

**MODEL PENINGKATAN *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*  
MELALUI *ISLAMIC LEADERSHIP* DAN *ORGANIZATIONAL  
LEARNING CULTURE***

**Tesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh:**

**NUR KHOLIFAH  
MM2040200081**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2023**

**HALAMAN PENGESAHAN**

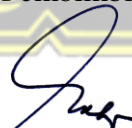
**MODEL PENINGKATAN *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*  
MELALUI *ISLAMIC LEADERSHIP* DAN *ORGANIZATIONAL*  
*LEARNING CULTURE***

Disusun Oleh:

**NUR KHOLIFAH**  
**MM20402000081**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitian ujian proposal tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 26 Juli 2023  
Pembimbing,



**Dr. Drs. Mulyana, M. Si**  
NIK. 210490020

HALAMAN PERSETUJUAN

MODEL PENINGKATAN *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*  
MELALUI *ISLAMIC LEADERSHIP* DAN *ORGANIZATIONAL*  
*LEARNING CULTURE*

Disusun Oleh:

**NUR KHOLIFAH**  
MM20402000081

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal Juli 2023

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Dr. Drs. H. Mulyana, M.Si  
NIK. 210490020

Prof. Dr. Hj. Nunung Ghonivah, M.M  
NIK. 210488016

Penguji II

Dr. H. Ardian Adhiatma, S.E., M.M  
NIK. 210499042

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal, Juli 2023

Ketua Program Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khafar, S.E., M.Si  
NIK. 210490020


## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Nama : Nur Kholifah  
NIM : 20402000081  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "*Model Peningkatan Organizational Performance Melalui Islamic Leadership dan Organizational Learning Culture*" merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, 11 Agustus 2023  
Yang menyatakan,

  
**Dr. Drs. Mulyana, M. Si**  
NIK. 210490020



  
**Nur Kholifah**  
NIM. 20402000081



## PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Nama : Nur Kholifah  
NIM : 20402000081  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "*Model Peningkatan Organizational Performance Melalui Islamic Leadership dan Organizational Learning Culture*" menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak bebas royalti non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikannya di internet atau media lainnya untuk kepentingan akademi selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. 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, 11 Agustus 2023

Pembimbing

Yang menyatakan,



**Dr. Drs. Mulvana, M. Si**  
NIK. 210490020



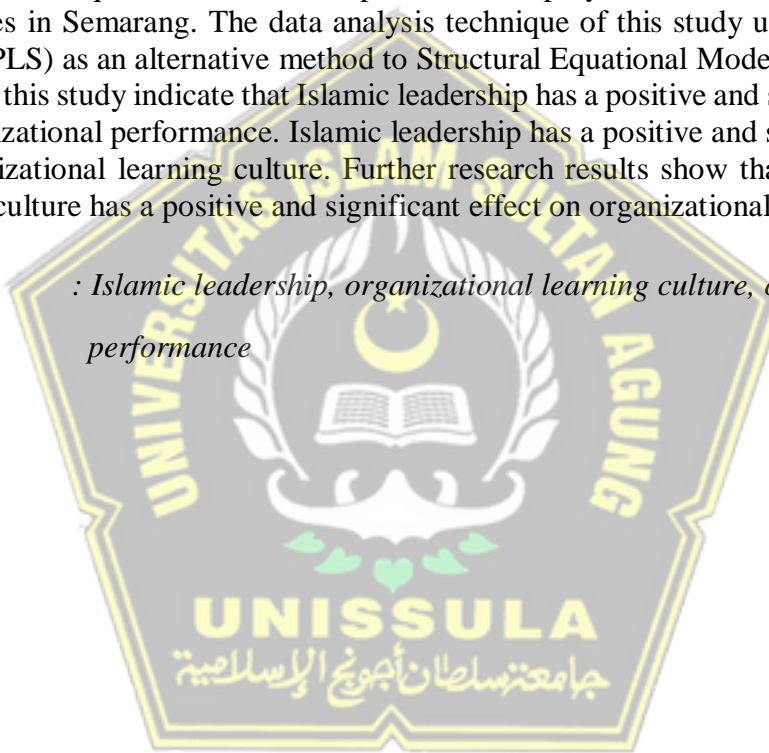
**Nur Kholifah**  
NIM. 20402000081

**UNISSULA**  
جامعة سلطان أبجوع الإسلامية

## ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the effect of Islamic leadership on organizational learning culture. Then describe and analyze the effect of Islamic leadership and organizational learning culture on organizational performance. This research is an explanatory research that uses primary and secondary data sources. Primary data were obtained directly from respondents through distributing questionnaires with a 5 Likert scale online (google form) and offline. While secondary data obtained from journals and data relevant to research. Sampling used a purposive sampling technique, with a total sample of 100 employees or leaders at construction companies in Semarang. The data analysis technique of this study uses Partial Least Square (PLS) as an alternative method to Structural Equational Modeling (SEM). The results of this study indicate that Islamic leadership has a positive and significant effect on organizational performance. Islamic leadership has a positive and significant effect on organizational learning culture. Further research results show that organizational learning culture has a positive and significant effect on organizational performance.

*Keyword* : *Islamic leadership, organizational learning culture, organizational performance*



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Islamic leadership* terhadap *organizational learning culture*. Kemudian mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Islamic leadership* dan *organizational learning culture* terhadap *organizational performance*. Penelitian ini bersifat *explanatory research* yang menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner dengan skala 5 likert secara online (*google form*) dan secara offline. Sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal dan data yang relevan dengan penelitian. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 100 karyawan atau pimpinan pada perusahaan konstruksi di Semarang. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* sebagai metode alternatif dari *Structural Equation Modelling (SEM)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational learning culture*. Hasil penelitian lebih lanjut bahwa *organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*.

*Kata kunci* : *Islamic leadership, organizational learning culture, organizational performance*





## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala, karena atas berkat rahmat-Nya penulis mampu menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “*Model Peningkatan Organizational Performance Melalui Islamic Leadership Dan Organizational Learning Culture*”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Mulyana, M. Si selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada penulis sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM dan Dr. H. Ardian Adhiatma, S.E., M.M selaku penguji yang telah memberikan masukan-masukan berharga demi penyempurnaan penulisan tesis ini.
5. Seluruh dosen dan staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
6. Suami dan anak – anak saya tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi agar selalu semangat dan pantang menyerah dalam menyusun penelitian tesis ini.
7. Rekan – rekan Program MM Universitas Islam Sultan Agung Semarang Angkatan 71 yang telah memberikan motivasi selama pelajaran mata kuliah hingga proses penyusunan tesis.



8. Perusahaan Konstruksi Semarang dengan ikhlas bersedia meluangkan waktu untuk memberikan informasi dan data yang dibutuhkan.
9. Semua pihak yang telah membantu menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan ini memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna menyempurnakan penelitian ini di masa yang akan datang. Semoga penelitian tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 11 Agustus 2023  
Penulis,

Nur Kholifah

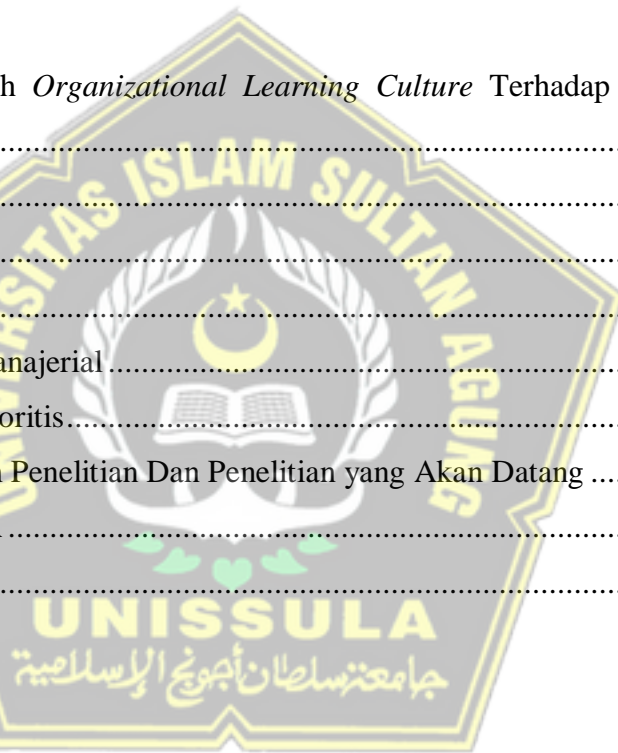


## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ABSTRACT .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
BAB II.....	7
KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 <i>Islamic Leadership</i> .....	7
2.2 <i>Organizational Learning Culture</i> .....	9
2.4 <i>Organizational Performance</i> .....	10
2.5 Pengembangan Hipotesis .....	12
2.5.1 Hubungan <i>Islamic Leadership</i> dengan <i>Organizational Performance</i> ..	12

2.5.2	Hubungan <i>Islamic Leadership</i> dengan <i>Organizational Learning Culture</i>	13
2.5.3	Hubungan <i>Organizational Learning Culture</i> dengan <i>Organizational Performance</i> .....	15
2.6	Model Empirik Penelitian .....	15
BAB III.....		18
METODE PENELITIAN.....		18
3.1	Jenis Penelitian .....	18
3.2	Variabel dan Indikator .....	18
3.3	Sumber Data.....	19
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	20
3.5	Responden.....	20
3.6	Analisis Data .....	21
3.6.1	<i>Partial Least Square (PLS)</i> .....	21
3.6.2	Uji Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	22
3.6.3	Uji Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	23
BAB IV .....		27
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		27
4.1	Gambaran Umum Responden .....	27
4.1.1	Nama Perusahaan .....	27
4.1.2	Jenis Kelamin .....	29
4.1.3	Usia .....	29
4.1.4	Pendidikan Terakhir.....	30
4.1.5	Jabatan.....	31
4.1.6	Lama Bekerja .....	31
4.1.7	Responden Rate Terhadap Kuesioner.....	32
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	33
4.2.1	<i>Islamic Leadership</i> .....	33
4.2.2	<i>Organizational Learning Culture</i> .....	35

4.2.3	<i>Organizational Performance</i> .....	37
4.3	Analisis Data .....	38
4.3.1	Hasil Outer Model .....	38
4.3.2	Hasil Inner Model.....	45
4.4	Pembahasan.....	52
4.4.1	Pengaruh Islamic Leadership Terhadap Organizational Performance .	52
4.4.2	Pengaruh <i>Islamic Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Learning Culture</i> 54	
4.4.3	Pengaruh <i>Organizational Learning Culture</i> Terhadap <i>Organizational Performance</i> .....	57
BAB V	.....	61
KESIMPULAN	.....	61
5.1	Kesimpulan.....	61
5.2	Implikasi Manajerial.....	62
5.3	Implikasi Teoritis.....	64
5.4	Keterbatasan Penelitian Dan Penelitian yang Akan Datang .....	65
DAFTAR PUSTAKA	.....	67
LAMPIRAN	.....	71



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian.....	15
Gambar 4. 1 Model Uji Validitas.....	40
Gambar 4. 2 Predictive Relevance (Q-square) .....	48



## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian.....	19
Tabel 4. 1 Karakteristik Sampel Menurut Nama Perusahaan .....	28
Tabel 4. 2 Karakteristik Sampel Menurut Jenis Kelamin.....	29
Tabel 4. 3 Karakteristik Sampel Menurut Usia .....	29
Tabel 4. 4 Karakteristik Sampel Menurut Pendidikan Terakhir .....	30
Tabel 4. 5 Karakteristik Sampel Menurut Jabatan .....	31
Tabel 4. 6 Karakteristik Sampel Menurut Lama Bekerja .....	31
Tabel 4. 7 Responden Rate .....	32
Tabel 4. 8 Kriteria Analisis Statistik Deskriptif.....	33
Tabel 4. 9 Islamic Leadership.....	34
Tabel 4. 10 Organizational Learning Culture .....	35
Tabel 4. 11 Organizational Performance.....	37
Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas .....	40
Tabel 4. 13 Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	41
Tabel 4. 14 Cronbach's Alpha .....	42
Tabel 4. 15 Composite Reliability .....	43
Tabel 4. 16 Fornell- Larcker .....	44
Tabel 4. 17 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) .....	45
Tabel 4. 18 Coefficient of Determination (R-square) .....	46
Tabel 4. 19 Effect Size (F-square) .....	47
Tabel 4. 20 Hasil Uji Predictive Relevance (Q-Suare).....	48
Tabel 4. 21 Hasil Uji Hipotesis.....	50



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	72
Lampiran 2 Hasil Output Smart PLS 3.0 .....	75
Lampiran 3 Model Output Smart PLS 3.0 .....	78
Lampiran 4 Diagram Output Smart PLS 3.0.....	79



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sektor konstruksi menjadi sektor andalan pemerintah dalam mendorong pemulihan ekonomi nasional. Pada sektor ini perusahaan konstruksi harus memiliki lapangan sesuai spesifikasi yang disyaratkan. Perusahaan konstruksi yang memiliki tender dari proyek pemerintah harus dikerjakan sesuai prosedur dari pemerintahan, dimana terdapat kontrak dengan syarat - syarat umum maupun khusus. Fenomena yang terjadi, kontrak pengerjaan proyek biasanya tidak boleh lebih dari jangka waktu pelaksanaan. Sebaliknya apabila pengerjaannya lebih dari jangka waktu maka akan dikenakan denda setara dengan satu per mil kali kontrak per harinya. Penyebab terjadinya penalti disebabkan seperti cuaca yang tidak bisa dikontrol, susahnya memperoleh barang dan koordinasi konfirmasi yang memakan waktu. Selain itu, kasusnya saat proyek selesai masih harus memberikan jaminan pemeliharaan dengan besaran sebesar 10% dari nilai kontrak. Apalagi jika proyek pemerintah harus dilakukan inspektorat evaluasi proyek. Jika memang ada temuan, maka akan terbit STS (surat tanda setoran) yg akan dikembalikan. Oleh karena itu dalam meningkatkan *organizational performance* pada perusahaan konstruksi maka dibutuhkan kerjasama kontraktor utama, subkontraktor, pemasok, konsultan, dan pemilik proyek dimana

masing – masing memiliki peran penentu utama dalam menentukan keberhasilan suatu proyek (Jalali & Hidzir, 2019).

