

**PERAN *LEADHERSHIP* DAN ETIKA KERJA ISLAMI  
DALAM MENINGKATKAN *WORK PERFORMANCE*  
DENGAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

**TESIS**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan**

**Mencapai derajat S2**

**Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun oleh:**

**Septina Gita Cahyani**

**MM. 20402200054**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

**2023**

**TESIS**

**PERAN *LEADHERSHIP* DAN ETIKA KERJA ISLAMI  
DALAM MENINGKATKAN *WORK PERFORMANCE*  
DENGAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

**Disusun oleh:**

**Septina Gita Cahyani**

**MM. 20402200054**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 12 Januari 2024

UNISSULA  
جامعته سلطان ابويعقوب الإسلامية

Pembimbing,



**Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, MM**  
**NIDN: 0607056203**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PERAN *LEADHERSHIP* DAN ETIKA KERJA ISLAMI DALAM**  
**MENINGKATKAN *WORK PERFORMANCE* DENGAN**  
***ORGANIZATIONAL COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL**  
**INTERVENING**

Disusun oleh :

Septina Gita Cahyani

**MM. 20402200054**

Telah di pertahankan di depan penguji

Pada tanggal 22 Februari 2024

**Susunan Dewan Penguji**

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, MM  
NIK. 210488016

Dosen Penguji I



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, SE., MSi  
NIK. 216491028

Dosen Penguji II



Prof. Dr. Mutaminah, S.E., M.Si  
NIK. 210491026

Thesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk  
memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 22 Februari 2024

Ketua Program Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, SE., MSi  
NIK. 216491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Nama : Septina Gita Cahyani

NIM : MM.20402200054

Program studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “**Peran *Leadership* Dan Etika Kerja Islami Dalam Meningkatkan *Work Performance* Dengan *Organizational Commitment* Sebagai Variabel Intervening**” 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 penelitian ini.

Semarang, 30 Agustus 2023

Pembimbing,



Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, MM  
NIDN: 0607056203

Yang menyatakan,



Septina Gita Cahyani  
NIM 20402200054

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis *empowering leadership*, *agile leadership*, *collaborative leadership*, etika kerja islami untuk meningkatkan *work performance* pada PT. Mas Sumbiri yang ada di Semarang. Produksi yang dihasilkan perusahaan pada setiap tahunnya tidak pernah mencapai target dan cenderung menurun. Hal tersebut dikarenakan kinerja karyawan yang kurang maksimal sehingga berpengaruh pada tidak tercapainya target produksi perusahaan. Hal ini perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajer produksi PT MAS Sumbiri. *Work performance* pegawai erat kaitannya dengan penilaian *work performance*, untuk itu penilaian *work performance* pegawai perlu dilakukan oleh suatu organisasi. Dengan kata lain penilaian *work performance* ditentukan oleh hasil kegiatan sumber daya manusia (SDM) dengan standar *work performance* yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. *Work performance* yang baik adalah *work performance* yang optimal, yaitu *work performance* yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan *work performance* karyawan. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 118 (kuesioner) dan Metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kuesioner yang kemudian akan dianalisis dengan teknik analisis statistis SEM AMOS.

Kata Kunci: *Empowering Leadership*, *Agile Leadership*, *Collaborative Leadership*, Etika Kerja Islami, *Organizational Commitment*, *Work Performance*

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to analyze empowering leadership, agile leadership, collaborative leadership, Islamic work ethics to improve work performance at PT. Mas Sumbiri in Semarang. The production produced by the company every year never reaches the target and tends to decrease. This is because employee performance is less than optimal so that it affects the company's production target is not achieved. This needs special attention from the production manager of PT MAS Sumbiri. Employee work performance is closely related to work performance evaluation, for this reason employee work performance evaluation needs to be carried out by an organization. In other words, the assessment of work performance is determined by the results of human resource (HR) activities with work performance standards that have been previously set by the organization. Good work performance is optimal work performance, namely work performance that meets organizational standards and supports the achievement of organizational goals. A good organization is an organization that seeks to improve the capabilities of its human resources, because this is a key factor for improving employee work performance. The sample in this study was 118 (questionnaire) and the data collection method used was through a questionnaire which would then be analyzed using the AMOS SEM statistical analysis technique.*

*Keywords: Empowering Leadership, Agile Leadership, Collaborative Leadership, Islamic Work Ethics, Organizational Commitment, Work Performance*

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan karunia-Nya kepada penulis serta kekuatan untuk menyelesaikan tesis yang berjudul **“Peran *Leadership* Dan Etika Kerja Islami Dalam Meningkatkan *Work Performance* Dengan *Organizational Commitment* Sebagai Variabel Intervening”**. Tak lupa Sholawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW. Tesis ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis berharap, dengan penulisan tesis dapat dijadikan referensi untuk para pembaca.

