

Pengujian model fit juga bisa dilakukan dengan melihat hasil estimasi output SmartPLS pada nilai SRMR. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) adalah ukuran nilai absolut rata-rata residu kovarians, berdasarkan transformasi matriks kovariansi sampel dan matriks kovariansi yang diprediksi menjadi matriks korelasi. Menilai besarnya rata-rata perbedaan antara korelasi yang

diamati dan yang diharapkan sebagai ukuran mutlak kriteria (model) yang sesuai. Nilai kurang dari 0,10 dianggap sesuai (Henseler et al., 2014).

3.5.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat pada nilai P-values dan t-values yang didapatkan melalui metode bootstrapping pada tabel Path Coefficients. Ghozali (2018) berpendapat bahwa apabila nilai signifikansi p value < 0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5% path coefficient dinilai signifikan apabila nilai t-statistik > 1.96 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Diamantopoulos and Siguaw (2000) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, dari 0.30 hingga 0.60 kuat, dan lebih dari 0.60 memberikan pengaruh yang sangat kuat.

Inner Model:

$$\eta = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \gamma_3 \xi_1 \xi_2 + \gamma_4 \xi_2 \xi_2 + \zeta_1$$

Keterangan:

ξ = Ksi, variabel latent eksogen

η = Eta, variabel laten endogen

λ_x = Lamnda (kecil), loading faktor variabel latent eksogen

λ_y = Lamnda (kecil), loading faktor variabel latent endogen

γ = Gamma (kecil), koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

ζ = Zeta (kecil), galat model

δ = Delta (kecil), galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel laten eksogen

ε = Epsilon (kecil), galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel latent endogen



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden Penelitian ini adalah karyawan pada sebuah perusahaan karton box di kota Kudus, Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner secara langsung kepada karyawan, kuesioner diberikan ke HRD perusahaan dengan waktu 14 hari untuk dikembalikan. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut disajikan pada table 4.1

Tabel 4.1
Hasil Pengumpulan Data Primer

Kriteria	Jumlah	Prosentase
Kuesioner yang disebar	155	100 %
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	15	10%
Jumlah kuesioner kembali	140	90%
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	5	3%
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	135	87%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa kuesioner yang disebar berjumlah 155. Kuesioner yang sesuai dengan kriteria sejumlah 135 dengan tingkat pengembalian 90%. Demografi responden dalam penelitian ini diantaranya adalah jenis kelamin, pendidikan terakhir, umur, jabatan dalam perusahaan dan masa kerja.

Tabel 4.2
Demografi Responden

Keterangan	Total	Prosentase
Jenis Kelamin		
a. Perempuan	13	10%
b. Laki - laki	122	90%
Pendidikan Terakhir		
a. Sekolah Menengah Atas	117	87%
b. Sarjana	18	13%
Umur		
a. 20 – 30 tahun	80	59%
b. 31 – 40 tahun	46	34%
c. 41 – 50 tahun	9	7%
Jabatan dalam perusahaan		
a. Manajer	6	4%
b. Supervisor	19	14%
c. Operator Produksi	110	81%
Masa Kerja		
a. < 5 tahun, dst	95	70%
b. 5 – 10 tahun	25	19%
c. > tahun	15	11%

Berdasarkan Tabel 4.2, Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 135 responden yang dapat diolah datanya yaitu dengan umur 20-30 tahun 80 responden (59 %), umur 31-40 tahun 46 responden (34 %), umur 41-50 tahun 9 responden (7 %). Sedangkan untuk jenis kelamin dari responden terdiri dari perempuan 13 responden (10 %) dan laki-laki sebanyak 122 responden (90 %). Untuk jabatan

dalam perusahaan responden yaitu: Manajer 6 responden (4 %), supervisor 19 responden (14 %), operator produksi 110 responden (81 %). Sedangkan masa kerja responden dalam bekerja di perusahaan adalah 0-5 tahun 95 responden (70 %), masa kerja 6-10 tahun ada 25 responden (19 %), masa kerja 11-20 tahun 15 responden (11 %). Untuk Pendidikan terakhir dari responden adalah Sekolah Menengah Atas 117 responden (87 %) dan Sarjana 18 responden (13 %).

4.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden dari masing-masing pertanyaan dalam instrument penelitian ini khususnya indikator-indikator dalam variable penelitian yang digunakan. Untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang diteliti, sebuah angka indeks dapat dikembangkan (Augusty Ferdinand, 2006). Pengukuran pada interval menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor paling tinggi. Sehingga interval skor tersebut adalah:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / \text{Jumlah Kelas} \\ &= (5 - 1) / 3 \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Standar Deviasi} &= (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / \text{Distribusi Normal} \\ &= (5 - 1) / 6 = 4 / 6 = 0.67 \end{aligned}$$

Berdasarkan pada hitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendataan adalah sebagai berikut:

Rendah : < 2.33

Sedang : 2.33 – 3.67

Tinggi : > 3.67

4.2.1 Religious Based Recruitment and Selection

Religious Based Recruitment and Selection dalam penelitian ini memiliki 4 indikator yaitu Pengetahuan agama sebagai materi seleksi dan recruitment (X1.1), kualitas sholat sebagai materi seleksi dan recruitment (X1.2), Kualitas sholat jamaah dimasjid sebagai materi seleksi dan recruitment (X1.3), Kemampuan membaca Alquran sebagai materi seleksi dan recruitment X1.4). untuk hasil selengkapnya dari masing-masing indikator dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.3 Religious Based Recruitment and Selection

Kode	Item	Min	Max	Mean	Kriteria
X1.1	Pengetahuan agama sebagai materi seleksi dan recruitment	1,00	5,00	4,38	Tinggi
X1.2	Kualitas sholat sebagai materi seleksi dan recruitment	2,00	5,00	4,40	Tinggi
X1.3	Kualitas Sholat jamaah di Masjid sebagai materi seleksi dan recruitment	1,00	5,00	4,36	Tinggi
X1.4	Kemampuan membaca Al-Quran sebagai materi seleksi dan recruitment	1,00	5,00	4,26	Tinggi
Rata-rata				4,35	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah 2022

Dari Tabel 4.3 *Religious Based Recruitment and Selection* dapat diketahui bahwa nilai rata-rata dari variable ini adalah 4,35 atau kriteria tinggi. Hal ini memperlihatkan bahwa Human Resouce Management dari organisasi telah menerapkan proses seleksi dan recruitment yang dengan menggunakan konsep islam yaitu dengan memperhatikan aspek kepatuhan calon SDM dalam menjalankan agama islam. Untuk indicator dengan nilai rata-rata tertinggi ada pada

X1.2 yaitu kualitas sholat sebagai materi dalam proses seleksi dan recruitment, dengan nilai rata-rata 4,40. Ini menjadi hal yang paling pokok dari prinsip HRM yaitu menjangking SDM yang benar-benar menjalankan sholat lima waktu dalam kesehariannya. Sedangkan untuk nilai rata-rata indicator terendah ada di X1.4 yaitu kemampuan membaca Al-quran sebagai materi seleksi dan recruitment dengan nilai rata-rata 4,26.

4.2.2 Islamic Work Ethics

Islamic Work Ethics memiliki tiga indicator dari penelitian yang dikembangkan oleh Wuryati k & Gunadi w, (2019). Yaitu Itqan, berpengetahuan dan kesungguhan dalam segala upaya (X2.1), Istiqomah, Konsisten dan semangat dalam keunggulan (X2.2), Tawakal, mengacu pada penyerahan diri kepada Allah SWT semata-mata (X2.3). Hasil selengkapnya dari masing-masing indicator dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.4 Islamic Work Ethics

Kode	Item	Min	Max	Mean	Kriteria
X2.1	Itqan, berpengetahuan dan kesungguhan dalam segala upaya	1,00	5,00	4,25	Tinggi
X2.2	Istiqomah, Konsisten dan semangat dalam keunggulan	1,00	5,00	4,31	Tinggi
X2.3	Tawakal, penyerahan diri pada Allah SWT	1,00	5,00	4,63	Tinggi
Rata-rata				4,32	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah 2022

Dari tabel 4.4 variabel *Islamic Work Ethics* memiliki rata-rata total yang tinggi yaitu 4,32. Ini menunjukkan bahwa organisasi dapat menjalankan dari nilai-nilai Islam. Mereka telah mempraktekkan bekerja dengan menerapkan nilai-nilai

Islami untuk berpikir dan berkegiatan dalam organisasi. Untuk nilai indikator tertinggi yaitu pada X2.3 yaitu Tawakal, berserah diri pada Allah SWT, dengan nilai rata-rata 4,63. Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah dengan nilai rata-rata 4,25 ada pada X2.1 yaitu Itqan, berpengetahuan dan kesungguhan dalam segala upaya.