Fenomena bisnis ini memberikan wawasan bahwa organisasi memerlukan dorongan untuk meningkatkan *organizational performance*. Menurut Tembo et al. (2022) keberhasilan dalam industri konstruksi dapat dilihat dari *organizational performance*, dimana organisasi dapat menyelesaikan proyek tepat waktu, sesuai anggaran, dan insiden nol hingga minimal terjadinya kecelakaan proyek. Arnetta et al. (2018) menyebut *organizational performance* sebagai efektivitas organisasi yang menunjukkan hasil atau penekanan organisasi pada pencapaian tujuan. Banyak faktor yang mempengaruhi *organizational performance* salah satunya yaitu *Islamic leadership* (Daud et al., 2014; Febriani, 2021). Dengan demikian, organisasi akan mencari cara yang efektif untuk mendukung *Islamic leadership* untuk meningkatkan *organizational performance*. Sehingga *Islamic leadership* harus memiliki kesadaran spiritual dan kesadaran rasional.

*Islamic leadership* dipercaya mampu memberikan keseimbangan mental, spiritual dan emosional yang mendorong aktivitas organisasi yang disukai oleh Allah. Menurut Husti & Mahyarni (2019) *Islamic leadership* bertujuan untuk mengintegrasikan keunggulan rasional dan keseimbangan emosional serta spiritual melalui kepemilikan kesadaran spiritual dan rasional pemimpin. Dengan demikian, *Islamic leadership* menghasilkan standar etika yang tinggi dan diharapkan menjadi gaya kepemimpinan yang efektif mengejar kesuksesan, kebahagiaan dan kedamaian bagi organisasi. Teori *Islamic leadership* ini menunjukkan bahwa kualitas *Islamic*

*leader* dapat mendorong pengembangan organisasi dengan melakukan kegiatan manajerial berdasarkan standar etika untuk mencapai *organizational performance* (Gazi, 2020). *Organizational performance* mana pun sebagian besar bergantung pada tingkat keterampilan yang dimiliki pemimpinnya ketika menerapkan strategi.

Penelitian terdahulu terdapat kontroversi (*reserach gap*) antara *Islamic leadership* dan *organizational performance*. Menurut Daud et al. (2014) menyatakan bahwa *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Febriani (2021) juga menyatakan bahwa *Islamic leadership* mampu meningkatkan *organizational performance*. Namun, Husti and Mahyarni (2019) menyatakan *Islamic leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational performance*.

Berdasarkan *research gap* dan fenomena bisnis dalam penelitian ini maka diperlukan mediasi berupa penerapan *organizational learning culture* yang baik. *Organizational learning culture* dianggap sebagai jenis budaya yang harus dimiliki oleh setiap organisasi. Menurut Rebelo & Gomes (2017) *organizational learning culture* mampu mendorong organisasi untuk bersikap bertanggung jawab, transparan dan berbagi pengetahuan. Hal ini tentunya *organizational learning culture* mampu mendorong *Islamic leadership* berpengaruh terhadap *organizational performance*. Selaras dengan itu, Hussein et al. (2014) menyatakan *organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Oleh karena itu, *organizational learning culture* memiliki pengaruh terbesar dalam pencapaian *organizational performance* (Wahda, 2017).

Berdasarkan uraian diatas, *Islamic leadership* dapat meningkatkan *organizational performance* sekaligus membutuhkan bantuan mediasi berupa peningkatan *organizational learning culture*. Adanya mediasi *organizational learning culture* sangat penting untuk keberhasilan manajemen pengetahuan bagi organisasi agar dapat menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan untuk mendorong *organizational performance*. Oleh karena itu, penelitian ini perlu mengembangkan model peningkatan *organizational performance* dengan menggunakan *Islamic leadership* melalui mediasi *organizational learning culture*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang *research gap* dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah penelitan ini adalah “Bagaimana cara meningkatkan *organizational performance* melalui mediasi *organizational learning culture*?”. Pertanyaan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Islamic leadership* terhadap *organizational performance*?
2. Bagaimana pengaruh *Islamic leadership* terhadap *organizational learning culture*?
3. Bagaimana pengaruh *organizational learning culture* terhadap *organizational performance*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis *Islamic leadership* terhadap *organizational performance*.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis *Islamic leadership* terhadap *organizational learning culture*.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis *organizational learning culture* terhadap *organizational performance*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu manajemen yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia terutama mengenai teori motivasi khususnya *organizational performance*, *organizational learning culture*, dan *Islamic leadership*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini bagi perusahaan konstruksi dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam meningkatkan *organizational performance* melalui mediasi *organizational learning culture*.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 *Islamic Leadership***

Perspektif Islam tentang kepemimpinan dicontohkan oleh Nabi Muhammad dan para Nabi lainnya. Quran surat Al-Ahzab ayat 21 telah menggambarkan Rasulullah sebagai model pemimpin yang hebat. Prinsip kepemimpinan menurut Islam mengacu pada tradisi sains, ibadah, keadilan, dan *Ihsan* serta berusaha menanamkan nilai-nilai ini dalam diri umat Islam (Ahmad, 2011; Makkulawu et al., 2022). *Islamic leadership* merupakan kepemimpinan menurut cara Islam dan dalam mencapai tujuannya berdasarkan izin dan kesenangan Allah SWT (Astuti et al., 2020). Menurut Marbun (2013) *Islamic leadership* merupakan pemimpin yang memiliki kesadaran spiritual (al-rabbaniy) dan kesadaran rasional (al-'ilmiy). *Islamic leadership* adalah pemimpin yang memiliki ilmu terintegrasi dengan profesinya disertai rasa takut yang terus menerus kepada Tuhan (Galanou & Farrag, 2015). Rizki et al. (2017) mempertegas *Islamic leadership* merupakan wujud perilaku pemimpin yang berlandaskan pada karakter Nabi yaitu shiddiq, amanah, fathanah dan tabligh, dalam melakukan pekerjaan dan memotivasi SDM agar mampu berperilaku sesuai aturan Islam. Berdasarkan uraian tersebut, *Islamic leadership* merupakan sikap seorang pemimpin yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan menjunjung tinggi kebenaran sesuai aturan Islam untuk mencapai tujuan bersama.

*Islamic leadership* secara signifikan berbeda dari perspektif barat terutama pada pandangan dunia sekuler dan aspek material. *Islamic leadership* menggabungkan kehidupan bisnis dengan kehidupan religius dimana pandangan berpusat pada kebijakan kepemimpinan yang didominasi oleh nilai – nilai moral, spiritualitas, etika dan kebijaksanaan (Galanou & Farrag, 2015). *Islamic leadership* secara teoritis menghasilkan standar etika yang tinggi dan diharapkan menjadi gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengejar kesuksesan, kebahagiaan dan kedamaian bagi SDM maupun organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang berlandaskan nilai Islam akan bertindak memberi energi, memfokuskan dan mengarahkan upaya untuk karyawannya.

Nabi Muhammad menegaskan tiga nilai dasar kepemimpinan, yaitu kasih sayang, kebaikan dan keadilan. Selain itu, selama periode empat khalifah (Abu Bakar, Umar ibn al-Khattab, Utsman ibn Affan, Ali bin Abi Thalib), menjelaskan tiga prinsip dasar dalam kepemimpinan yaitu persetujuan pengikut, keadilan dan kinerja untuk mencapai kepemimpinan yang efektif. Makkulawu et al. (2022) mengukur *Islamic leadership* menggunakan sifat – sifat Rasulullah yaitu siddiq, tabligh, amanah, fathonah, usawatun hasanah, amr ma'ruf nahi munkar. *Islamic leadership* pada penelitian ini menggunakan indikator dari penelitian sebelumnya, Candra et al. (2022) Rizki et al. (2017) mengukur *Islamic leadership* menggunakan empat sifat wajib Rasulullah yaitu siddiq, tabligh, amanah, dan fathonah.

## 2.2 *Organizational Learning Culture*

*Organizational learning culture* merupakan kumpulan nilai, sikap dan praktik organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan profesional (Watkins & Kim, 2017). Rebelo and Gomes (2017) menyatakan *organizational learning culture* merupakan budaya organisasi yang berorientasi pada promosi dan fasilitasi pembelajaran pekerja, berbagi, dan penyebarannya, untuk berkontribusi pada pengembangan kinerja organisasi. Menurut Simorangkir et al. (2019) *organizational learning culture* merupakan rangkaian kegiatan dalam melaksanakan tugas belajar, menjadikan belajar sebagai kebiasaan dan hobi serta kesenangan. *Organizational learning culture* merupakan suatu sistem kolektif, dinamis dari asumsi dasar, nilai dan norma yang mengarahkan pembelajaran dalam suatu organisasi (Breda-verduijn & Heijboer, 2016). Berdasarkan uraian tersebut, *organizational learning culture* merupakan seperangkat keyakinan bersama yang mendukung pembelajaran nilai dan sikap menuju pengembangan organisasi.

*Organizational learning culture* sangat penting untuk keberhasilan manajemen pengetahuan bagi organisasi. Menurut Cooper et al. (2015) organisasi yang memiliki *organizational learning culture* tinggi maka mampu menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilakunya agar dapat mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. *Organizational learning culture* dapat mengembangkan lingkungan organisasi yang mengarahkan organisasi ke arah pembelajaran berkelanjutan (Simorangkir et al., 2019).

*Organizational learning culture* memainkan peran penting dalam mempertahankan fungsi dan kesuksesan organisasi. Ketika organisasi menghadapi permasalahan dan tantangan, maka dalam menyelesaikan masalah tersebut organisasi dapat mempelajari dan memahami budaya dan norma organisasinya. Semakin baik organisasi memahami *organizational learning culture*, maka semakin baik organisasi dapat melakukan pekerjaannya berdasarkan harapan dan tuntutan tertentu (Nam & Park, 2019). Sehingga organisasi dengan cepat menerapkan *organizational learning culture* dan mampu beradaptasi dalam pengembangan kinerja organisasinya.

Penelitian ini menggunakan indikator dari penelitian sebelumnya, Cooper et al. (2015) Lin (2020) Nam & Park (2019) menyebutkan bahwa *organizational learning culture* dapat diukur dengan indikator meliputi pembelajaran berkelanjutan, dialog dan penyelidikan, pembelajaran tim, dan pemberdayaan.