Dalam penyusunan tesis ini, tentu penulis menyadari bahwa tentu tidak lepas dari arahan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan kali ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan serta saran dalam proses penyusunan tesis ini. Terima kasih banyak penulis ucapkan untuk waktu, perhatian serta dukungan yang telah diberikan dalam proses bimbingan.
2. Bapak Dr. Lutfi Nurcholih, S.T., S.E., M.M. selaku Kepala Program Studi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

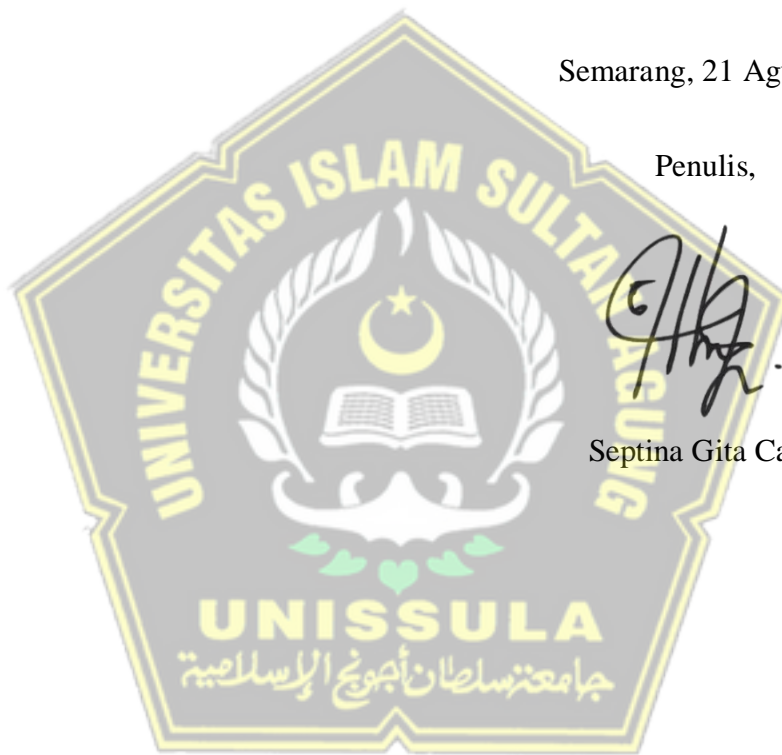
3. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Kepada seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan motivasi kepada penulis.
5. Teristimewa kepada keluarga besar penulis, Ayah dan Ibu yang telah merawat dan membesarkan penulis dengan kasih sayang serta doa yang selalu di panjatkan setiap waktu untuk penulis. Kepada Kakak penulis yang telah memberikan semangat serta dukungan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
6. Kepada teman baik saya yaitu Bila, Ajeng dan yang tidak bisa saya sebutkan terima kasih untuk dukungannya selama ini, semangat dan kontribusi untuk penulis dalam penyelesaian tesis.
7. Terima kasih untuk teman-teman seperjuangan khususnya untuk teman-teman PENUNGGU BAKSO yang sudah memberikan tempat untuk penulis belajar dalam segala hal.
8. Terima kasih kepada Kost Orange 925, Skenario, Starbucks Museum Mandala, Starbucks Wahidin, dan McDonald's Majapahit telah menjadi saksi bisu dalam penyusunan tesis.
9. Kepada Mas Wawan penulis mengucapkan terima kasih karena telah membantu dan membimbing dalam menyusun tesis, serta mengajarkan hal baru yang penulis belum pernah dapatkan.



10. Dan yang terakhir penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri yang sudah berjuang melewati masa perkuliahan dari awal hingga sejauh ini, telah menyemangati diri sendiri dalam berproses, dan memotivasi untuk menyelesaikan tesis sedemikian rupa.