4.2.3 Spiritual Leadership

Spiritual Leadership memiliki 5 indikator yang dikembangkan oleh Nawawi, 1993, dalam A. Hakim (2012) yaitu Pengambilan keputusan menggunakan pendekatan Musyawarah untuk mufakat (X3.1), Shiddiq/kejujuran dalam sikap (X3.2), Amanah/Penuh tanggung jawab (X3.3), Fathonah, berwawasan luas dan professional (X3.4), Tabligh/Menciptakan manajemen terbuka (X4.5). Hasil selengkapnya dari masing – masing indicator dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.5 Spiritual Leadership

Kode	Item	Min	Max	Mean	Kriteria
X3.1	Pendekatan keputusan menggunakan musyawarah mufakat	1,00	5,00	4,08	Tinggi
X3.2	Kejujuran dalam sikap	1,00	5,00	4,40	Tinggi
X3.3	Amanah atau penuh tanggung jawab	1,00	5,00	4,30	Tinggi
X3.4	Fathonah, berwawasan luas dan Profesional	1,00	5,00	4,27	Tinggi
X3.5	Tabligh atau menciptakan manajemen terbuka	1,00	5,00	4,23	Tinggi
Rata-rata				4,27	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata dari variable *Spiritual Leadership* masuk dalam kriteria tinggi yaitu dengan total nilai rata-rata 4,27. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam organisasi para pemimpinnya sudah menerapkan atau menjalankan pemimpin yang islami. Kemudian untuk indikator tertinggi dilihat dari nilai-nilai rata-rata indikator nya ada pada X3.2 yaitu kejujuran dalam sikap dengan nilai rata-rata 4,40. Hal tersebut memberikan arti pemimpin dalam organisasi menjunjung tinggi tentang kejujuran dalam segala sikap kesehariannya. Sedangkan untuk penilaian indikator terendah ada pada X3.1 yaitu pendekatan keputusan menggunakan musyawarah dan mufakat dengan nilai rata-rata 4,08. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan tergolong lebih rendah dari semua indikator meski masih masuk dalam kategori tinggi.

4.2.4 Ta'awun Behaviour

Ta'awun Behaviour dalam penelitian ini memiliki lima indikator yang dikembangkan oleh (Risaldi, 2019; Rosyidi, 2009). Yaitu: Memiliki jiwa sosial yang tinggi dan kebersamaan yang tinggi (Y1.1), mempunyai hati yang lembut (Y1.2), menghindari permusuhan (Y1.3), Mengutamakan persaudaraan (Y1.4), Tidak mengharapkan imbalan apapun dalam membantu sesama hanya berharap pada ridla Allah (Y1.5). Hasil selengkapnya dari masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.6 Ta'awun Behaviour

Kode	Item	Min	Max	Mean	Kriteria
Y1.1	Memiliki jiwa sosial yang tinggi dan kebersamaan yang tinggi	1,00	5,00	4,27	Tinggi

Y1.2	Mempunyai hati yang lembut	1,00	5,00	4,05	Tinggi
Y1.3	Menghindari permusuhan	1,00	5,00	4,22	Tinggi
Y1.4	Mengutamakan persaudaraan	1,00	5,00	4,00	Tinggi
Y1.5	Tidak mengharapkan imbalan apapun dalam membantu sesama hanya berharap pada ridla Allah	1,00	5,00	4,23	Tinggi
Rata-rata				4,15	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah 2022

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa variable *Ta'awun Behaviour* memiliki nilai rata-rata dalam kriteria yang tinggi yaitu 4,15. Yang mana ini menunjukkan bahwa *Ta'awun Behaviour* mampu terbentuk dalam organisasi. nilai-nilai *Ta'awun* sudah melekat dalam Sumber daya manusia dalam organisasi. Indikator tertinggi terdapat pada Y1.1 yaitu memiliki jiwa sosial yang tinggi dan kebersamaan yang tinggi dengan nilai rata-rata 4,27. Ini sejalan dengan konsep *Ta'awun* yaitu saling tolong menolong dalam konteks Islam dimana tolong menolong yang diluar dari tanggung jawabnya dengan tidak mengharapkan imbalan dan hanya semata hanya berharap ridla dari Allah SWT. Ini didukung dengan indicator tertinggi kedua Y1.5 dengan nilai rata-rata 4,23 yaitu tidak mengharapkan imbalan dalam membantu sesame hanya mengharapkan ridla Allah SWT semata. Memberikan makna bahwa perilaku tolong menolong ikhls karena Allah SWT telah berjalan atau terjalin didalam organisasi tersebut.

4.2.5 Turnover Intention

Turnover Intention memiliki 5 indikator yang dikembangkan dalam peneliti (Harnoto, 2002), yaitu: Absensi Meningkat (Y2.1), mulai malas bekerja (Y2.2), Indisipliner (Y2.3), meningkatnya protes pada atasan (Y2.4), berubahnya perilaku positif (Y2.5). Hasil selengkapnya dari masing-masing indicator dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.7 Turnover Intention

Kode	Item	Min	Max	Mean	Kriteria
Y2.1	Absensi Meningkat	1,00	5,00	2,03	Rendah
Y2.2	Mulai malas bekerja	1,00	5,00	2,14	Rendah
Y2.3	Indisipliner	1,00	5,00	2,20	Rendah
Y2.4	Meningkatnya protes pada atasan	1,00	5,00	2,31	Rendah
Y2.5	Berubahnya perilaku positif	1,00	5,00	1,85	Rendah
Y2.6	Aktif mencari informasi lowongan pekerjaan	1,00	4,00	1,88	Rendah
Rata-rata				2,07	Rendah

Sumber: Data Primer yang diolah 2022

Dari tabel 4.7 dapat diketahui bahwa rata-rata *turnover intention* nilainya rendah yaitu 2,07. Yang mana ini menunjukkan bahwa *turnover intention* dalam organisasi tersebut rendah. Indikator terendah dalam *turnover intention* ada pada Y2.5 yaitu berubahnya perilaku positif dengan nilai rata-rata 1,85, ini memberikan arti bahwa dalam organisasi tersebut sangat minim adanya perubahan perilaku yang positif menjadi negative, kondisi dari SDM relative stabil dalam perilaku kesehariannya. Indikator tertinggi dari *turnover intention* ini ada pada Y2.4 yaitu meningkatnya protes pada atasan dengan nilai rata-rata 2,31. Ini menunjukkan

bahwa meski masih tergolong rendah dari indikator ini tapi ini menjadi issue paling tinggi dari indikator yang lain. Dalam penelitian ini belum dapat menunjukkan dari pertanyaan terbuka yang diberikan untuk menilai mengapa indikator ini cenderung lebih tinggi dari indikator yang lain.

4.3 Analisis SEM dengan program Smart PLS)

Partial Least Square (PLS) adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerful, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, misalnya data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar (Hermawan dan Hasibuan, 2016:88).

Software SmartPLS dibuat sebagai proyek di Institute of Operation Management and Organization (School of Business) University of Hamburg, Jerman. SmartPLS menggunakan Java Webstart Technology (Ghozali & Latan, 2015:25).

Analisis model SEM dengan program Smart PLS terdiri dari beberapa tahap antara lain:

4.3.1 Hasil *Outer Model* (Model Pengukuran)

Uji outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement (model pengukuran) yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliable). Analisa Outer Model ini untuk mengetahui hubungan antar variabel laten

dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Tiga kriteria pengukuran digunakan dalam teknik analisa data menggunakan SmartPLS untuk menilai model. Tiga pengukuran itu adalah Convergent validity, Discriminant validity, dan Reliability.

4.3.1.1 Uji Convergent Validity

Nilai convergent validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai convergent validity digunakan untuk mengetahui validitas suatu konstruk. Sesuai aturan umum (rule of thumb), nilai loading faktor indikator $\geq 0,7$ dikatakan valid. Namun demikian dalam pengembangan model atau indikator baru, nilai loading faktor antara 0,5 - 0,6 masih dapat diterima (Yamin dan Kurniawan, 2011 dalam Haryono, 2017:405). Berikut ini adalah hasil uji validitas:

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Item (Convergent Validity)

Variabel	Item	Nilai Outer Loading	Batasan Nilai Outer Loading	Kesimpulan
Religious Based Recruitment and Selection (X1)	X1.1	0,927	0,5	Valid
	X1.2	0,926	0,5	Valid
	X1.3	0,922	0,5	Valid
	X1.4	0,922	0,5	Valid
Islamic Work Ethics (X2)	X2.1	0,883	0,5	Valid
	X2.2	0,970	0,5	Valid
	X2.3	0,957	0,5	Valid
Spiritual Leadership (X3)	X3.1	0,933	0,5	Valid
	X3.2	0,884	0,5	Valid
	X3.3	0,935	0,5	Valid
	X3.4	0,942	0,5	Valid

	X3.5	0,866	0,5	Valid
Ta'awun Behavior (Y1)	Y1.1	0,936	0,5	Valid
	Y1.2	0,895	0,5	Valid
	Y1.3	0,921	0,5	Valid
	Y1.4	0,893	0,5	Valid
	Y1.5	0,861	0,5	Valid
Turnover Intention (Y2)	Y2.1	0,910	0,5	Valid
	Y2.2	0,941	0,5	Valid
	Y2.3	0,935	0,5	Valid
	Y2.4	0,933	0,5	Valid
	Y2.5	0,945	0,5	Valid
	Y2.6	0,937	0,5	Valid

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Dari tabel di atas dapat diketahui semua item nilai loading faktor (outer loading) sudah di atas 0,5 semua. Jadi item-item tersebut dinyatakan valid.

4.3.1.2 Uji Discriminant Validity

Discriminant validity merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai atau tidak. Beberapa cara untuk melihat Discriminant validity adalah sbb:

1. Melihat nilai Cross loading

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 disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom tersebut. (Haryono, 2017:421).

2. Membandingkan nilai akar AVE

Discriminant Validity selanjutnya diukur dengan membandingkan nilai akar AVE setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model maka memiliki nilai discriminant validity yang baik.