### **2.3 *Organizational Performance***

*Organizational performance* merupakan ukuran kemajuan dan perkembangan organisasi (Koohang & Paliszkievicz, 2017). *Organizational performance* menunjukkan seberapa baik organisasi mencapai tujuan dan sarannya. Menurut Otley (1999) *organizational performance* adalah analisis kinerja organisasi dibandingkan dengan tujuan dan sasaran. Sedangkan Migdadi (2018) menyatakan *organizational performance* dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif. *Organizational performance* menurut Cho and Dansereau (2010), mengacu pada

kinerja organisasi dibandingkan dengan tujuan dan sasarannya. Selain itu, Almatrooshi et al. (2016) mendefinisikan *organizational performance* sebagai hasil atau keluaran aktual dari suatu organisasi yang diukur terhadap keluaran yang diinginkan organisasi tersebut. Berdasarkan uraian di atas, *organizational performance* merupakan faktor yang menunjukkan efektifitas dan efisiensi suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya.

Kinerja yang unggul bergantung pada kualitas yang sesuai antara orientasi strategis organisasi dan sumber daya yang dimilikinya (Masa'deh et al., 2016). Hal ini juga bergantung pada kapasitas organisasi dalam inovasi yang baik, menjaga aset pengetahuan yang tidak berwujud, serta menggunakan aset (Luxmi, 2014). Kinerja organisasi dipandang sebagai kapasitas organisasi dalam mengakses dan menangani berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya (Smriti & Das, 2018). Sistem pengukuran kinerja diperlukan untuk organisasi karena menyediakan informasi bagi organisasi mengenai kualitas operasinya, membantu dalam pengembangan rencana strategis, dan menilai pemenuhan tujuan organisasi (Obeidat & Otibi, 2015).

Sink and Tuttle (1989) menguraikan tujuh indikator yang menentukan kinerja organisasi yaitu efektivitas, efisiensi, kualitas dan produktivitas, kualitas kehidupan kerja, inovasi dan profitabilitas. Efektivitas adalah kemampuan untuk menghasilkan hasil yang diinginkan; efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan/tugas dengan pengeluaran waktu dan tenaga yang minimum. Kualitas

mengacu pada mutu suatu produk sebagai ukuran keunggulan dan keadaan bebas dari cacat, kekurangan dan variasi yang berarti. Produktivitas adalah kemampuan untuk menghasilkan, membuat, meningkatkan, dan/atau menghasilkan barang dan jasa dengan sumber daya. Kualitas kehidupan kerja berarti kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kehidupan pribadi mereka melalui lingkungan kerja dan pengalaman mereka dapat berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi. Inovasi adalah proses mengubah ide/penemuan menjadi produk atau layanan yang menciptakan nilai sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi, dan profitabilitas adalah kemampuan untuk berbuat lebih banyak untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Paliszkievicz et al., 2015). Oleh karena itu penelitian ini menggunakan indikator dari penelitian sebelumnya Dhar et al. (2020); Koohang and Paliszkievicz (2017) menggunakan ukuran *organizational performance* dengan efektivitas, efisiensi, kualitas kehidupan kerja dan produktivitas.

## **2.4 Pengembangan Hipotesis**

### **2.4.1 Hubungan *Islamic Leadership* dengan *Organizational Performance***

Teori *Islamic leadership* menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan Islami dapat mendorong pengembangan organisasi dengan melakukan kegiatan manajerial mengacu standar etika Islam (Gazi, 2020). Marbun (2013) menunjukkan bahwa *Islamic leadership* sangat terkait dengan kinerja organisasi maupun SDMnya, dimana



pemimpin harus memiliki sifat *Al-Adl*, *Al-Amanah*, dan *Al-Sidq*. Secara statistik *Islamic leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja (Zaim, 2022).

Penelitian terdahulu menguji hubungan antara *Islamic leadership* dan *organizational performance*. Daud et al. (2014) mengungkapkan bahwa *organizational performance* dapat ditingkatkan dengan kualitas *Islamic leadership*. Hal ini memberi gambaran kepada manajerial bahwa kualitas *Islamic leadership* bertindak sebagai alat dalam membantu organisasi untuk terus berinteraksi dengan pemangku kepentingan, membangun kemitraan baru dan kuat, mengidentifikasi peluang masa depan dan mengembangkan kemampuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Febriani (2021) juga menyatakan bahwa *Islamic leadership* mampu meningkatkan *organizational performance*. Selaras dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini berasumsi jika *Islamic leadership* diterapkan di organisasi, maka semakin mampu meningkatkan *organizational performance*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*.

### **2.5.2 Hubungan *Islamic Leadership* dengan *Organizational Learning Culture***

*Islamic leadership* dapat menciptakan kondisi yang mendukung pengembangan pembelajaran organisasi. Karakteristik *Islamic leadership* sendiri sebagai aspek gaya kepemimpinan yang sadar akan spiritual dan mampu rasional. Hal ini *Islamic leadership* akan menciptakan lingkungan maupun budaya yang mendukung

pembelajaran organisasi. Sedangkan Hofstede (1991) menjelaskan bahwa budaya mampu memberikan interaksi belajar untuk mempengaruhi orang lain menjadi pemimpin sesuai kriteria. Oleh karena itu, perlu mewujudkan perilaku pemimpin yang berlandaskan pada karakter Nabi Muhammad SAW yaitu shiddiq, amanah, fathanah dan tabligh agar memotivasi SDM melalui adanya *Islamic leadership* (Rizki et al., 2017). Marbun (2013) memberikan penjelasan juga bahwa kepercayaan, keadilan, ketulusan, kejujuran, rasa terima kasih dan keberanian sebagai kualitas *Islamic leadership* yang menunjukkan atribut positif dalam menciptakan *organizational learning culture* yang baik. Sehingga akan menciptakan *organizational learning culture* yang mampu memberikan dampak pada kinerja organisasi.

Hamzah (2021) memberikan bukti adanya pengaruh signifikan *Islamic leadership* terhadap *organizational learning culture*. Penelitian ini berasumsi ketika jiwa *Islamic leadership* mampu diterapkan organisasi dengan baik, maka organisasi dapat menciptakan *organizational learning culture* yang lebih baik. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational learning culture*.

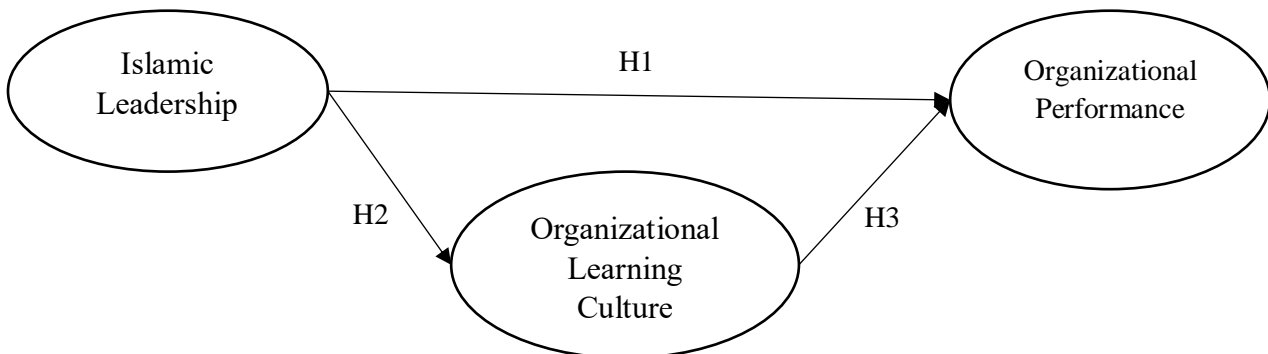
### 2.5.3 Hubungan *Organizational Learning Culture* dengan *Organizational Performance*

*Organizational learning culture* telah terbukti dapat memengaruhi *organizational performance*. Penelitian Hussein et al. (2014) menyelidiki bahwa *organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Dalam hal ini Wahda (2017) mempertegas bahwa *organizational learning culture* memiliki pengaruh terbesar dalam pencapaian *organizational performance*. Selaras dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini berasumsi jika organisasi semakin kuat memahami *organizational learning culture*, maka organisasi semakin mampu meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *Organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*.

H4: *Organizational learning culture* memediasi hubungan *Islamic leadership* terhadap *organizational performance*

### 2.6 Model Empirik Penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Singarimbun Masri, (2008) menyatakan penelitian yang bersifat *explanatory* merupakan penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel – variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel. Variabel penelitian ini yaitu *organizational performance*, *organizational learning culture*, dan *Islamic leadership*.

#### **3.2 Variabel dan Indikator**

Variabel penelitian ini mencakup *organizational performance*, *organizational learning culture*, dan *Islamic leadership*. Adapun masing – masing indikator Nampak pada tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Islamic leadership</i> merupakan sikap seorang pemimpin yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan menjunjung tinggi kebenaran sesuai aturan Islam untuk mencapai tujuan bersama	1. Siddiq 2. Tabligh 3. Amanah 4. Fathonah	Candra et al. (2022) Rizki et al. (2017)
2	<i>Organizational Learning culture</i> merupakan seperangkat keyakinan bersama yang mendukung pembelajaran nilai dan sikap menuju pengembangan organisasi.	1. Pembelajaran Berkelanjutan 2. Dialog dan Penyelidikan 3. Pembelajaran Tim 4. Pemberdayaan	Cooper et al. (2015) Lin (2020) Nam & Park (2019)
3	<i>Organizational performance</i> merupakan faktor yang menunjukkan efektifitas dan efisiensi suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya.	1. Efektivitas 2. Efisiensi 3. Kualitas Kehidupan Kerja 4. Produktivitas	Koohang, et.al (2016); Kumar Dhar (2020)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

### 3.3 Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden atau objeknya (Widodo,

2017). Data primer pada penelitian ini mencakup *organizational performance*, *organizational learning culture*, dan *Islamic leadership*.

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain dengan membaca, mempelajari dan memahami melalui media yang bersumber dari buku-buku, jurnal-jurnal penelitian literatur serta data-data dari perusahaan (Sugiyono, 2013). Penelitian ini data sekunder yang diperoleh dari jurnal dan data yang relevan dengan penelitian.

#### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner atau daftar pertanyaan merupakan sebuah set pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian, dan tiap pertanyaan merupakan jawaban – jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesis. Angket yang diberikan kepada responden dalam penelitian ini merupakan angket langsung serta berisi pertanyaan terbuka dan tertutup, artinya angket tersebut langsung diberikan kepada responden dan responden dapat memilih salah satu dari alternative jawaban yang telah disediakan serta memberikan pendapat dari pribadi responden.

#### **3.5 Responden**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Populasi penelitian ini merupakan sumber daya manusia dari perusahaan konstruksi di Semarang.



Teknik penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yang merupakan sampel dimana peneliti menggunakan penelitian kriteria tertentu dalam melakukan penelitian. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel penelitian ini adalah mandor, pelaksana, staf dan manajer dari perusahaan konstruksi di Semarang, Jawa Tengah.

Kemudian jumlah sampel (*sample size*) mengacu pendapat (Hair, (1992), yang mengatakan bahwa jumlah sampel adalah indikator dikali 5 sampai 10 atau minimal 100 responden. Dalam penelitian ini terdapat 12 indikator, sedangkan dasar perhitungan sampelnya adalah 12 dikalikan dengan 9 atau minimal 100 sampel dari populasi SDM proyek yaitu mandor / pelaksana / staf / manajer dari perusahaan konstruksi di Semarang Jawa Tengah.

### **3.6 Analisis Data**

#### **3.6.1 *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 indikator – indikatornya. PLS diartikan oleh dua persamaan yaitu *inner model* dan *outer model*. *Inner model* (model structural) berfungsi untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Sedangkan *outer model* (model pengukuran) berfungsi untuk menentukan cara mengukur variabel laten.

### 3.6.2 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dinilai berdasarkan korelasi antar komponen skor yang diestimasi menggunakan *Smart PLS*. Ukuran indikator refleksif individual dikatakan tinggi jika nilai *cross loading*  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur Ghazali & 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.

#### 2. *Internal Consistency Reliability*

Langkah selanjutnya melihat *internal consistency reliability* dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (CR). *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah construct reliability dibandingkan *Composite Reliability* (CR). Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi

menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan *alpha Cronbach*. Secara khusus, nilai-nilai keandalan komposit 0,60 – 0,70. Interpretasi *composite reliability* (CR) sama dengan *cronbach's alpha*. Nilai batas  $> 0.7$  dapat diterima, dan nilai  $> 0.8$  sangat memuaskan.

### 3. *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., 2016). Dalam *Fornell-Larcker*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari satu. 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.

#### 3.6.3 Uji Model Struktural (*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 (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.

1. *Coefficient of Determination (R-square)*

Langkah pertama adalah mengevaluasi Coefficient of Determination (Rsquare). Interpretasi nilai R<sup>2</sup> sama dengan interpretasi R<sup>2</sup> regresi linear, yaitu besarnya variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin, (1998) kriteria R<sup>2</sup> terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu : nilai R<sup>2</sup> 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang (*moderate*) dan lemah (*weak*). Hair et al., (2011) 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 R<sup>2</sup> dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif.

2. *Effect Size (F-square)*

Langkah kedua adalah mengevaluasi *Effect Size (f-square)*, selain mengevaluasi nilai R<sup>2</sup> dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R<sup>2</sup> 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<sup>2</sup>*. Pedoman untuk menilai *f<sup>2</sup>* adalah bahwa nilai-nilai 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing, mewakili efek kecil, sedang, dan besar dari

variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

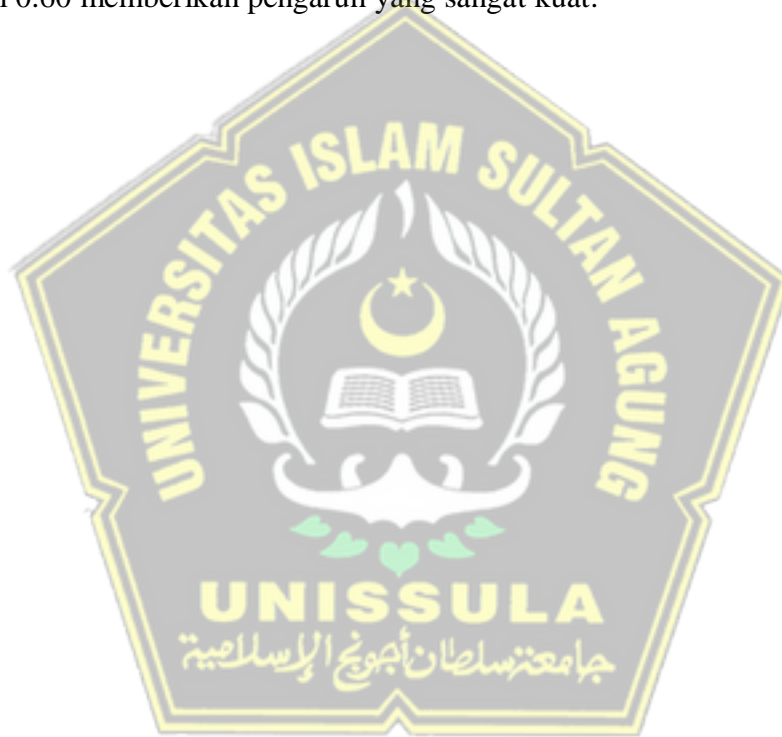
### 3. *Predictive Relevance (Q-square)*

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). 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  $D$ . *Blind folding* 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 latin 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.

### 4. Pengujian Hipotesis

Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat pada nilai P-values dan tvalues 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 et al., 2011). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Diamantopoulos & 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.





## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Responden**

Penelitian ini menggunakan responden sumber daya manusia dari perusahaan konstruksi di Semarang sebanyak 100 responden. Sub bab ini menjelaskan gambaran umum tentang responden terhadap kuesioner dan karakteristik responden berdasarkan nama perusahaan, jenis kelas, usia, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama bekerja pada responden penelitian ini.

##### **4.1.1 Nama Perusahaan**

Penelitian ini menyebarkan kuesioner secara online melalui platform google form dan offline dengan mendatangi secara langsung responden - responden. Hasil sampel menurut nama perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.1 yaitu sebagai berikut:



Tabel 4. 1 Karakteristik Sampel Menurut Nama Perusahaan

No	Perusahaan	Jumlah	%
1	PT ENTA	7	7%
2	PT Reka Esti Utama	9	9%
3	CV Kusuma Sinergika	6	6%
4	PT Jaya Engineering	6	6%
5	Baja Teknika Utama	6	6%
6	CV Andhika Kencana	6	6%
7	PT Gama Mulya Sakti	5	5%
8	CV Tugu Agung	8	8%
9	PT Dieng Agung	4	4%
10	CV Tirta Nusa Tjipta	6	6%
11	CV Bella	5	5%
12	PT Inti Karya Utama	7	7%
13	CV Tirta Alam Jaya	4	4%
14	PT Sthapati Rancang Bangun	4	4%
15	CV Hasta Wiguna	5	5%
16	CV Tata Bangun Persada	5	5%
17	CV Sadiya Pesona Mandiri	7	7%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa penelitian ini mengambil sampel dari 17 perusahaan konstruksi di Semarang yaitu PT ENTA, PT Reka Esti Utama, CV Kusuma Sinergika, PT Jaya Engineering, Baja Teknika Utama, CV Andhika Kencana, PT Gama Mulya Sakti, CV Tugu Agung, PT Dieng Agung, CV Tirta Nusa Tjipta, CV Bella, PT Inti Karya Utama, CV Tirta Alam Jaya, PT Sthapati Rancang Bangun, CV Hasta Wiguna, CV Tata Bangun Persada, CV Sadiya Pesona Mandiri. Responden paling banyak diperoleh dari PT Reka Esti Utama sebanyak 9 responden. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan konstruksi di Semarang telah memiliki keterbukaan untuk umum.

#### 4.1.2 Jenis Kelamin

Karakteristik sampel menurut jenis kelamin dapat dijelaskan dalam tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Karakteristik Sampel Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki – Laki	71	71%
2	Perempuan	29	29%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah sampel laki – laki sebanyak 71 responden atau 71% dan jumlah sampel perempuan sebanyak 29 responden atau 29% orang. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas sampel berjenis kelamin laki – laki. Artinya perusahaan konstruksi di Semarang mayoritas dikendalikan atau dipimpin oleh laki – laki.

#### 4.1.3 Usia

Karakteristik sampel menurut usia dapat dijelaskan dalam tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Karakteristik Sampel Menurut Usia

No	Usia	Jumlah	%
1	21 – 30	27	27%
2	31 – 40	23	23%
3	41 – 50	31	31%
4	51 – 60	18	18%
5	61 – 70	1	1%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mayoritas responden berusia sekitar 41 – 50 tahun sebanyak 31 responden atau 31%. Artinya perusahaan konstruksi di Semarang dikelola dan dikendalikan oleh orang yang sudah matang kepemimpinannya dan memasuki usia pensiun. Hasil ini memberikan persepsi bahwa responden telah memiliki sikap yang matang dalam memimpin dan membentuk budaya organisasi yang baik untuk meningkatkan kinerja organisasinya.

#### 4.1.4 Pendidikan Terakhir

Karakteristik sampel menurut pendidikan terakhir dapat dijelaskan dalam tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Karakteristik Sampel Menurut Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	%
1	SMP	2	2%
2	SMA	61	61%
3	D3	15	15%
4	S1	22	22%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mayoritas responden berlatar belakang pendidikan SMA sebesar 61 responden atau 61% disusul dengan jumlah responden berpendidikan Sarjana sebanyak 22 orang atau 22%. Artinya responden penelitian ini sebagian masih berpendidikan menengah dan sebagian sudah mencapai perguruan tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pendidikan SMA memiliki kompetensi dibidang konstruksi mampu bersaing dengan pendidikan S1 atau D3 pada pekerjaan konstruksi di Semarang.

#### 4.1.5 Jabatan

Karakteristik sampel menurut jabatan dapat dijelaskan dalam tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Karakteristik Sampel Menurut Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	%
1	Manajer	11	11%
2	Staf	42	42%
3	Pelaksana	26	26%
4	Mandor	21	21%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden diisi oleh manajer sebanyak 11 responden, staf sebanyak 42 responden, pelaksana sebanyak 26 responden, dan mandor sebanyak 21 responden. Hasilnya bahwa mayoritas responden diisi oleh staf. Artinya staf memiliki peran penting dalam mengendalikan dan mengontrol pekerjaan di perusahaan konstruksi di Semarang.

#### 4.1.6 Lama Bekerja

Karakteristik sampel menurut lama bekerja dapat dijelaskan dalam tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Karakteristik Sampel Menurut Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	%
1	Lebih dari 5 tahun	74	74%
2	Kurang dari 5 tahun	26	26%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden telah bekerja lebih dari 5 tahun. Artinya responden sudah memiliki pengalaman dalam memimpin dan membentuk budaya organisasi. Selain itu, hasil ini membuktikan bahwa responden memiliki kompetensi dan pengalaman di bidang pekerjaan konstruksi.

#### 4.1.7 Responden Rate Terhadap Kuesioner

Kuesioner yang telah disebarakan melalui *offline* dan *online/google form* terdapat 100 tanggapan responden yang digunakan. Respon rate kuesioner dapat ditunjukkan dalam tabel 4.7 sebagai berikut

Tabel 4. 7 Responden Rate

Keterangan	Jumlah	%
Kuesioner yang disebar melalui google form	3	3%
Kuesioner yang disebarakan secara offline	97	97%
Kuesioner yang kembali	0	0%
Kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Kuesioner yang tidak dapat digunakan	0	0%
Kuesioner yang dapat digunakan	100	100%

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa jumlah kuesioner yang dibagikan melalui *google form* berjumlah 3. Kuesioner yang disebarakan secara *offline* berjumlah 97. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 0. Sedangkan kuesioner yang diisi dan terrecord sebanyak 100 dan telah yang memenuhi kriteria dapat digunakan dimana sudah diantara 25 - 100 responden dan dapat diuji serta dianalisis.



## 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif berfungsi sebagai gambaran umum mengenai jawaban responden, melalui kuesioner yang dibagikan kepada manajer, staf, pelaksana dan mandor dari perusahaan konstruksi di Semarang. Kuesioner penelitian ini disebar guna untuk mendapatkan gambaran seluruh variabel dalam penelitian, yaitu variabel *Islamic Leadership*, *Organizational Learning Culture* dan *Organizational Performance*. Oleh karena itu, interpretasi jawaban dalam analisis deskriptif penelitian ini akan dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Kriteria Analisis Statistik Deskriptif

Skor Alternatif	Rentang Kategori Skor	Penafsiran
1	1.00 – 2.33	Rendah
2	2.34 – 3.67	Sedang
3	3.68 – 5.00	Tinggi

Analisis deskriptif tersebut berfungsi untuk memberikan telaah data menurut hasil yang diperoleh dari tanggapan responden terhadap masing – masing pertanyaan yang mewakili indikator pengukur variabel.

### 4.2.1 *Islamic Leadership*

*Islamic leadership* merupakan sikap seorang pemimpin yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan menjunjung tinggi kebenaran sesuai aturan Islam untuk mencapai tujuan bersama. Indikator variabel *Islamic leadership* meliputi *siddiq*, *tabligh*, *amanah*, dan *fathonah*. Berdasarkan

penelitian di lapangan, indeks variabel *Islamic leadership* terlihat pada tabel 4.9 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 9 *Islamic Leadership*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
IL1	Siddiq	4.410	Tinggi
IL2	Tabligh	4.330	Tinggi
IL3	Amanah	4.300	Tinggi
IL4	Fathonah	4.290	Tinggi
<b>Rata-rata keseluruhan</b>		<b>4.333</b>	Tinggi

Berdasarkan hasil tabel 4.9 menunjukkan bahwa rata – rata keseluruhan jawaban responden masuk dalam kategori tinggi sebesar 4.333. Rata - rata tinggi menunjukkan bahwa *Islamic leadership* pada perusahaan konstruksi di Semarang menunjukkan sangat baik dalam memimpin sesuai prinsip Islam yang mampu mengamalkan atau menerapkan empat sifat nabi yang baik yaitu siddiq, tabligh, amanah, dan fathonah. Pada indikator diatas, jawaban paling tinggi pada indikator soddiq sebesar 4.410, artinya perusahaan konstruksi di Semarang menerapkan sifat kejujuran dalam setiap melakukan pekerjaannya seperti dalam mengukur volume sesuai dengan ukuran dalam perjanjian proyek. Selanjutnya jawaban pada indikator tabligh sebesar 4.330, artinya perusahaan konstruksi di Semarang telah mampu menyampaikan pekerjaan dan diterima sesuai spesifikasi teknis. Selanjutnya jawaban pada indikator amanah sebesar 4.300, artinya perusahaan konstruksi di Semarang mampu menyelesaikan proyek tepat waktu dan menjamin mutu kualitas pekerjaan. Sedangkan jawaban terendah pada indikator fathonah sebesar 4.290. Indikator fathonah

termasuk dalam kriteria tinggi namun relatif rendah dibanding dengan indikator yang lain. Artinya perusahaan konstruksi di Semarang telah menggunakan metode yang tepat untuk hasil yang optimal secara waktu dan teknis. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan konstruksi di Semarang telah mampu menerapkan *Islamic leadership* yang baik bagi organisasi dengan mengamalkan empat sifat nabi.