Tabel 4.9
Hasil Nilai Cross Loading

	Islamic Work Ethics	Religious based Recruitment and Selection	Spiritual Leadership	Ta'awun Behaviour	Turn Over Intention
X1.1	0.944	0.927	0.669	0.778	-0.716
X1.2	0.748	0.926	0.729	0.774	-0.804
X1.3	0.937	0.922	0.649	0.760	-0.691
X1.4	0.738	0.922	0.712	0.757	-0.784
X2.1	0.883	0.763	0.640	0.740	-0.661
X2.2	0.970	0.914	0.682	0.770	-0.725
X2.3	0.957	0.883	0.637	0.732	-0.685
X3.1	0.676	0.718	0.933	0.653	-0.679
X3.2	0.600	0.648	0.884	0.701	-0.669
X3.3	0.675	0.711	0.935	0.657	-0.665
X3.4	0.666	0.711	0.942	0.659	-0.677
X3.5	0.565	0.619	0.866	0.685	-0.653
Y1.1	0.726	0.762	0.694	0.936	-0.789
Y1.2	0.812	0.786	0.718	0.895	-0.750
Y1.3	0.669	0.780	0.677	0.921	-0.770
Y1.4	0.732	0.736	0.613	0.893	-0.684
Y1.5	0.652	0.672	0.612	0.861	-0.705
Y2.1	-0.691	-0.768	-0.675	-0.775	0.910
Y2.2	-0.721	-0.802	-0.751	-0.808	0.941
Y2.3	-0.687	-0.724	-0.633	-0.719	0.935
Y2.4	-0.727	-0.775	-0.703	-0.791	0.933

Y2.5	-0.658	-0.744	-0.678	-0.757	0.945
Y2.6	-0.639	-0.718	-0.660	-0.745	0.937

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Tabel 4.10
Hasil Nilai Akar AVE dan Korelasi Antar Konstruk

	Islamic Work Ethics	Religious based Recruitment and Selection	Spiritual Leadership	Ta'awun Behaviour	Turn Over Intention
Islamic Work Ethics	0.938				
Religious based Recruitment and Selection	0.911	0.924			
Spiritual Leadership	0.697	0.747	0.913		
Ta'awun Behaviour	0.798	0.830	0.737	0.902	
Turn Over Intention	-0.737	-0.810	-0.734	-0.822	0.934

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Dari output nomor 1 yaitu Discriminant validity Cross Loading, 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 diukur dengan membandingkan nilai akar AVE setiap variabel dengan korelasi antara variabel dengan variabel lainnya.

Nilai akar AVE dapat dilihat dari output nomor 2 yaitu Discriminant Validity pada kolom Fornell Larcker Criterion.

Dapat diketahui nilai akar AVE dan korelasi konstruk dengan konstruk lainnya sbb:

- Variabel X1 : Nilai akar AVE sebesar 0,924

Nilai korelasi X1 dengan variabel lainnya: 0,911; 0,747; 0,830; -0,810.

- Variabel X2 : Nilai akar AVE sebesar 0,938

Nilai korelasi X2 dengan variabel lainnya: 0,911; 0,697; 0,798; -0,737.

- Variabel X3 : Nilai akar AVE sebesar 0,913

Nilai korelasi X3 dengan variabel lainnya: 0,697; 0,747; 0,737; -0,734.

- Variabel Y1 : Nilai akar AVE sebesar 0,902

Nilai korelasi Y1 dengan variabel lainnya: 0,798; 0,830; 0,737; -0,822.

- Variabel Y2 : Nilai akar AVE sebesar 0,934

Nilai korelasi Y2 dengan variabel lainnya: -0,737; -0,810; -0,734; -0,822.

Berdasarkan hasil di atas, dapat dilihat nilai akar AVE setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya dalam model. Dengan ini maka dapat dikatakan sesuai uji dengan akar AVE ini model memiliki discriminant validity yang baik.

4.3.1.3 Uji Reliabilitas (Composite Reliability dan Cronbach Alpha) dan Uji Average Variance Extracted (AVE)

4.3.1.3.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstuk. Suatu alat ukur atau instrumen

yang berupa kuesioner dikatakan dapat memberikan hasil ukur yang stabil atau konstan, bila alat ukur tersebut dapat diandalkan atau reliabel. Oleh sebab itu perlu dilakukan uji reliabilitas. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal bila jawaban seorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Internal consistency. Reliabilitas instrument penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan composite reliability dan koefisien cronbach's Alpha.

Menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2015:77), persyaratan yang digunakan untuk menilai reliabilitas yaitu nilai Chronbach's Alpha dan Composite Reliability harus lebih besar 0,70 untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai 0,60 - 0,70 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat exploratory.

Berikut merupakan data hasil analisis dari pengujian Cronbach alpha, Composite reliability, dan nilai AVE:

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Batas Reliabilitas	Kesimpulan
Religious Based (X1)	0,943	0,959	0,700	Reliabel
Islamic Work Ethics (X2)	0,930	0,956	0,700	Reliabel
Spiritual Leadership (X3)	0,950	0,961	0,700	Reliabel
Ta'awun Behavior (Y1)	0,942	0,956	0,700	Reliabel
Turnover Intention (Y2)	0,970	0,976	0,700	Reliabel

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Hasil pengujian berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa hasil composite reability maupun cronbach alpha menunjukkan nilai yang memuaskan

yaitu nilai masing-masing variabel diatas nilai 0,70. 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.

4.3.3.3.2 Uji Average Variance Extracted (AVE)

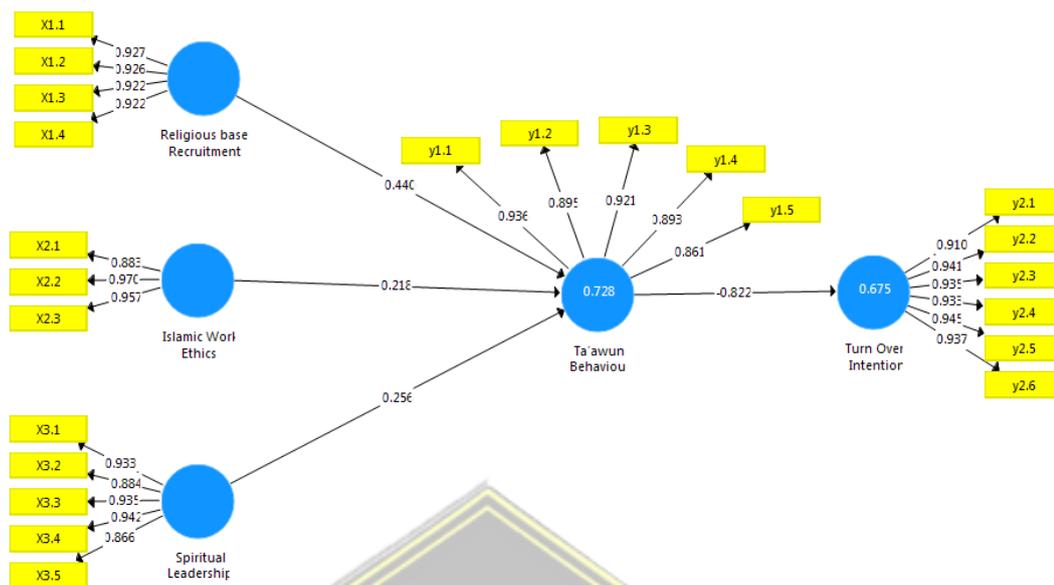
Nilai AVE dapat menggambarkan besaran varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten. Untuk ideal yang ada pada AVE yaitu 0,5 hal ini berarti convergent validity baik, artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya.

Kriteria AVE agar suatu variabel valid adalah harus di atas 0,50 (Haryono, 2017:375). Hasil output nilai AVE dapat dilihat pada tabel di bawah. Dapat diketahui bahwa semua variabel mempunyai nilai AVE lebih dari 0,5, sehingga variabel tersebut memiliki konstruk validitas yang baik.

Tabel 4.12
Hasil Uji Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Nilai AVE	Batas Nilai AVE	Keputusan
Religious Based (X1)	0,854	0,500	Terpenuhi
Islamic Work Ethics (X2)	0,879	0,500	Terpenuhi
Spiritual Leadership (X3)	0,833	0,500	Terpenuhi
Ta'awun Behavior (Y1)	0,813	0,500	Terpenuhi
Turnover Intention (Y2)	0,871	0,500	Terpenuhi

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022



Gambar 4.1 Evaluasi Model

Hasil evaluasi model PLS Algorithm run 1, menunjukkan bahwa nilai outer loading dari semua indicator variable adalah lebih dari 0,70 sehingga ini menunjukkan bahwa semua indikator dalam variabel penelitian ini valid, maka tidak ada indikator yang perlu dieliminasi.

4.3.2 Uji Inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat nilai R Square, Q2, GoF, dan uji pengaruh antar variabel.

4.3.2.1 Analisis R Square

Analisis ini untuk mengetahui besarnya prosentase variabilitas konstruk endogen yang dapat di jelaskan 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 output nilai R Square adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
Ta'awun Behaviour	0.728	0.722
Turn Over Intention	0.675	0.673

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui hasil sbb:

1. Nilai R-square variabel Ta'awun Behavior (Y1) sebesar 0,728. Nilai R-square ini memiliki arti bahwa variabilitas konstruk Ta'awun Behavior (Y1) yang dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk Religious Based Recruitment and Selection (X1), Islamic Work Ethics (X2), dan Spiritual Leadership (X3) sebesar 72,8% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2015:81), nilai R² sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Dengan ini dapat dikatakan pengaruhnya tinggi.