#### 4.2.2 *Organizational Learning Culture*

*Organizational learning culture* merupakan seperangkat keyakinan bersama yang mendukung pembelajaran nilai dan sikap menuju pengembangan organisasi. Indikator variabel *organizational learning culture* meliputi pembelajaran berkelanjutan, dialog dan penyelidikan, pembelajaran tim, dan pemberdayaan. Berdasarkan penelitian di lapangan, indeks variabel *organizational learning culture* terlihat pada tabel 4.10 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 10 *Organizational Learning Culture*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
OLC1	Pembelajaran Berkelanjutan	4.100	Tinggi
OLC2	Dialog dan Penyelidikan	4.260	Tinggi
OLC3	Pembelajaran Tim	4.320	Tinggi
OLC4	Pemberdayaan	4.130	Tinggi
<b>Rata-rata keseluruhan</b>		<b>4.203</b>	<b>Tinggi</b>

Berdasarkan hasil tabel 4.10 menunjukkan bahwa rata – rata keseluruhan jawaban responden masuk dalam kategori tinggi sebesar 4.203. Rata - rata tinggi

menunjukkan bahwa *organizational learning culture* pada perusahaan konstruksi di Semarang menunjukkan mampu memberikan budaya belajar organisasi yang baik sesuai pembelajaran berkelanjutan, dialog dan penyelidikan, pembelajaran tim, dan pemberdayaan. Pada indikator diatas, jawaban paling tinggi pada indikator pembelajaran tim sebesar 4.320, artinya perusahaan konstruksi di Semarang mampu menerapkan budaya kerjasama tim yang baik di proyek. Selanjutnya jawaban pada indikator dialog dan penyelidikan sebesar 4.260, artinya perusahaan konstruksi di Semarang telah menggunakan metode kerja dan alat kerja yang sudah disesuaikan kondisi proyek. Selanjutnya jawaban pada indikator pemberdayaan sebesar 4.130, artinya perusahaan konstruksi di Semarang mampu menempatkan pekerja – pekerja dengan tepat sesuai keahliannya masing – masing. Sedangkan jawaban terendah pada indikator pembelajaran berkelanjutan sebesar 4.100. Indikator pembelajaran berkelanjutan termasuk dalam kriteria tinggi namun relatif rendah dibanding dengan indikator yang lain. Hal ini dimungkinkan karena keberlanjutan memerlukan waktu yang cukup panjang untuk mempelajari hingga menerapkan *organizational learning culture* yang baik dan memiliki ciri khas pada perusahaan konstruksi di Semarang. Pembelajaran keberlanjutan telah diterapkan dengan adanya rapat evaluasi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan konstruksi di Semarang memberikan ketentuan tata bangunan, keselamatan/kesehatan kerja dengan penerapan *organizational learning culture* yang sesuai.

### 4.2.3 *Organizational Performance*

*Organizational performance* merupakan faktor yang menunjukkan efektifitas dan efisiensi suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Indikator variabel *organizational performance* meliputi efektifitas, efisiensi, kualitas kehidupan kerja dan produktivitas. Berdasarkan penelitian di lapangan, indeks variabel *organizational performance* terlihat pada tabel 4.10 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 11 *Organizational Performance*

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
OP1	Efektivitas	4.210	Tinggi
OP2	Efisiensi	4.280	Tinggi
OP3	Kualitas Kehidupan Kerja	4.140	Tinggi
OP4	Produktivitas	4.230	Tinggi
<b>Rata-rata keseluruhan</b>		<b>4.215</b>	<b>Tinggi</b>

Berdasarkan hasil tabel 4.11 menunjukkan bahwa rata – rata keseluruhan jawaban responden masuk dalam kategori tinggi sebesar 4.215. Rata - rata sangat tinggi menunjukkan bahwa perusahaan konstruksi di Semarang mampu memberikan *organizational performance* yang baik dalam memberikan pelayanan jasa perencanaan, perancangan, pengawas proyek dan manajemen konstruksi serta pembangunan, pemeliharaan, instalasi, perbaikan dan renovasi termasuk pembongkaran bangunan atau struktur, sistem, utilitas bangunan, fasilitas industri serta bentuk fisik lainnya. Pada indikator diatas, jawaban paling tinggi pada indikator efisiensi sebesar 4.280, artinya perusahaan konstruksi di Semarang sudah melaksanakan kesesuaian material yang dipakai dengan analisa yang digunakan. Selanjutnya jawaban pada indikator

produktivitas sebesar 4.230, artinya perusahaan konstruksi di Semarang dalam mampu mencapai target kerja dengan waktu kerja yang digunakan sehingga hasil kerja sesuai dengan *time schedule*. Selanjutnya jawaban pada indikator efektivitas sebesar 4.210, artinya perusahaan konstruksi di Semarang mampu memberikan kesesuaian antara target – target yang ditetapkan dan pencapaian di lapangan. Sedangkan jawaban terendah pada indikator kualitas kehidupan kerja sebesar 4.140. Indikator kualitas kehidupan kerja termasuk dalam kriteria tinggi namun relatif rendah dibanding dengan indikator yang lain. Artinya perusahaan konstruksi di Semarang sudah memberikan imbalan upah, tunjangan kesehatan, BBM, vincer dan upah lembur. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan konstruksi di Semarang telah mengelola dan mencapai *organizational performance* yang baik untuk keberlangsungan SDM maupun organisasi.

### 4.3 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil analisis akan dijelaskan sebagai berikut:

#### 4.3.1 Hasil Outer Model

Analisis outer model bertujuan untuk menilai bagaimana konstruk pengukuran variabel laten. Evaluasi outer model, dengan menguji internal *convergent validity* (*outer loading* dan *AVE*), *consistency reliability* (*cronbach alpha* dan *composite reliability*), dan *discriminant validity* (*Fornell-Larcker*, dan *HTMT*).

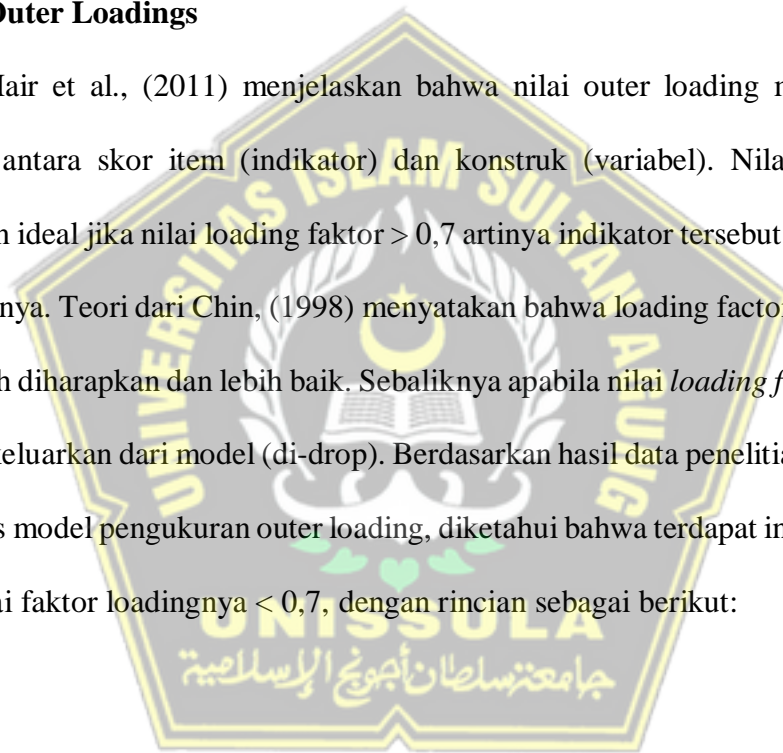


#### 4.3.1.1 Hasil Uji Convergent Validity

Uji validitas bermanfaat untuk mengukur sejauh mana indikator – indikator penelitian mampu menerangkan sesuatu yang diukur variabel laten (Ghozali, I., & Latan, 2015). Uji validitas dapat dilihat melalui outer loadings dan *Average Variance Extracted* (AVE).

##### 1. Outer Loadings

Hair et al., (2011) menjelaskan bahwa nilai outer loading mengidentifikasi korelasi antara skor item (indikator) dan konstruk (variabel). Nilai outer loading dikatakan ideal jika nilai loading faktor  $> 0,7$  artinya indikator tersebut valid mengukur konstraknya. Teori dari Chin, (1998) menyatakan bahwa loading factor yang lebih dari 0.70 lebih diharapkan dan lebih baik. Sebaliknya apabila nilai *loading factor*  $< 70$  maka harus dikeluarkan dari model (di-drop). Berdasarkan hasil data penelitian ini yang telah dianalisis model pengukuran outer loading, diketahui bahwa terdapat indikator variabel yang nilai faktor loadingnya  $< 0,7$ , dengan rincian sebagai berikut:

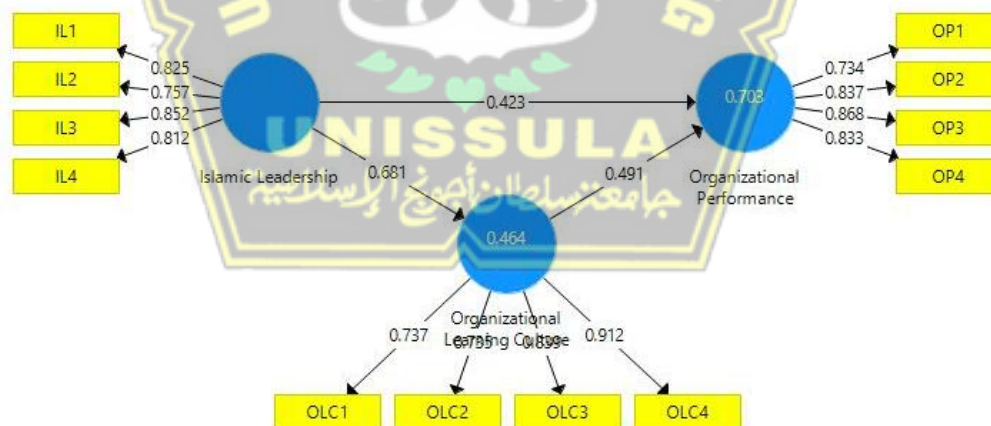


Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas

	Islamic Leadership	Organizational Learning Culture	Organizational Performance
IL1	0,825		
IL2	0,757		
IL3	0,852		
IL4	0,812		
OLC1		0,737	
OLC2		0,735	
OLC3		0,839	
OLC4		0,912	
OP1			0,734
OP2			0,837
OP3			0,868
OP4			0,833

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa semua item sudah valid dimana nilai loading factor  $> 0,7$ . Berikut ini model hasil uji validitas sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Model Uji Validitas

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2023)

## 2. Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria yang digunakan Average Variance Extracted (AVE) adalah  $> 0,50$ . Jika nilai AVE  $> 0,50$  maka konstruksi tersebut mampu menjelaskan rata – rata setidaknya 50% dari varian itemnya (Chin, 1998). Tabel dibawah ini akan menunjukkan AVE dari dari hasil penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
<b>Islamic Leadership</b>	<b>0,659</b>
<b>Organizational Learning Culture</b>	<b>0,655</b>
<b>Organizational Performance</b>	<b>0,672</b>

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2023)

Berdasarkan hasil tabel 4.13, nilai AVE pada variabel *Islamic Leadership*, *Organizational Learning Culture* dan *Organizational Performance*  $> 0,50$ . Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian ini adalah valid dimana memiliki nilai AVE penelitian ini  $> 0,50$  artinya setiap indikator dapat menggambarkan variabelnya. Sehingga semua variabel penelitian ini sudah memenuhi *rule of thumb*.

### 4.3.1.2 Hasil Uji Internal Consistency Reliability

#### 1. Cronbach's Alpha

Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,70$ . Berikut ini tabel *cronbach's alpha* penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 14 Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
<b>Islamic Leadership</b>	<b>0,828</b>
<b>Organizational Learning Culture</b>	<b>0,821</b>
<b>Organizational Performance</b>	<b>0,836</b>

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2023)

Berdasarkan hasil tabel 4.14 pada variabel *Islamic Leadership*, *Organizational Learning Culture* dan *Organizational Performance*  $> 0,70$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengujian *cronbach's alpha* pada semua variabel dalam reliabilitas baik dan valid.