2. Nilai R-square variabel Turnover Intention (Y2) sebesar 0,675. Nilai R-square ini memiliki arti bahwa variabilitas konstruk Turnover Intention (Y2) yang dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk Ta'awun Behavior (Y1) sebesar 67,5% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2015:81), nilai R² sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Dengan ini dapat dikatakan pengaruhnya tinggi.

Semakin besar angka R-square menunjukkan semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya.

4.3.2.2 Effect size (f²)

Rumus persamaan ini digunakan untuk mencari tahu apakah variabel laten endogen dipengaruhi secara kuat oleh variabel laten eksogen. Dapat dihitung sebagai berikut: (Ghozali dan Latan, 2015: 78).

$$f^2 = F^2 = \frac{R^2 \text{ include} - R^2 \text{ exclude}}{1 - R^2 \text{ include}}$$

Apabila hasil nilai dari f² menghasilkan nilai sebesar 0,02 maka pengaruh variabel laten eksogen adalah kecil, nilai 0,15 maka pengaruh variabel laten eksogen dinyatakan menengah, dan nilai 0,35 maka pengaruh variabel laten eksogen dinyatakan besar (Ghozali dan Latan, 2015:81). Hasil outputnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14
Hasil Nilai f Square

	Ta'awun Behaviour	Turn Over Intention
Islamic Work Ethics	0.030	
Religious based Recruitment and Selection	0.104	
Spiritual Leadership	0.106	
Ta'awun Behaviour		2.079
Turn Over Intention		

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

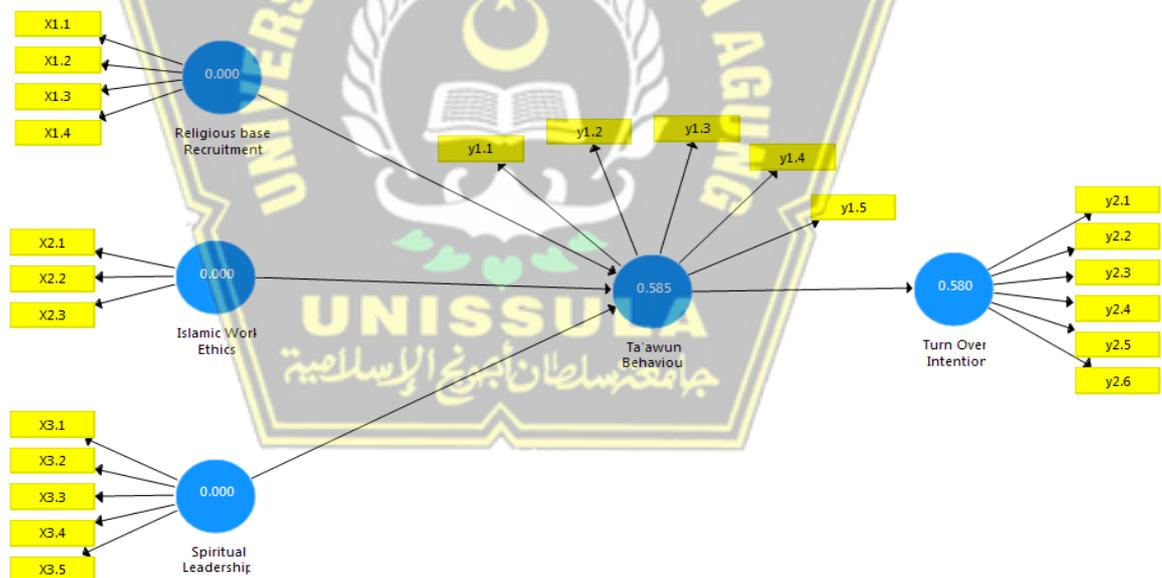
Dari output di atas dapat diketahui sbb:

1. Variabel Religious Based Recruitment and Selection terhadap variabel Ta'awun Behavior nilai f square sebesar 0,104, maka pengaruhnya tergolong menengah.

2. Variabel Islamic Work Ethics terhadap variabel Ta'awun Behavior nilai f square sebesar 0,030, maka pengaruhnya tergolong kecil.
3. Variabel Islamic Spiritual Leadership terhadap variabel Ta'awun Behavior nilai f square sebesar 0,106, maka pengaruhnya tergolong menengah.
4. Variabel Ta'awun Behaviour terhadap variabel Turnover Intention nilai f square sebesar 2,079, maka pengaruhnya tergolong tinggi.

4.3.2.3 Predictive Relevance (Q2)

Q2 dikenal juga dengan nama Stone-Geisser. Uji ini dilakukan untuk menunjukkan kapabilitas prediksi model apabila nilai berada di atas 0. Hasil output dari Predictive Relevance dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut.



Gambar 4.2 Predictive Relevance

Tabel 4.15
Hasil Nilai Q²

	SSO	SSE	Q² (=1-SSE/SSO)
Islamic Work Ethics	405.000	405.000	
Religious based Recruitment and Selection	540.000	540.000	
Spiritual Leadership	675.000	675.000	
Ta'awun Behaviour	675.000	280.344	0.585
Turn Over Intention	810.000	340.392	0.580

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Kriteria pengambilan keputusan jika $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. (Ghozali dan Latan, 2015:81). Dari output di atas dapat diketahui nilai Q^2 sebesar 0,585 dan 0,580. Karena nilai lebih dari 0 maka model tersebut memiliki predictive relevance.

4.3.2.4 Goodness of Fit Index (GoF)

Tujuan dari penilaian GoF adalah untuk mengukur kinerja model PLS baik pada tahap pengukuran maupun pada model struktural dengan memfokuskan pada prediksi kinerja keseluruhan model yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut: (Tetenhaus, 2004 dalam Hussein, 2015:25)

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Kriteria nilai 0,10 (GoF small), nilai 0,25 (GoF medium), dan nilai 0,36 (GoF large) (Ghozali dan Latan, 2015:83). Uji GoF dihitung dengan menggunakan Ms Excel. Didapat hasil 0,772, jadi GoF besar.

4.3.2.5 Uji Model Fit

Pengujian model fit juga bisa dilakukan dengan melihat hasil estimasi output SmartPLS pada nilai SRMR. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) adalah ukuran nilai absolut rata-rata residu kovarians, berdasarkan transformasi matriks kovariansi sampel dan matriks kovariansi yang diprediksi menjadi matriks korelasi. Menilai besarnya rata-rata perbedaan antara korelasi yang diamati dan yang diharapkan sebagai ukuran mutlak kriteria (model) yang sesuai. Nilai kurang dari 0,10 dianggap sesuai (Henseler et al., 2014). Hasil output sebagai berikut:

Tabel 4.16
Hasil Uji Model Fit

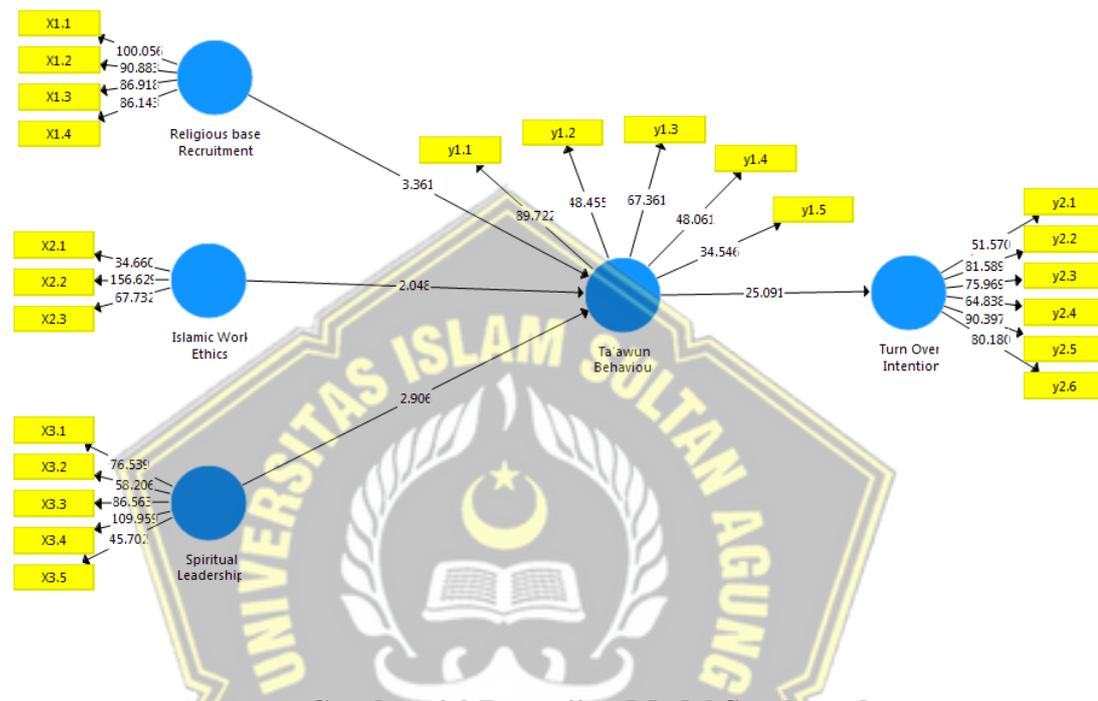
	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.060	0.079
d_ULS	0.997	1.715
d_G	5.719	5.764
Chi-Square	2475.672	2498.144
NFI	0.613	0.610

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Dari output di atas dapat diketahui bahwa nilai SRMR 0,079 sehingga model sudah sesuai atau sudah memenuhi kriteria goodness of fit model, karena kurang dari 0,10.