#### 2. Composite Reliability

Pengujian lainnya menggunakan *composite reliability*, dimana suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,70$ . Berikut ini tabel *composite reliability* penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 15 Composite Reliability

	Composite Reliability
<b>Islamic Leadership</b>	<b>0,885</b>
<b>Organizational Learning Culture</b>	<b>0,883</b>
<b>Organizational Performance</b>	<b>0,891</b>

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2023)

Suatu pengukuran dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabel latennya apabila memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Hasil tabel 4.15 menunjukkan bahwa pada variabel *Islamic Leadership*, *Organizational Learning Culture* dan *Organizational Performance*  $> 0,70$ . Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian ini valid dan reliabel artinya setiap indikator memiliki reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabelnya. Sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

#### 4.3.1.3 Discriminant Validity

Dalam uji *discriminant validity*, peneliti menggunakan *Fornell- Larcker* dan HTMT (Henseler et al., 2016). Hal ini, *Fornell- Larcker* harus memiliki nilai root of AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai, sedangkan nilai HTMT  $< 1$ .

## 1. Fornell- Larcker

Tabel *Fornell- Larcker* dapat dijelaskan dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 16 Fornell- Larcker

	Islamic Leadership	Organizational Learning Culture	Organizational Performance
Islamic Leadership	0,812		
Organizational Learning Culture	0,681	0,809	
Organizational Performance	0,757	0,779	0,820

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.21 menunjukkan bahwa hasil dari *Fornell- Larcker* dapat menyakinkan validitas diskriminan dimana nilai akar kuadrat AVE dari setiap variabel lebih tinggi dari pada nilai korelasi variabel laten tersebut dengan seluruh variabel laten lainnya. Nilai korelasi dari setiap variabel dapat dilihat ditabel *Fornell- Larcker* yang dihighlight hijau. Pada variabel *Islamic Leadership* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,812, *Organizational Learning Culture* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0.809, dan *Organizational Performance* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0.820. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang diujikan memiliki validitas diskriminan yang baik dan valid.



## 2. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Tabel *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dapat dijelaskan dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 17 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Islamic Leadership	Organizational Learning Culture	Organizational Performance
Islamic Leadership			
Organizational Learning Culture	0,807		
Organizational Performance	0,902	0,929	

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2023)

Berdasarkan hasil tabel 4.17 uji HTMT bahwa nilai per variabel yang diujikan menunjukkan  $< 1$ . Hal ini menunjukkan validitas diskriminan yang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran menggunakan metode *Fornell-Larcker* dan HTMT termasuk dalam kriteria valid dan memiliki nilai diskriminan yang baik.

### 4.3.2 Hasil 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. 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 dan pengujian hipotesis.

#### 4.3.2.1 Coefficient of Determination (R-square)

Ukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (nilai  $R^2$ ). Pengujian pada model struktural dievaluasi dengan memperhatikan persentase varian yang dijelaskan dengan melihat nilai  $R^2$  untuk variabel laten endogen. Nilai R-square 0.75, 0.50, 0.25 (Hair et al., 2011) menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model adalah (kuat, moderat, lemah). Tabel hasil uji *coefficient of determination (R-square)* dapat dijelaskan dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 18 Coefficient of Determination (R-square)

	R Square	R Square Adjusted
<b>Organizational Learning Culture</b>	0,464	0,458
<b>Organizational Performance</b>	0,703	0,697

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2023)

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai *R-square* variabel endogen *Organizational Learning Culture* memiliki kemampuan lemah yaitu 0,464 dan *Organizational Performance* memiliki kemampuan moderat yaitu 0,703 dalam memprediksi model. Dapat dikatakan bahwa variabel eksogen *Islamic Leadership* memiliki pengaruh (46,4%) terhadap *Organizational Learning Culture*. Sedangkan variabel *Islamic Leadership* dan *Organizational Learning Culture* miliki pengaruh (70,3%) terhadap *Organizational Performance*. Sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

#### 4.3.2.2 Effect Size (F-square)

*Effect size (F-square)* mengindikasikan bahwa variabel eksogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel endogen, dengan kriteria (0.02 = lemah, 0.15 = moderat, 0.35 = kuat). Tabel hasil uji *effect size (F-square)* dapat dijelaskan dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 19 Effect Size (F-square)

	Islamic Leadership	Organizational Learning Culture	Organizational Performance
Islamic Leadership		0,865	0,323
Organizational Learning Culture			0,435
Organizational Performance			

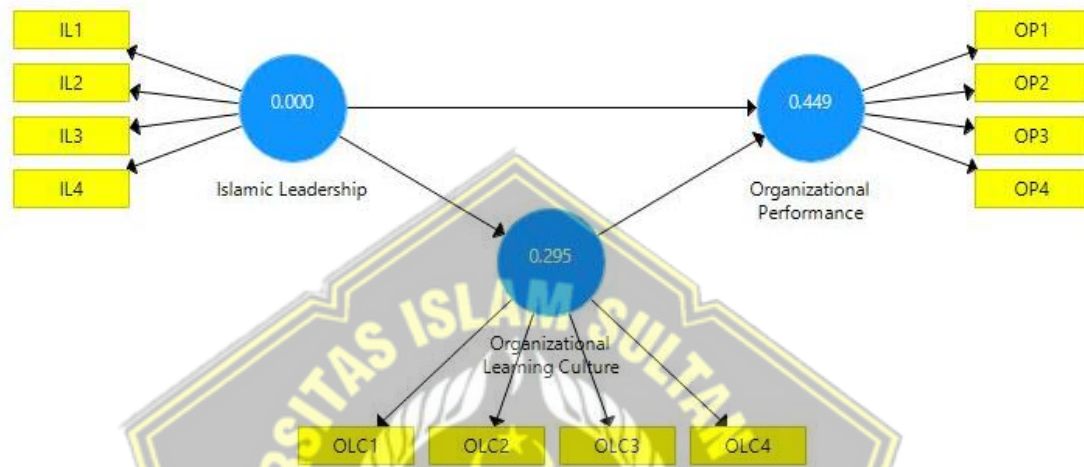
Sumber: Output SmartPLS, diolah (2023)

Berdasarkan hasil uji pada tabel diatas bahwa nilai *F-square* pada variabel eksogen *Islamic Leadership* memberikan pengaruh kuat sebesar 0,865 terhadap *Organizational Learning Culture*. *Islamic Leadership* memberikan pengaruh moderat sebesar 0,323 terhadap *Organizational Performance*. *Organizational Learning Culture* memberikan pengaruh lemah sebesar 0,435 terhadap *Organizational Performance*.

#### 4.3.2.3 Predictive Relevance (Q-square)

Cross-validated Redudancy (Q-square) merupakan suatu cara untuk menguji *predictive relevance*. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang *predictive relevance* (Ghozali & Latan, 2015).

Dengan menggunakan indeks communality dan redundancy dapat mengestimasi kualitas model struktural penelitian. Gambar hasil uji *predictive relevance* ( $Q$ -square) dapat dijelaskan dibawah ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Predictive Relevance (Q-square)

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2023)

Tabel hasil uji *predictive relevance* ( $Q$ -square) dapat dijelaskan dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 20 Hasil Uji Predictive Relevance (Q-Square)

	CV Commonality	CV Redundancy
<b>Islamic Leadership</b>	0,426	
<b>Organizational Learning Culture</b>	0,429	0,295
<b>Organizational Performance</b>	0,443	0,449

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2023)

Berdasarkan hasil uji *cross-validation* di atas, indeks *communality* dan *redundancy* mengestimasi kualitas model struktural penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa *cross validation communality* dapat memastikan kualitas model struktural

sesuai dengan indeks positif semua blok, dan mampu mempertimbangkan model pengukuran secara keseluruhan. Selain itu, matrik untuk mengevaluasi kualitas setiap persamaan struktural tersedia dalam indeks *CV redundancy*. Nilai indeks ini harus positif untuk semua konstruk endogen. Hasil tabel tersebut menunjukkan bahwa *cross validation (CV) redundancy* dan *communality* dari semua variabel penelitian ini positif dan  $> 0$ , artinya kualitas model struktural pada penelitian ini sudah sesuai atau menjadi *fit model*.

#### 4.3.2.4 Pengujian Hipotesis

Uji signifikansi hipotesis dilakukan dengan menu *bootstapping* pada SmartPLS 3.0 dengan melihat tabel *Path Coefficients* dalam kolom t-statistik dan  $\rho$ -values. Pengujian hipotesis ini menggunakan kriteria signifikansi nilai  $\rho$ -value  $< 0.05$  dan nilai signifikansi sebesar 5%. *Path Coefficient* dinilai signifikan apabila t-statistik  $> 1.96$ . Untuk mengetahui besar pengaruh hubungan dapat diikat melalui koefisien jalur, dengan kriteria apabila koefisien jalur dibawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, 0.30 – 0.60 kuat, lebih dari 0.60 sangat kuat. Penelitian ini memiliki lima hipotesis pada inner model, hasil dapat dilihat pada tabel 4.26 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 21 Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Islamic Leadership -> Organizational Performance	0,423	0,407	0,093	4,525	0,000
Islamic Leadership -> Organizational Learning Culture	0,681	0,685	0,065	10,523	0,000
Organizational Learning Culture -> Organizational Performance	0,491	0,501	0,087	5,647	0,000
Islamic Leadership -> Organizational Learning Culture -> Organizational Performance	0,334	0,337	0,074	4,536	0,000

Sumber: Output SmartPLS, diolah (2023)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, dapat diinterpretasikan pada model sebagai berikut:

### Hasil Uji Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui koefisien jalur (O) sebesar 0,423 artinya *Islamic leadership* memiliki hubungan yang kuat terhadap *organizational performance*. Sedangkan nilai *t-statistics* sebesar 4,525 dengan tingkat signifikansi  $0.000 < 0.05$  artinya signifikan. Sehingga hipotesis pertama menyatakan *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*, **diterima**.



### Hasil Uji Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational learning culture*. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui koefisien jalur (O) sebesar 0,681 artinya *Islamic leadership* memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap *organizational learning culture*. Sedangkan nilai *t-statistics* sebesar 10,523 dengan tingkat signifikansi  $0.000 < 0.05$  artinya signifikan. Sehingga hipotesis kedua menyatakan bahwa *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational learning culture*, **diterima**.

### Hasil Uji Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui koefisien jalur (O) sebesar 0,491 artinya *Organizational learning culture* memiliki hubungan yang kuat terhadap *organizational performance*. Sedangkan nilai *t-statistics* sebesar 5,647 dengan tingkat signifikansi  $0.000 < 0,05$  artinya signifikan. Sehingga hipotesis ketiga menyatakan bahwa *Organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*, **diterima**.

### Hasil Uji Tidak Langsung (Mediasi)

Hasil pengujian tidak langsung ini menunjukkan bahwa *organizational learning culture* dapat memediasi hubungan *Islamic leadership* terhadap *organizational performance*. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui koefisien jalur (O) sebesar 0,334 artinya *organizational learning culture* dapat memediasi hubungan *Islamic leadership* terhadap *organizational performance* dengan kuat. Sedangkan nilai *t-statistics* sebesar 4,536 dengan tingkat signifikansi  $0.000 < 0,05$  artinya signifikan. Sehingga pengujian tidak langsung ini menyatakan bahwa *organizational learning culture* dapat memediasi hubungan *Islamic leadership* terhadap *organizational performance*.