4.3.3 Pengujian Hipotesis (Pengaruh antar variabel)

Dalam tahap pengujian hipotesis ini, maka akan di analisis apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.



Gambar 4.3 Pengujian Model Struktural

Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat path coefficients yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. 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 di bawah ini menyajikan output estimasi untuk pengujian model structural:

Tabel 4.17
Uji Hipotesis berdasarkan Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Islamic Work Ethics -> Ta'awun Behaviour	0.218	0.217	0.107	2.048	0.041
Religious based Recruitment and selection -> Ta'awun Behaviour	0.440	0.427	0.131	3.361	0.001
Spiritual Leadership -> Ta'awun Behaviour	0.256	0.271	0.088	2.906	0.004
Ta'awun Behaviour -> Turn Over Intention	-0.822	-0.823	0.033	25.091	0.000

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2022

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai T Statistics dengan tingkat signifikansi 0,05) (Haryono, 2017:410).

- Ho diterima bila $T \text{ Statistics} < 1,96$ (Tidak berpengaruh)
- Ho ditolak bila $T \text{ Statistics} \geq 1,96$ (Berpengaruh)

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai signifikansi) (Haryono, 2017:410).

- Jika nilai P Value $> 0,05$ maka H0 diterima (Tidak ada pengaruh)
- Jika nilai P Value $\leq 0,05$ maka H0 ditolak (Ada pengaruh)

Rangkuman hasil uji hipotesis dapat ditabulasi sbb:

Tabel 4.18
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai Std Koefisien	T Statistic	P-value	Keterangan
H1	Y1 → Y2	-0,822	25,091	0,000	Diterima

H2	X1 → Y2	0,440	3,361	0,001	Diterima
H3	X2 → Y2	0,218	2,048	0,041	Diterima
H4	X3 → Y2	0,256	2,906	0,004	Diterima

4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

4.4.1 *Ta'awun Behaviour* terhadap *Turnover Intention*

Ta'awun behaviour berpengaruh terhadap turnover intention. Hal ini karena nilai t statistic > 1,96 (25,091 > 1,96) atau P values < 0,05 (0,000 < 0,05), sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Nilai koefisien negatif sebesar -0,822 artinya pengaruhnya negatif, yaitu jika *Ta'awun behaviour* meningkat maka turnover intention menurun.

4.4.2 Religious Based Recruitment and Selection terhadap *Ta'awun Behaviour*

Religious Based Recruitment and Selection berpengaruh terhadap *Ta'awun Behaviour*. Hal ini karena nilai t statistic > 1,96 (3,361 > 1,96) atau P values < 0,05 (0,001 < 0,05), sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Nilai koefisien positif sebesar 0,440 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika *Religious Based Recruitment and Selection* meningkat maka *Ta'awun Behavior* juga meningkat.

4.4.3 Islamic Work Ethics terhadap *Ta'awun Behaviour*

Islamic Work Ethics berpengaruh terhadap *Ta'awun Behaviour*. Hal ini karena nilai t statistic > 1,96 (2,048 > 1,96) atau P values < 0,05 (0,041 < 0,05), sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Nilai koefisien positif sebesar 0,218 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika *Islamic Work Ethics* meningkat maka *Ta'awun Behavior* juga meningkat.

4.4.4 Spiritual Leadership terhadap Ta'awun Behaviour.

Spiritual Leadership berpengaruh terhadap *Ta'awun Behaviour*. Hal ini karena nilai t statistic $> 1,96$ ($2,906 > 1,96$) atau P values $< 0,05$ ($0,004 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai koefisien positif sebesar 0,256 artinya pengaruhnya positif, yaitu jika *Spiritual Leadership* meningkat maka *Ta'awun Behavior* juga meningkat.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh Ta'awun Behaviour terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini, *Ta'awun Behaviour* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover Intention*. *Ta'awun Behaviour* merupakan perilaku SDM dalam tolong menolong yang terbentuk dalam organisasi untuk dapat saling membantu meringankan beban atau mencari solusi bersama hanya dengan mengharap ridla dari Allah semata. Hal ini akan membantu menciptakan rasa nyaman dalam organisasi sehingga membuat SDM didalam organisasi memilih untuk tetap bertahan didalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Peltokorpi (2013) yang menyatakan bahwa semakin banyak rekan kerja yang bekerja dengannya, semakin baik hubungan di antara mereka, dan semakin lama dia menjadi bagian dari komunitas, semakin dekat dia dengan organisasi. Hal ini didukung dengan penelitian sebelumnya yaitu Chen dkk., (1998) menyatakan bahwa seseorang yang merasa memiliki organisasi dan mendidikasikan diri pada organisasi tersebut akan mengurangi niatnya untuk mengundurkan diri dari organisasi tersebut. Ini diartikan dengan membantu sesama

rekan kerja merupakan wujud dari perasaan nyaman dengan organisasi dan perasaan bahwa seseorang telah menjadi bagian dari organisasi.

Pada penelitian ini nilai *Ta'awun Behaviour* memiliki kriteria tinggi dengan nilai rata-rata 4,15. Ini memberikan bukti bahwa perilaku ta'awun telah terbentuk dengan baik didalam organisasi. Didukung dengan indikator tertinggi pada variable ini adalah memiliki jiwa sosial yang tinggi dan kebersamaan yang tinggi. Ini sejalan dengan konsep Ta'awun yaitu saling tolong menolong dalam konteks Islam dimana tolong menolong yang diluar dari tanggung jawabnya dengan tidak mengharapkan imbalan dan hanya semata hanya berharap ridla dari Allah SWT. Dan ini didukung lagi dengan indikator tertinggi kedua yaitu tidak mengharapkan imbalan dalam membantu sesama hanya mengharapkan ridla Allah SWT semata. Dan sebagai umat muslim ini sejalan dengan yang diperintahkan dalam Al-Quran surat At-Taubah ayat 71 yang 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 sholat, menunaikan zakat, dan taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka akan diberi rahmat oleh Allah. Sungguh, Allah Mahaperkasa, Mahabijaksana”. Ayat ini mempunyai makna bahwa orang mukmin baik pria maupun wanita saling menjadi penolong diantara mereka, dengan tolong menolong dalam kebaikan tentunya, dan yang melakukannya akan dirahmati oleh Allah SWT.

4.5.2 Pengaruh Religious Based Recruitment and Selection terhadap Ta'awun Behaviour.

Berdasarkan pada hipotesis 2 dalam penelitian ini. *Religious based recruitment* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Ta'awun Behaviour*. Hal ini memberikan makna bahwa perencanaan sumber daya manusia telah dilakukan sejak dari proses recruitment. Sehingga visi dan misi yang hendak dijalankan oleh organisasi dapat diarahkan dengan lebih mudah, dalam hal ini ketika proses pembentukan *Ta'awun behaviour* menjadi tujuan organisasi, maka diperlukan calon SDM yang memang memiliki nilai religious yang tinggi. Hal ini didukung dengan study Zahra dan Sara (2019), yang menyatakan bahwa proses HRM dalam islam mengarah pada perbaikan SDM, organisasi dan masyarakat secara keseluruhan dimana proses recruitment dan seleksi harus dilakukan berdasarkan Alquran dan Sunnah.

Berdasarkan pada penelitian ini *Recruitment Based Religious* memiliki kriteria yang tinggi yaitu dengan nilai rata-rata 4,35. Ini memberikan arti bahwa proses recruitment dengan berlandaskan nilai-nilai Islam telah berjalan dengan baik. Yaitu dengan menerapkan konsep islam yang memperhatikan aspek kepatuhan calon SDM dalam menjalankan agama Islam. Didukung dengan indikator tertinggi dalam variable ini adalah “kualitas Sholat sebagai materi dalam proses seleksi dan recruitment” dengan nilai rata-rata 4,40. Ini menjadi hal yang paling pokok dari prinsip HRM yaitu menjaring SDM yang benar-benar menjalankan sholat lima waktu dalam kesehariannya. Karena Sholat menjadi sebuah tolok ukur dari amal seseorang, yang berarti kualitas amal perbuatan dari seseorang dapat dilihat dari

kualitas sholatnya. Hal tersebut disebutkan dalam hadits Rasulullah SAW : *“Hal pertama yang akan dihisab kelak dihari pembalasan adalah Sholat. Apabila baik Sholatnya, maka akan baik pula amal-amal lainnya. Dan apabila Sholatnya rusak, maka akan rusak pula amal-amal lainnya,”* (HR. Abu Dawud dan Tirdzi). Hal lain adalah Ketika seseorang berani meninggalkan sholat yang sama saja berani meninggalkan perintah Allah, akan menjadi hal yang sama Ketika dalam kehidupan keseharian seseorang tersebut akan lebih mudah “meninggalkan” urusan selain dengan Allah. Seperti tidak taat pada atasan, tidak taat pada SOP organisasi dan lain sebagainya. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator terendah yaitu “kemampuan membaca Al-quran sebagai materi seleksi dan recruitment” dengan nilai rata-rata 4,267, ini menunjukkan bahwa dalam HRM sudah melakukan pendekatan mengenai kemampuan membaca Alquran dalam prosesnya, akan tetapi titik beratnya lebih pada bagaimana kualitas Sholat dari calon SDM yang hendak direkrut.