## 4.4 Pembahasan

### 4.4.1 Pengaruh Islamic Leadership Terhadap Organizational Performance

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini, *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Hal ini artinya semakin baik *Islamic leadership* yang dimiliki pada perusahaan konstruksi di Semarang maka semakin meningkatkan *organizational performance*. *Islamic leadership* telah dipraktikkan oleh Nabi Muhammad SAW sesuai dengan ajaran Al-Quran. *Islamic leadership* menghasilkan proses dan kemampuan orang untuk mengarahkan dan memotivasi perilaku orang lain dengan mengikuti Al-Quran dan Hadits. Sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan secara bersama-sama untuk

meningkatkan *organizational performance*. Pada perusahaan konstruksi di Semarang telah menanamkan *leadership* berbasis Islam dalam memimpin sumber daya manusianya. Hal ini mengartikan bahwa pimpinan mampu menanamkan empat sifat nabi yang baik dalam mencapai *organizational performance*.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa meningkatnya *organizational performance* disebabkan adanya pemimpin yang menerapkan *Islamic leadership* yang baik. Hasil ini memberikan penjelasan bahwa pemimpin yang menerapkan kejujuran dalam bekerja akan memberikan dampak yang baik bagi kinerja organisasi. Pemimpin yang jujur tidak hanya membawa dirinya sendiri kepada kebaikan, tetapi juga membawa nama baik organisasi. Perusahaan konstruksi di Semarang lebih dipercaya karena mampu memberikan informasi yang benar dan dapat dipercaya, serta menghindari melakukan kecurangan atau penipuan. Sedangkan hasil ini menemukan bahwa pemimpin pada perusahaan konstruksi di Semarang telah mampu menyampaikan segala sesuatu yang diperintahkan. Secara praktis telah mampu menyampaikan aturan – aturan pekerjaan dengan baik tanpa adanya deskriminasi. Perusahaan konstruksi di Semarang ditemukan telah amanah atau dapat dipercaya setiap proyek. Proyek mampu diselesaikan dengan baik tanpa adanya komplain dari pelanggan atau pemangku kepentingan. Selain itu, ditemukan pemimpin perusahaan konstruksi cerdas – cerdas dalam mengatur manajemen proyek dengan memberikan instruksi SDM dengan baik. Pemimpin tersebut menggunakan keyakinan Islam sehingga mendorong efektivitas, efisiensi, kualitas kehidupan kerja dan produktivitas

organisasi dalam bekerja. Oleh karena itu hasil ini menunjukkan bahwa *Islamic leadership* berkontribusi besar dalam meningkatkan *organizational performance*.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian – penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Febriani (2021) bahwa *Islamic leadership* mampu meningkatkan *organizational performance*. Daud et al. (2014) juga mengungkapkan bahwa *organizational performance* dapat ditingkatkan dengan kualitas *Islamic leadership*. Oleh karena itu, seseorang pemimpin yang mampu menerapkan sifat *siddiq*, *tabligh*, amanah, dan *fathonah* maka akan memberikan dampak pada organisasi dalam menyejahterakan semua pemangku kepentingan, membangun kemitraan baru dan kuat, mengidentifikasi peluang masa depan dan mengembangkan kemampuan untuk meningkatkan *organizational performance*. Selaras dengan hal itu, kehidupan bisnis seperti perusahaan konstruksi dengan kehidupan religius harus berkaitan erat agar ada pandangan berpusat pada kebijakan kepemimpinan dengan kebijaksanaan sesuai Islam (Galanou & Farrag, 2015).

#### **4.4.2 Pengaruh *Islamic Leadership* Terhadap *Organizational Learning Culture***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini, *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational learning culture*. Hal ini artinya semakin baik *Islamic leadership* yang dimiliki pada perusahaan konstruksi di Semarang maka semakin meningkatkan *organizational learning culture*. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin – pemimpin pada perusahaan konstruksi Semarang dapat memberikan *organizational learning culture* yang baik dan berkelanjutan

melalui penerapan *Islamic leadership*. Organisasi yang memiliki *organizational learning culture* yang baik, akan lebih siap menghadapi perubahan yang terencana maupun tidak. Karenanya, *organizational learning culture* mampu mendorong organisasi untuk bersikap bertanggung jawab, transparan dan berbagi pengetahuan (Rebelo & Gomes, 2017).

Hasil penelitian ini secara praktis telah memberikan bukti bahwa pemimpin mampu menerapkan kejujuran untuk menciptakan budaya pembelajaran yang baik. Hal ini dibuktikan bahwa mengakui kesalahan ketika terjadi kesalahan dalam pembangunan proyek. Sedangkan responden juga ditemukan bahwa memiliki penerapan penyampaian yang baik dalam *organizational learning culture*. Perusahaan konstruksi atau kontraktor memainkan peran yang cukup penting dalam pembangunan infrastruktur. Kontraktor juga harus memastikan kalau para pekerjanya telah mengantongi sertifikasi. Hal ini ditujukan supaya pekerjaan yang dihasilkan lebih terjamin dan kasus kecelakaan di proyek konstruksi dapat diminimalisasi.

Hasil lebih lanjut ditunjukkan bahwa kontraktor telah amanah dalam melakukan pembelajaran berkelanjutan, dialog dan penyelidikan, pembelajaran tim, dan pemberdayaan. Kontraktor biasanya mendapatkan proyek pekerjaannya dengan dua cara. Pertama, seorang kontraktor bisa saja ditunjuk langsung oleh pemilik proyek untuk mengerjakan pembangunan, cara kedua ialah melalui lelang yang biasanya diselenggarakan oleh sang pemilik proyek. Kontraktor yang memenuhi kriteria pemilik proyek, serta mengajukan harga terbaik dengan produk berkualitas tersebut nantinya dapat memenangkan lelang. Hal ini artinya kontraktor telah terpercaya dalam

menerapkan *organizational learning culture*. Selain itu pemimpin juga memiliki kecerdasan dalam membangun budaya pembelajaran sehingga memberikan perhatian penuh agar SDM mendapatkan lingkungan dan budaya kerja yang baik pada organisasinya.

Menurut Cooper et al. (2015) organisasi yang memiliki *organizational learning culture* yang baik maka mampu menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilakunya agar dapat mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. *Organizational learning culture* menciptakan kesempatan belajar yang berkelanjutan; mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim; membangun sistem untuk menangkap dan berbagi pembelajaran; dan menggunakan pemimpin yang mencontohkan dan mendukung pembelajaran di tingkat individu, tim, dan organisasi. Dengan demikian, peran *Islamic leadership* penting dalam menerapkan pembelajaran organisasi terstruktur agar menciptakan mobilitas pekerjaan sepanjang kehidupan karir perusahaan konstruksi Semarang lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hamzah (2021) bahwa ada pengaruh signifikan *Islamic leadership* terhadap *organizational learning culture*. Pemimpin harus mau terus belajar untuk meningkatkan kemampuan, wawasan dan kecerdasannya dalam upaya mengembangkan kemajuan organisasi. Melihat hal tersebut dapat diartikan kesuksesan organisasi menonjol jika pemimpin yang memiliki nilai spiritual tinggi, memiliki nilai spiritual yang baik, dan mampu menjalankan perannya untuk membantu meningkatkan *organizational learning culture* sehingga lebih baik dan pada akhirnya akan



berpengaruh pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan konstruksi Semarang. Sehingga selaras dengan Hofstede (1991) bahwa budaya mampu memberikan interaksi belajar untuk mempengaruhi orang lain menjadi pemimpin sesuai kriteria.

#### **4.4.3 Pengaruh *Organizational Learning Culture* Terhadap *Organizational Performance***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini, *organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Hal ini artinya semakin baik *organizational learning culture* yang diterapkan perusahaan konstruksi di Semarang maka semakin meningkatkan *organizational performance*. *Organizational learning culture* bermanfaat bagi SDM untuk menyesuaikan diri dalam situasi apapun dan memfasilitasi akomodasi dan dukungan yang dibutuhkan melalui pembelajaran di organisasi.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa meningkatnya *organizational performance* disebabkan adanya penerapan *organizational learning culture* yang baik. Hasil ini memberikan penjelasan bahwa perusahaan konstruksi telah mampu menerapkan pembelajaran berkelanjutan. Hal ini terlihat pada upaya memelihara dan meningkatkan kompetensi, profesionalitas, dan produktivitas tenaga kerja kualifikasi jabatan ahli secara berkesinambungan. Temuan ini juga menemukan bahwa perusahaan konstruksi telah dapat menerapkan dialog dan penyelidikan dengan baik. Hal ini mempertimbangkan pada sebelum dimulainya pengerjaan proyek, pemimpin pas melihat kondisi lingkungan pembangunannya dengan baik. Oleh karena itu penting

bagi perusahaan konstruksi dalam menerapkan dialog dan penyelidikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil lebih lanjut penelitian ini menemukan bahwa pembelajaran tim diterapkan dengan baik dalam budaya pembelajaran untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pembelajaran tim ini dapat dilakukan pemimpin dan SDM lainnya agar bekerjasama dalam menyelesaikan proyek sesuai dengan kriteria berupa biaya, waktu, dan kualitas yang telah ditentukan. Selain itu, perusahaan konstruksi di Semarang diketahui telah melakukan pemberdayaan dengan baik. Melihat setiap tahunnya selalu produktif meningkatkan hasil pekerjaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hussein et al. (2014) bahwa *organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Selaras dengan itu Wahda (2017) mempertegas bahwa *organizational learning culture* memiliki pengaruh dalam pencapaian *organizational performance*. Hasil menunjukkan bahwa *organizational learning culture* adalah prediktor positif *organizational performance*. Melihat hal tersebut, *organizational learning culture* memungkinkan perusahaan konstruksi mampu menghadapi perubahan dengan cara yang lebih positif dan membuat perusahaan konstruksi lebih bersedia untuk bertahan. *Organizational learning culture* dapat membantu organisasi dan karyawan untuk mempersiapkan pola pikir pembelajaran dan dapat memberikan dukungan yang signifikan terhadap *organizational performance*. Sehingga *organizational performance* dipandang sebagai

kapasitas organisasi dalam mengakses dan menangani berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya (Smriti & Das, 2018).

#### **4.4.4 Organizational Learning Culture Dapat Memediasi Hubungan Islamic Leadership Terhadap Organizational Performance**

Berdasarkan hasil pengujian tidak langsung, *organizational learning culture* dapat memediasi hubungan *Islamic leadership* terhadap *organizational performance*. Artinya *Islamic leadership* mampu berpengaruh terhadap *organizational learning culture* selanjutnya berpengaruh terhadap *organizational performance*. Hasil ini memberikan arahan bahwa perusahaan konstruksi memerlukan pembelajaran berkelanjutan untuk mempengaruhi kinerja organisasi. Meskipun pemimpin sudah menerapkan *Islamic leadership* yang baik untuk meningkatkan kinerja organisasi, namun pemimpin masih membutuhkan pembelajaran berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pemimpin juga memerlukan dialog dan penyelidikan agar melihat perkembangan organisasi dalam mencapai target proyek yang sedang dikerjakan. Target proyek inilah, pemimpin membutuhkan pembelajaran tim yang dapat membangun kinerja organisasi yang baik. Oleh karena itu, perusahaan konstruksi juga memerlukan pemberdayaan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sehingga hasil penelitian ini dapat berkontribusi dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan konstruksi terutama di Semarang dalam hubungannya *organizational learning culture* dapat memediasi hubungan *Islamic leadership* terhadap *organizational performance*.

Hasil ini mencerminkan bahwa perusahaan konstruksi di Semarang dalam melaksanakan *Islamic leadership* dapat meningkatkan *organizational learning culture* dan *organizational performance*. Penelitian sebelumnya menyatakan adanya gap, menurut Febriani (2021) menyatakan bahwa *Islamic leadership* mampu meningkatkan *organizational performance*. Namun, Husti and Mahyarni (2019) menyatakan *Islamic leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational performance*. Oleh karena itu adanya gap *Islamic leadership* terhadap *organizational performance* terbukti dapat dimediasi oleh *organizational learning culture*.



## BAB V

### KESIMPULAN

#### 5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Islamic leadership* dapat meningkatkan *organizational performance* secara langsung maupun melalui mediasi *organizational learning culture*. Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang telah disebarakan kepada responden perusahaan konstruksi Semarang, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Artinya semakin baik *Islamic leadership* yang dimiliki pada perusahaan konstruksi di Semarang maka semakin meningkatkan *organizational performance*.
2. *Islamic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational learning culture*. Artinya semakin baik *Islamic leadership* yang dimiliki pada perusahaan konstruksi di Semarang maka semakin meningkatkan *organizational learning culture*.
3. *Organizational learning culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Artinya semakin baik *organizational learning culture* yang diterapkan perusahaan konstruksi di Semarang maka semakin meningkatkan *organizational performance*.