4.5.3 Pengaruh Islamic work ethics terhadap Ta’awun behaviour

Berdasarkan pada hipotesis 3 dalam penelitian ini, *Islamic work ethics* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Ta’awun Behaviour*. Ini menunjukkan bahwa adanya etika kerja islami mampu membentuk budaya ta’awun dalam organisasi. Suasana dan etika budaya islami yang diciptakan dalam organisasi mampu menggerakkan SDM untuk berperilaku islami dalam kesehariannya, termasuk didalamnya adalah menumbuhkan perilaku tolong menolong hanya karena Allah SWT, yaitu perilaku Ta’awun yang menjadi salah satu komitmen organisasi. Temuan ini sejalan dengan study Sarminah (2003) pada

perusahaan utilitas public yang menemukan bahwa IWE berhubungan secara signifikan dengan komitmen organisasi. Didukung dengan study Ahmad, dkk (2015) yang menyatakan SDM yang disurvei menerapkan IWE yaitu jujur dalam pekerjaan sehari-hari, memberikan komitmen dan usaha yang terbaik ditempat kerja, bertanggung jawab atas tugas dan tanggung jawab atas apapun yang menjadi pekerjaan, menunjukkan mereka berpartisipasi dalam kerjasama team. Islam mendorong kerja sama tim sehingga dapat saling membantu untuk memenuhi kebutuhan mereka di dunia dan akherat sebagai mana diperintahkan dalam Al-Quran: “... dan kami telah meninggikan Sebagian mereka atas Sebagian yang lain beberapa derajat, agar Sebagian mereka dapat memanfaatkan Sebagian yang lain...” (QS- Az-Zukhruf : 32). Ayat ini ditafsirkan bahwa beberapa dari kita ditinggikan derajatnya sehingga beberapa dari kita diatas yang lain sehingga dapat memerintahkan pekerjaan bagi yang lain. Dalam kontek ini adalah Kerjasama atau saling membantu, Abdullah (2005)

Berdasarkan pada penelitian ini nilai *Islamic Work Ethic* memiliki kriteria yang tinggi dengan nilai rata-rata 4,32. Menunjukkan bahwa organisasi dapat menjalankan dari nilai-nilai Islam. Mereka telah mempraktekkan bekerja dengan menerapkan nilai-nilai Islami untuk berpikir dan berkegiatan dalam organisasi. Indikator tertinggi ada pada “Tawakal yaitu berserah diri kepada Allah SWT”. Ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi tersebut memiliki kepasrahan yang tinggi terhadap hasil dari pekerjaan. Dimana tawakal ini memiliki arti bahwa menjadi tahap terakhir dari sebuah usaha. Artinya adalah sebelum kita berserah diri kepada Allah kita berusaha dengan kemampuan maksimal yang dapat

kita perbuat kemudian untuk hasilnya serahkan kepada Allah karena ini merupakan salah satu bagian dari takdir Allah. Sesuai dengan hadits yang diriwayatkan Imam At-Tarmidzi Sabda Rasulullah SAW “I’qilha wa tawakkal” yang artinya : “Tambatkanlah terlebih dahulu (*untamu*) kemudian setelah itu bertawakkal lah”. Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah yaitu Itqan, berpengetahuan dan kesungguhan dalam segala upaya. Hal ini menunjukkan pengetahuan dan kesungguhan dalam mengembangkan pengetahuan dalam organisasi sudah terjadi namun masih lebih rendah dari nilai-nilai yang lain. Dari demografi responden dapat dilihat strata Pendidikan responden adalah 87% Sekolah Menengah Atas, sehingga mungkin ini bisa menjadi salah satu faktor Itqan lebih rendah dari indikator yang lain.

4.5.4 Pengaruh Spiritual leadership terhadap Ta’awun behaviour

Berdasarkan pada hipotesis 4 dalam penelitian ini. *Spiritual leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *ta’awun behaviour*. *Spiritual leadership* yang merupakan sikap pemimpin yang islami mampu membantu membentuk perilaku ta’awun dalam organisasi. Seorang pemimpin merupakan penggerak atau motor dalam sebuah organisasi, tentunya akan menjadi panutan. Sehingga Ketika seorang pemimpin dengan karakter islami yang kuat akan memberikan pengaruh pada SDM dalam perusahaan untuk bersikap dan berbudaya kerja islami, termasuk didalamnya adalah perilaku ta’awun. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ali (2011) yang menyatakan “*Pengikut harus mematuhi pemimpin mereka selama tidak ada ketidaktaatan kepada Allah dan Nabi Muhammad*”. Di sisi lain, persyaratan menjadi pemimpin islami adalah memimpin

dengan menjalankan syariat Islam. Didukung dengan study sebelumnya bahwa “Kepemimpinan Islam tidak dapat dipahami secara terpisah dari agama Islam dan dan harus didasari pada Al-Quran, Sunnah dan sabda Nabi Muhammad SAW.” (Faris dan Parry, 2011).

Berdasarkan pada penelitian ini *Spiritual Leadership* memiliki kriteria yang tinggi yaitu dengan nilai rata-rata 4,27. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam organisasi para pemimpinnya sudah menerapkan atau menjalankan pemimpin yang islami. Kemudian untuk indikator tertinggi dilihat dari nilai-nilai rata-rata indikator nya ada pada yaitu “kejujuran dalam sikap” dengan nilai rata-rata 4,40. Ini jelas menunjukkan bahwa para jajaran pimpinan dan manajer mengutamakan kejujuran dalam bekerja dan dalam semua aspek kehidupan baik bekerja maupun diluar pekerjaan. Sejalan dengan ajaran dalam Alquran surat Al-an’am ayat 152 yang Sebagian artinya “Apabila kamu bicaralah sejujurnya, sekalipun dia kerabat(mu) dan penuhilah janji Allah. Demikianlah Dia memerintahkan kepadamu agar kamu ingat.” Ayat ini selain mengajarkan tentang bagaimana menjunjung tinggi kejujuran dalam banyak hal juga mengajarkan kita bersikap “professional” dalam bekerja. Sedangkan untuk penilaian indikator terendah ada yaitu pendekatan keputusan menggunakan musyawarah dan mufakat dengan nilai rata-rata 4,08. Dari beberapa pertanyaan terbuka pada questioner, alasan ini dikarenakan dalam perusahaan SOP mengenai banyak hal sudah diatur dalam perkembangannya beberapa tahun belakangan sehingga keputusan yang keluar mutlak dari aturan atau SOP yang ada sehingga musyawarah untuk sebuah keputusan sudah jarang dilakukan.

BAB V

PENUTUP

Pada bab penutup ini membahas lima sub bab utama, yaitu simpulan masalah penelitian dan hipotesis, implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan agenda penelitian mendatang.

5.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Hasil penelitian ini membuktikan dan memberikan jawaban mengenai masalah penelitian yaitu, untuk menurunkan Turnover intention dapat dilakukan dengan menciptakan dan meningkatkan Ta'awun behaviour dalam organisasi. Dimana ta'awun behaviour ini didukung Religious based recruitment and selection, Islamic work ethic dan Spiritual leadership dalam pembentukannya.

5.2. Kesimpulan Hipotesis

Merujuk pada hipotesis yang dirumuskan, dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. *Ta'awun behaviour* berpengaruh negative signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai t statistic 25,091 lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis 1 diterima. Dengan nilai koefisien negative sebesar -0,82 artinya, jika Ta'awun behaviour meningkat maka Turnover intention akan menurun. Hal ini menunjukkan bahwa jika didalam organisasi mampu tercipta ta'awun behaviour dengan baik maka tingkat turnover intention akan menurun.

- b. *Religious based recruitment and selection* berpengaruh positif signifikan terhadap *ta'awun behaviour* dengan nilai statistic 3,361 lebih besar dari 1,96 sehingga hipotesis 2 diterima. Hal ini memberi arti jika dalam organisasi *Religious based recruitment and selection* ini diterapkan maka *Ta'awun behaviour* akan meningkat. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah ada dikualitas sholat sebagai materi dari recruitment dan seleksi. Sehingga semakin baik kualitas sholat seseorang maka semakin tinggi nilai religiousnya.
- c. *Islamic work ethics* berpengaruh positif terhadap *ta'awun behaviour* dengan nilai statistic 2,048 lebih tinggi dari 1,96 sehingga hipotesis 3 ini diterima. Artinya semakin tinggi nilai *Islamic work ethics* dalam organisasi maka akan semakin mendukung untuk terbentuknya *Ta'awun behaviour*. *Tawakal* menjadi indikator paling kuat dalam hubungan ini, memberi arti bahwa dalam organisasi telah terbentuk nilai-nilai islami yang kuat dimana semua hanya karena Allah semata.
- d. *Spiritual leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *ta'awun behaviour* dengan nilai statistic 2,906 lebih besar dari 1,96 sehingga hipotesis ini diterima. Artinya jika *Spiritual leadership* nya tinggi maka ini akan mendorong kuat terciptanya *Ta'awun behaviour* dalam organisasi. Sehingga diperlukan pemimpin yang kuat nilai-nilai islaminya untuk mendorong terbentuknya *Ta'awun behaviour*, karena pemimpin akan menjadi penggerak atau panutan bagi anggota organisasi yang lain.

5.3. Implikasi Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menambah pengetahuan tentang pengendalian turnover intention. Berdasarkan model empiric yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberi dukungan empiris pada penelitian sebelumnya. Tingginya Ta'awun behaviour dalam organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Sudarti, dkk (2021) yang menemukan sebuah model menurunkan turnover intention dengan pendekatan perilaku islami yaitu Ta'awun.

Ta'awun behaviour dalam organisasi didukung utama oleh Religious based recruitment dan selection. Hal ini sejalan dengan study Zahra dan Sara (2019), yang menyatakan bahwa proses HRM dalam islam mengarah pada perbaikan SDM, organisasi dan masyarakat dimana proses rekrutment dan seleksi harus dilakukan berdasarkan Alquran dan Sunnah. Selanjutnya dalam Salleh (2012) dalam menilai seseorang Al-quran sudah memberikan pedoman bahwa proses seleksi meliputi kemampuan, spesialisasi, pengetahuan, pengalaman, kemampuan pribadi, potensi, karakter, ketekunan dan kepatuhan terhadap aturan organisasi serta hukum agama.

5.4. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang didapat dari penelitian ini adalah bahwa Ta'awun behaviour merupakan salah satu strategi untuk menurunkan turnover intention didalam organisasi, hal ini dikarenakan adanya sikap tolong menolong dalam organisasi yang didasari hanya karena beribadah kepada Allah akan membuat

suasana dalam organisasi menjadi nyaman, beban menjadi lebih berkurang sehingga membuat SDM untuk tetap bertahan didalam organisasi. Ini menjadi salah satu solusi ketika sebuah organisasi sudah menerapkan banyak kompensasi dan aturan sudah sesuai dengan undang-undang yang berlaku, akan tetapi turnover intention masih tinggi, maka hal yang diperlukan adalah dengan memperhatikan perilaku SDM didalam organisasi.

Dalam penelitian ini Ta'awun behaviour dibentuk atau didukung dengan membawa organisasi dalam konsep islam yaitu diawali dengan Religious based recruitment and selection, ini pastinya untuk menjangkau calon SDM yang sejalan dengan apa yang menjadi visi organisasi, sehingga akan lebih mudah dalam pengarahannya. Kemudian perlunya Islamic Work Ethics dalam organisasi, ini untuk memperkuat pembentukan Ta'awun behaviour, karena dengan SDM yang mempunyai etika kerja islam yang kuat pastinya akan mempermudah mengarahkan mereka untuk memiliki Perilaku Ta'awun. Terakhir diperlukan Spiritual leadership dalam organisasi untuk membantu mengarahkan SDM dan menjadi panutan bagi anggota organisasi untuk berbudaya islami dalam bekerja termasuk didalamnya Ta'awun Behaviour.

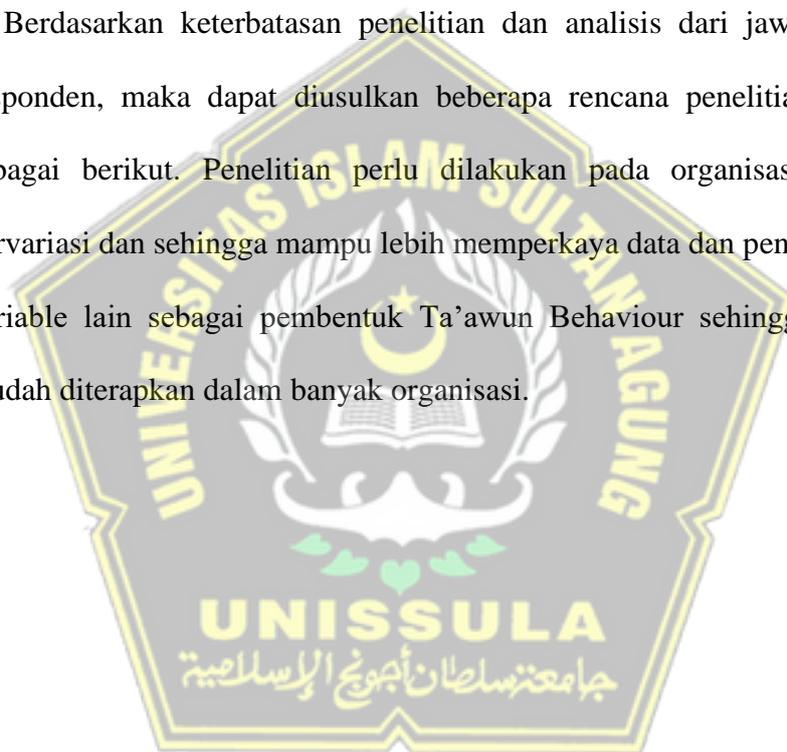
5.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna, beberapa diantaranya adalah: Responden yang homogen yaitu hanya pada satu group perusahaan, sehingga kurang bisa melihat sisi lain dari responden diluar perusahaan ini dengan budaya yang berbeda, kemudian dalam pengumpulan data tidak ada

wawancara secara langsung sehingga kurang bisa memperdalam jawaban dari responden secara langsung. Dan pada pernyataan terbuka dalam kuisioner masih banyak yang tidak diisi sehingga ini sedikit menghambat untuk bisa memperdalam ketika indikator yang rendah hendak kita perdalam masalahnya dimana.

5.6. Agenda Penelitian mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian dan analisis dari jawaban-jawaban responden, maka dapat diusulkan beberapa rencana penelitian mendatang sebagai berikut. Penelitian perlu dilakukan pada organisasi yang lebih bervariasi dan sehingga mampu lebih memperkaya data dan penelitian dengan variable lain sebagai pembentuk Ta'awun Behaviour sehingga akan lebih mudah diterapkan dalam banyak organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Albattat, A. R.S., Som, A.P.M. (2013). Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry. *International Journal of Business and Management*, 8 (5): 62-71.
- Aldhuwaihi, A. (2013). *The influence of organizational culture on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention: a study on the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Chen, X., Hui, C. and Segoe, D.J. (1998), "The role of organizational citizenship behavior in turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 No. 6, pp. 922-931.
- Alfatania Pandu Asmara, 2017. *The Influence of Turnover Intention towards Work Performance at Surabaya Surgical Hospital*. JAKI Volume 5 Nomor 2 Juli-Desember 2017.
- Ali, A. Y. (1998). *The meaning of the Holy Quran* (9th ed., with revised translation, commentary). Beltsville, MD: Amana.
- Ali, A.J. and Al- Owaihan, A. (2008), "Islamic work ethic: a critical review", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 15, pp. 5-19.
- Alorfi, S. (2012), "Human resource management from an Islamic perspective", *Journal of Islamic and Human Advanced Research*, Vol. 12 No. 2, pp. 86-92.
- Azmi, I.A.G. (2010), "Islamic human resource practices and organizational performance: a preliminary finding of Islamic organizations in Malaysia", *Journal of Global Business and Economics*, Vol. 1 No. 1, pp. 27-42.
- Abdullah Yusuf Ali, 2005. *The Meaning of Holy Qur'an: Text Translation and Commentary*. Kuala Lumpur: Islamic Book Trust (IBT) Kuala Lumpur.
- Balad, N.A. (2019). Prinsip Ta'awun Dalam Konsep Wakaf Dengan Perjanjian Sewa Menyewa Berdasarkan Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 Tentang Wakaf. *Jurnal Hukum Magnum Opus*, Februari, 2(1), 18-28.
- Beekun, R. (1997), *Islamic Business Ethics*, Herndon, IIIT.
- Beekun, R.I. *Strategic Planning and Implementation for Islamic Organizations*. Virginia: The International Institute of Islamic Thought, 2006.
- Bilal Khan, Ayesha Farooq and Zareen Hussain (2010), "Human resource management: an Islamic perspective", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 2 No. 1, 2010 pp. 17-34
- Carraher, S.M. & Bentler, P.M. 2008. Attitudes towards Benefits and Behavioural Intentions and Their Relationship to Absenteeism, Performance and Turnover among Nurses. *Academy of Health Care Management Journal*, 4(2), pp.89-109.

- Cho, Y. and Ryu, J. (2009), "Organizational citizenship behaviors in relation to job embeddedness, organizational identification, job performance, voluntary turnover intention in Korea", *International Business and Economics Research Journal*, Vol. 8 No. 7, pp. 51-68.
- Foreman, W.T. (2009). Job Satisfaction and Turnover in The Chinese Retail Industry. *Chinese Management Studies*, 3(4): 356-378.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727. doi:10.1016/j. leaqua.2003.09.001
- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Fry, L. W., Matherly, L., & Ouimet, R. (2010). The spiritual leadership balanced scorecard business model: The case of the Cordon-Bleu-Tomasso corporation. *Journal of Management, Spirituality, & Religion*, 7(4), 283–315. doi:10.1080/14766086.2010.524983
- Ghozali dan Latan, 2015, "*Partial Least Squares, Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*". Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang. Hal: 77, 81, 78, 83
- Sarminah, S., 2003. The contribution of Islamic ethics and organisational factors on employees' organisational commitment. Paper presented at the International Conference of the Asian Academy of Applied Business, 10-12 July, Kota Kinabalu, Malaysia.
- Haryono, Siswoyo, 2017, "*Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS Lisrel PLS*". Cetakan I. Penerbit Luxima Metro Media, Jakarta. Hal: 405, 375, 421, 410, 255.
- Hussein, Ananda, 2015, "*Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan SmartPLS 3.0*". Modul Ajar, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Hal: 25
- Priyatno, Duwi, 2013, "*Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS*", Yogyakarta: Media Kom.
- Widarjono, Agus, 2015, "*Analisis Multivariate Terapan Dengan Program SPSS, AMOS, dan SmartPLS*". Edisi II, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Hermawan dan Hasibuan, 2016, "*Analisis Pengaruh Tingkat Pengalaman Dan Coaching Style Terhadap Kualitas Kepemimpinan Manajer Proyek Dalam Upaya Peningkatan Produktivitas di PT.J*". Jurnal PASTI Volume XI No. 1, 84 - 97, Universitas Mercu Buana, Jln. Meruya Selatan No. 1 Jakarta. Hal:88.
- Abdul Hakim, "The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk. Employee in the Central Java", *Asia Pacific Management Review* 17(1) (2012) 77-90
- Abeng, T. (1997). Business ethics in Islamic context: Perspective of a Muslim business leader. *Business Ethics Quarterly*, 7(3), 47–54. doi:10.2307/3857312