4. *Organizational learning culture* dapat memediasi hubungan *Islamic leadership* terhadap *organizational performance*. Artinya dalam meningkatkan kinerja perusahaan konstruksi, pemimpin dengan landasan Islam memerlukan pembelajaran berkelanjutan, dialog dan penyelidikan, pembelajaran tim, dan pemberdayaan dalam mengelola organisasi. Sehingga ketika pemimpin memiliki upaya dalam meningkatkan kinerja organisasi juga dipengaruhi adanya *organizational learning culture* untuk menjadikan perusahaan konstruksi selalu berkembang dan *adaptable*.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam meningkatkan *organizational performance* pada perusahaan – perusahaan konstruksi di Semarang. Implikasi manajerial yang dapat diusulkan yaitu sebagai berikut:

1. Pemimpin yang bekerja di perusahaan konstruksi Semarang mengupayakan tetap *siddiq*, *amanah*, *tabligh* dan *Fathonah* dalam mengerjakan proyek – proyek yang telah didapatkan. Penerapan *Islamic leadership* yang telah baik ini bisa di terapkan juga pada SDM di tingkat tukang atau tenaga kerja melalui mandor (pemimpin pekerja) pada perusahaan konstruksi di Semarang. Sifat *siddiq*, *tabligh*, *amanah*, dan *fathonah* jika diterapkan SDM dengan baik akan menguatkan kepercayaan pimpinan terhadap SDMnya dan di waktu yang akan datang bisa memberikan kepercayaan pemberi kerja (*bowheer*) terhadap



perusahaan konstruksi tersebut. Implementasi dari sifat *siddiq*, *amanah*, *tabligh* dan *Fathonah* dapat terlihat pada pemberian material. Hal ini kontraktor perlu memperhatikan mutu material sehingga diuji dengan bagaimana cara penerapan *amanah*, dan kejujurannya. Selain itu, desainer harus memperhatikan untuk mendesain bangunan dengan ukuran material standar sehingga melihat *fathonah*. Kontraktor juga harus benar-benar memastikan dan menyampaikan bahwa supplier harus mengirim material sesuai dengan jadwal yang telah disepakati. Selain itu, kontraktor juga perlu menyediakan tempat material yang baik agar material terhindar dari kerusakan. Kontraktor juga dapat memastikan agar sisa material yang masih layak dapat digunakan kembali dalam kegiatan konstruksi.

2. Pada pelaksanaan, kontraktor perlu memastikan peralatan yang digunakan dalam kegiatan konstruksi harus dalam keadaan yang baik dan kualitas yang baik pula serta dengan jumlah yang memadai.
3. Perusahaan konstruksi di Semarang sudah menerapkan *organizational learning culture* perlu melakukan perencanaan kegiatan konstruksi pada proyek dengan matang. Selain itu *organizational learning culture* harus lebih aktif memberikan informasi terkait kegiatan konstruksi kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab. *Organizational learning culture* juga harus lebih aktif melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang terkait dengan kegiatan konstruksi seperti desainer atau supplier.

4. Segi tenaga kerja, kontraktor perlu memperhatikan system perekrutan tenaga kerja, agar tenaga kerja yang dipilih adalah tenaga kerja yang terampil sesuai bidangnya. Pengawas lapangan juga harus aktif mengawasi pekerjaan setiap pekerja untuk menghindari terjadinya kesalahan.

### 5.3 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan pandangan terkait spiritualitas melalui *Islamic leadership*. Secara teoritis, literatur terkait *Islamic leadership* masih jarang diterapkan pada perusahaan konstruksi. Meskipun Al-Qur'an dan Hadits merupakan sumber utama *Islamic leadership*, namun dalam sumber lainnya masih terdapat kelangkaan. Melihat *Islamic leadership* memiliki latar belakang teori yang kuat, sulit untuk mengkonseptualisasikan konstruk dan dimensinya. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil sifat nabi yang dicintai Allah SWT yaitu siddiq, tabligh, amanah, dan fathonah. Perusahaan konstruksi perlu memperkuat *Islamic leadership* di tempat kerja agar mampu menghadapi krisis atau tantangan yang terjadi. Hal ini juga untuk membangun suasana kepercayaan di mana setiap orang dapat berkolaborasi, belajar, dan berpartisipasi bersama menuju tujuan yang lebih holistik dan penting. Hasil penelitian ini mampu memberikan teoritis baru bahwa *Islamic leadership* mampu memberikan pengaruh terhadap *organizational learning culture* dan *organizational performance*.

#### 5.4 Keterbatasan Penelitian Dan Penelitian yang Akan Datang

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang diharapkan dapat diperbaiki pada penelitian selanjutnya. Keterbatasan penelitian ini dan saran penelitian yang akan datang yaitu sebagai berikut:

1. Penyebaran kuesioner ini hanya ditunjukkan pada perusahaan – perusahaan konstruksi yang ada di Semarang sehingga masih dalam lingkup yang terbatas. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel penelitian dengan lingkup yang lebih luas seperti perusahaan - perusahaan konstruksi seluruh Indonesia.
2. Literature *Islamic leadership* masih terbatas, meskipun *Islamic leadership* memiliki latar belakang teori yang kuat, sulit untuk mengkonseptualisasikan konstruk dan dimensinya karena terbatasnya model empiris yang menganalisis *Islamic leadership*. Penelitian selanjutnya, perlu mengembangkan dan memberikan banyak kontribusi untuk studi *Islamic leadership*.
3. Indikator fathonah pada penerapan *Islamic leadership* relatif rendah dibanding dengan indikator yang lain, hal ini karena indikator yang belum sesuai dengan data lapangan. Penelitian selanjutnya perlu lebih ditingkatkan dan diperhatikan dalam hal tersebut dengan cara memahami metode kerja proyek yang tepat agar hasil yang dicapai optimal. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat mengganti indikator fathonah dengan indikator Islam lainnya sebagai bentuk memperbaiki indikator *Islamic leadership*.

4. Indikator pembelajaran berkelanjutan pada penerapan *organizational learning culture* relatif rendah dibanding dengan indikator yang lain, hal ini karena indikator yang belum sesuai dengan data lapangan. Penelitian selanjutnya, kuesioner terkait pembelajaran berkelanjutan dapat diluas agar mudah dipahami responden.
5. Indikator kualitas kehidupan kerja pada keberhasilan *organizational performance* relatif rendah dibanding dengan indikator yang lain. Padahal, perusahaan konstruksi di Semarang sudah memberikan imbalan upah, tunjangan kesehatan, BBM, voucher dan upah lembur. Hal ini dimungkinkan karyawan belum merasa puas atas imbalan yang diperoleh sehingga jawaban kualitas kehidupan kerja relatif rendah. Penelitian selanjutnya, dapat memberikan pertanyaan terbuka terkait kualitas kehidupan kerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, K. (2011). *An empirical assessment of Islamic leadership principles*. 21(3), 291–318. <https://doi.org/10.1108/10569211111165325>
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). *Determinants of organizational performance: a proposed framework*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
- Arnetta, D. B., Sandvik, I. L., & Sandvik, K. (2018). Two paths to organizational effectiveness – Product advantage and life-cycle flexibility. *Journal of Business Research journal*, 84, 285–292. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.010>
- Astuti, S. D., Shodikin, A., & Ud-din, M. (2020). *Islamic Leadership , Islamic Work Culture , and Employee Performance : The Mediating Role of Work hum and Job Satisfaction* \*. 7(11), 1059–1068. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059>
- Breda-verduijn, H. Van, & Heijboer, M. (2016). *Learning culture , continuous learning , organizational learning anthropologist*. 48(3), 123–128. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2015-0074>
- Candra, W., Tubastuvi, N., Santoso, S. B., & Haryanto, E. (2022). *Analysis of The Islamic Leadership , Islamic Work Ethics and Intellectual Intelligence on Employee Performance with Islamic Organization Culture as Moderated Variables*. 2(1), 1–14.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. *Modern methods for business research*, April, 295–336.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409–421. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.006>
- Cooper, A. L., Huscroft, J. R., Overstreet, R. E., & Hazen, B. T. (2015). *Knowledge management for logistics service providers: the role of learning culture*. <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2015-0262>
- Daud, W. N. W., Rahim, M. A., & Nasurdin, A. M. (2014). *Quality of Islamic Leadership and Organizational Performance within the Takaful Industry in Malaysia: A Conceptual Study*. 10(21), 135–144. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n21p135>
- Dhar, B. K., Mutalib, M., Sobhani, F. A., & Business, F. (2020). *Effect of Innovation Capability on Human Capital and Organizational Performance*. 29(04), 7074–7087.



- Diamantopoulos Adamantios & Siguaw Judy. (2000). *Introducing LISREL a guide for the uninitiated*. Sage Publications.
- Febriani, R. (2021). *Implementation of Islamic Value on Leadership , Organizational Culture and Spirituality to Performance*. 11(01), 54–62.
- Galanou, A., & Farrag, D. A. (2015). *Towards the distinctive Islamic mode of leadership in business*. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0096>
- Gazi, M. A. I. (2020). *Islamic Perspective of Leadership in Management; Foundation, Traits and Principles*. 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.34104/ijma.020.0109>
- Geisser, S. (1974). effect to the random model A predictive approach. *Biometrika*, 61(1), 101–107. <https://academic.oup.com/biomet/article-abstract/61/1/101/264348>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least square: Concept, application technique using Smart PLS 3.0 program for empirical research*. Diponegoro University Publishing Agency.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hamzah, Z. (2021). *The Influence Of Islamic Leadership And Islamic Work Ethics On Employee Performance Of Islamic Banks In Riau Province Mediated By Islamic Organizational Culture*. 5(1), 23–34.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hofstede, G. J. (1991). *Cultures and Organizations: Software Of The Mind*.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). *Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study*.
- Husti, I., & Mahyarni, M. (2019). *Islamic Leadership , Innovation , Competitive Advantages , and Performance of SMEs in Indonesia*.
- Jalali, A., & Hidzir, N. I. (2019). *Factors that trigger bullying amongst subcontractors toward intention to quit in the construction projects*. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-01-2019-0001>
- Koohang, A., & Paliszkievicz, J. (2017). *The impact of leadership on trust , knowledge management , and organizational performance A research model*. 117(3), 521–



537. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0072>
- Lin, C. (2020). *Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction*. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Luxmi. (2014). *Organizational Learning Act as a Mediator between the Relationship of Knowledge Management and Organizational Performance*. 39(1), 31–41. <https://doi.org/10.1177/0258042X14535158>
- Makkulawu, A., Kessi, P., Suwardi, W. Z., Mukhtar, A., & Asmawiyah, A. (2022). *Islamic Leadership , Emotional Intelligence , and Spiritual Intelligence on Passion of Work and Performance*. 2, 15–26.
- Marbun, D. S. (2013). *Attributions and requirements of Islamic leadership*. 36(4), 379–387. <https://doi.org/10.1108/01409171311314987>
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(6), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Migdadi, M. M. (2018). *Organizational learning capability , innovation and organizational performance*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2018-0246>
- Nam, K.-A., & Park, S. (2019). *Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership*. 1–22. <https://doi.org/10.1002/piq.21292>
- Obeidat, A. M., & Otibi, G. A. (2015). *The Impact of Knowledge Sharing Tools on Levels of Organizational Learning (Field Study on Jordanian Commercial Banks)*. 9(5), 253–267.
- Otley, D. (1999). *Performance management : a framework for management control systems research*. September, 363–382.
- Paliszkievicz, J., Gołuchowski, J., & Koochang, A. (2015). Leadership , trust , and knowledge management in relation to organizational performance : Developing an instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management A*, 3(2).
- Rebelo, T., & Gomes, A. D. (2017). *Is organizational learning culture a good bet ? An analysis of its impact on organizational É a cultura de aprendizagem uma boa aposta ? Uma análise do seu impacto na rentabilidade organizacional e na satisfação dos clientes*. 30(3), 328–343. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2015-0275>
- Rizki, F., Armanu, T., Surachman, & Rofiaty. (2017). Study On The Relationship Between Islamic Leadership Style, Work Ethics, Job Satisfaction, and Employee

- Performance. *RJOAS*, 1(61), 238–248.
- Simorangkir, S. T., Karnati, N., & Abdullah, T. (2019). *The Effect of Supportive Leadership , Learning Culture , and Responsibility on Job Performance of Teacher in Junior High Schools of South Tangerang*. 1(2), 120–129.
- Singarimbun,. Masri, S. E. (2008). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*. Inst of Industrial Engineers.
- Smriti, N., & Das, N. (2018). The impact of intellectual capital on firm performance: a study of Indian firms listed in COSPI. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 935–964. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2017-0156>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.
- Tembo, C. K., Muleya, F., & Phiri, E. (2022). *Demystifying performance difference between local and foreign contractors through organisational culture*. 12(2), 325–344. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2021-0029>
- Wahda. (2017). Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture toward organization performance. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0252>
- Watkins, K. E., & Kim, K. (2017). *Current status and promising directions for research on the learning organization*. 1–15. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21293>
- Widodo. (2017). *Metodologi penelitian : populer dan praktis*. Rajawali Pers.
- Zaim, H. (2022). *The influence of Islamic leadership on work performance in service industry : an empirical analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2021-0242>