- Abeng, T., 1997. Etika bisnis dalam konteks Islam: perspektif pemimpin bisnis Muslim. *Etika Bisnis Triwulanan*, 7(7): 47-54.
- Ahmad, S., & Musa, Y.O. (2012). The concept of Islamic work ethic: an analysis of some points in the prophetic tradition. *International Journal of Business and Social Science*, 3(20).
- Ahmed, A., Khuwaja, F. M., Brohi, N. A., & Othman, I. bin L. (2018). Organizational Factors and Organizational Performance: A Resource-Based view and Social Exchange Theory Viewpoint. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 579–599.
- Ahmad Saiful Azlin Puteh Salin, PhD, FCCA(UK), CA (M), Siti Khadijah Ab manan, Norlela Kamaluddin (2015). Islamic Work Ethics (IWE) Practice among Employees of Banking Sectors. *Middle-East Journal of Scientific Research* 23 (5): 924-931, 2015, DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2015.23.05.22173
- Ali, A. J. (2011). Leadership in Islam. In B. Metcalfe & F. Minouni (Eds.), *Leadership development in the Middle East* (pp. 86–103). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Faris, N., & Parry, K. (2011). Islamic organizational leadership within a western society: The problematic role of external context. *The Leadership Quarterly*, 22, 132–151. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.012
- Hasan, M. Iqbal, Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya, Ghalia Indonesia, Bogor, 2002.
- Holzer, H., Stoll, M. & Wissoker, D. 2004. Job Performance and Retention Among Welfare Recipients. *Social Service Review*, 78(3), pp.343-69.
- Hussain, T. and ur Rehman, S.S. (2013), “Do human resource management practices inspire employees’ retention?”, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, Vol. 6 No. 19, pp. 3625-3633.
- James, C.S., and C.S. Joseph. “The Transformational – Transactional Leadership Model in Practice.” *Leadership & Organization Development Journal* 22, no. 8 (2001): 383-93.
- Joarder, M.H.R., Sharif, M.Y. & Ahmed, K. 2011. Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship: A Study in A Developing Context. *Business and Economic Research Journal*, 1(1), pp.135-58.
- Jung, C. S. (2010). Predicting organizational actual turnover rates in the US federal government. *International Public Management Journal*, 13, 297-317.
- Kamil, N.M., Sulaiman, M., Osman_Gani, A.M. and Ahmad, K. (2011), Effects of Spirituality and Social Responsibility on Job Performance: A Conceptual Analysis from Religious Perspectives, AHRD International Research Conference in the Americas, Chicago, Academy of Human Resource Development.

- Katie E Corcoran, "Divine Exchanges: Applying Social Exchange Theory to Religious Behavior," *Rationality and Society* 25, no. 3 (2013): 335–369.
- Kazmi, A. and Ahmad, K. (2006), "Management from Islamic perspective", Instructors' Resource Manual, International Islamic University, Kuala Lumpur.
- Ken Sudarti, Olivia Fachrunnisa and Alifah Ratnawati (2021), "Can the sense of ta'awun behavior reduce voluntarily job turnover in Indonesia?", *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 1759-0817 DOI 10.1108/JIABR-07-2019-0130.
- Kidron, A. (1978) "Work values and organizational commitment", *Academy of management Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 239-247.
- Kozlowski, S.W. and DeShon, R.P. (2005), "Enhancing learning, performance, and adaptability for complex tasks", *Chemistry and Life Sciences, Cognition Program Air Force Office of Scientific Research*.
- Lacity, M.C., Iyer, V.V. and Rudramuniyaiah, P.S., 2008. Turnover intentions of Indian IS professionals. *Information Systems Frontiers*, 10(2), pp.225-241.
- Lam, T., Pine, R., Baum, T. (2003). Subjective Norms Effects on Job Satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30 (1):160-177.
- Latifi, F. (1997), "Management learning in national context", unpublished PhD thesis, Henley Management College, San Jose, CA.
- Mahmood, A. (2006). Psychology and Shia Muslims. In E. T. Dowd & S. R. Nielson (Eds.), *The psychologies in religion: Working with the religious client* (pp. 237–252). New York, NY: Springer.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J. and Ferguson, J. (2003), "Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 426-447, doi: 10.1108/09534810310484172.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J. and Ferguson, J. (2003), "Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 426-447, doi: 10.1108/09534810310484172.
- Mitchell, T.R., et al. (2001), "Terence R Mitchell; Brooks C Holtom; Thomas W Lee; Chris J Sablinski; MiriamEre", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 1102-1121.
- Mobley, W.H. 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat, dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Muafi, M. 2021. Ta' awun behavior, work stress, worklife balance in Islamic perspective and employee performance: investigation in Indonesia, *Holistica Journal of Business and Public Administration*, Vol. 12, Iss. 3, pp.86-100

- Muhammad Habib Rana and Muhammad Shaukat Malik (2015). "Human resource management from an Islamic perspective: a contemporary literature review", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* Vol. 9 No. 1, 2016 pp. 109-124
- Parolini, J., P. K. Atterson, and Winston, B. "Distinguishing between transformational and servant leadership." *Leadership & Organization Development Journal* 30, no. 3 (2009): 274-91.
- Peltokorpi, V. (2013), "Job embeddedness in Japanese organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 8, pp. 1551-1569
- Peterson, D.K. (2003) "The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16 No. 6, pp. 557-572.
- Pfeffer, J. and Veiga, J.F. (2009), "First putting people for organizational success*", *The Academy of Management Executive*, Vol. 13 No. 2, pp. 37-48.
- Risaldi, F. (2019). Adaptasi Santri Baru Luar Negeri Di Pondok Modern Darussalam Gontor. *SAHAFA Journal of Islamic Communication*, 2(1), 49-60.
- Rosyidi, A.M. (2015). Hubungan antara budaya kerja dengan sikap ta' awun guru di SMK Muhammadiyah Salatiga tahun pelajaran 2014/2015. *Skripsi*, IAIN Salatiga
- Rosyidi, A.M. (2015). Hubungan antara budaya kerja dengan sikap ta' awun guru di SMK Muhammadiyah Salatiga tahun pelajaran 2014/2015. *Skripsi*, IAIN Salatiga
- Salleh, M.J. (2012), "Islamic principles of administration: implications on practices in organization", Unpublished manuscript, International Islamic University, Kuala Lumpur
- Sardar, S., Rehman, A., Yousaf, U. and Aijaz, A. (2011), "Impact of HR practices on employee engagement in banking sector of Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2 No. 9, pp. 378-389.
- Sekiguchi, T. and Huber, V.L. (2011), "The use of person – organization fit and person – job fit information in making selection decisions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 116 No. 2, pp. 203-216, doi: 10.1016/j.obhdp.2011.04.001.
- Sherif, M.A. (1975), *Ghazali's Theory of Virtue*, State University of New York Press, Albany, NY.
- Siregar, Edi. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kinerja Individual dan Sistem Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Penabur* - No.16.

- Solimun, dkk. 2017 *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WapPLS*. Malang : Universitas Brawijaya Press.
- Sudjarwo dan Basrowi. 2009. *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syed Othman, A., S.A. Syed Omar, N.H. Nik Mustapha and G. Aidit, (eds.). 1998. *Islamic Management For Excellence*. Kuala Lumpur: Institut Perkembangan Minda.
- Takawira, N., Coetzee, M. and Schreuder, D. (2014), "Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: an exploratory study", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 1-10, doi: 10.4102/sajhrm.v12i1.524.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tracey, J. B., and T. R. Hinkin. 2008. "Contextual Factors and Cost Profiles Associated with Employee Turnover." *Cornell Hospitality Quarterly* 49 (1): 12–27.
- Waldman, J.D., Kelly, F., Aurora, S. & Smith, H.L. 2004. The Shocking cost of Turnover in Health Care. *Lippincott William & Wilkins Inc*, 20(1), pp.2-7.
- Widiyanto, Mikha A. 2013. *Statistika Terapan: Konsep & Aplikasi SPSS dalam Penelitian Bidang Pendidikan, Psikologi, & Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Gramedia.
- Wuryanti Kuncoro, Gunadi Wibowo. (2019), "The Increase of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Through Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Organizational Identity", *International Business Research*, Vol. 12, No. 2.
- Yaron J Zoller and Jeff Muldoon, "Illuminating the Principles of Social Exchange Theory with Hawthorne Studies," *Journal of Management History* 25, no. 1 (2018): 47–66.
- Yousef, D.A. (2001), "Islamic work ethic – a moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context", *Personnel Review*, Vol. 30 No. 2, pp. 152-165.
- Zahra Masood Bhutta, Sara Sabir, 2019. Study on the Islamic Perspective of Recruitment And Selection Process, *Research Journal Al Basirah*(Vol: 7, Issue: 2)
- Zahrah, N., Siti, N., Abdul, H., Syamsul, HAR, & Bidayatul, AMK (2016). Meningkatkan performa kerja melalui religiositas islam dan karya islami. *Tinjauan Internasional Manajemen dan Pemasaran*, 6, Edisi Khusus (S7), 195-198.