Semarang, 21 Agustus 2023

Penulis,



Septina Gita Cahyani

## DAFTAR ISI

JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 <i>Work Performance</i> .....	11
2.1.1 Pengertian <i>Work Performance</i> .....	11
2.1.2 Pengukuran <i>Work Performance</i> .....	14
2.2 <i>Organizational Commitment</i> .....	15
2.2.1 Pengertian <i>Organizational Commitment</i> .....	15
2.2.2 Pengukuran <i>Organizational Commitment</i> .....	17
2.3 <i>Empowering Leadership</i> .....	19
2.3.1 Pengertian <i>Empowering Leadership</i> .....	19
2.3.2 Pengukuran <i>Empowering Leadership</i> .....	21
2.4 <i>Agile Leadership</i> .....	23
2.4.1 Pengertian <i>Agile Leadership</i> .....	23
2.4.2 Pengukuran <i>Agile Leadership</i> .....	27
2.5 <i>Collaborative Leadership</i> .....	29
2.5.1 Pengertian <i>Collaborative Leadership</i> .....	29
2.5.2 Pengukuran <i>Collaborative Leadership</i> .....	31
2.6 Etika kerja Islami.....	34
2.6.1 Pengertian Etika kerja Islami.....	34

2.6.2	Pengukuran Etika Kerja Islami.....	36
2.7	Pengembangan Hipotesis.....	38
2.7.1.	Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap <i>Work Performance</i> .....	38
2.7.2.	Pengaruh <i>Agile Leadership</i> Terhadap <i>Work Performance</i> .....	39
2.7.3.	Pengaruh <i>Collaborative Leadership</i> Terhadap <i>Work Performance</i> .....	41
2.7.4.	Pengaruh Etika Kerja islami Terhadap <i>Work Performance</i> .....	42
2.7.5.	Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> ...	43
2.7.6.	Pengaruh <i>Agile Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> .....	44
2.7.7.	Pengaruh <i>Collaborative Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> ..	45
2.7.8.	Pengaruh Etika Kerja Islami Terhadap <i>Organizational Commitment</i> .....	46
2.7.9.	Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Work Performance</i> .....	47
2.8.	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....		49
3.1	Jenis Penelitian .....	49
3.2	Populasi Dan Sampel.....	49
3.2.1	Populasi .....	49
3.2.2	Sampel.....	49
3.3	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	50
3.4	Jenis Data dan Sumber Data.....	53
3.4.1	Data Primer.....	53
3.4.2	Data Sekunder.....	54
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	54
3.6	Metode Analisa Data .....	54
3.6.1	Uji Instrumen.....	65
3.6.2	Uji Hipotesis.....	66
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....		67
4.1	Deskripsi Sampel .....	67
4.2	Statistik Deskriptif Responden .....	67
4.2.1	Statistik Deskriptif Responden <i>Empowering Leadership</i> .....	69
4.2.2	Statistik Deskriptif Responden <i>Agile Leadership</i> .....	70

4.2.3	Statistik Deskriptif Responden <i>Collaborative Leadership</i> .....	71
4.2.4	Statistik Deskriptif Responden Etika kerja Islami .....	72
4.2.5	Statistik Deskriptif Responden <i>Organizational Commitment</i> .....	74
4.2.6	Statistik Deskriptif Responden <i>Work Performance</i> .....	75
4.3	Analisis Pengaruh .....	93
4.4	Pembahasan .....	98
1.	Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap <i>Work Performance</i> .....	98
2.	Pengaruh <i>Agile Leadership</i> Terhadap <i>Work Performance</i> .....	100
3.	Pengaruh <i>Collaborative Leadership</i> Terhadap <i>Work Performance</i> .....	102
4.	Pengaruh Etika Kerja islami Terhadap <i>Work Performance</i> .....	104
5.	Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> ...	106
6.	Pengaruh <i>Agile Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> .....	108
7.	Pengaruh <i>Collaborative Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> ..	109
8.	Pengaruh Etika Kerja Islami Terhadap <i>Organizational Commitment</i> .....	112
9.	Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Work Performance</i> .....	114
<b>BAB V KESIMPULAN KETERBATASAN DAN IMPLIKASI</b> .....		116
5.1.	Kesimpulan .....	116
5.2.	Keterbatasan Penelitian .....	119
5.3.	Penelitian Yang Akan Datang .....	120
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		121

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	48
Gambar 3.1. Bagan SEM.....	56
Gambar 4.1. Path Diagram.....	78
Gambar 4.2. Analisis Variabel Eksosgen.....	81
Gambar 4.3. Analisis Variabel Endogen.....	81
Gambar 4.4. Uji Model Penuh <i>Structural Equation Modelling</i> .....	83



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	<b>Target dan Hasil Produksi PT MAS Sumbiri</b> .....	8
Tabel 3.1.	<b>Definisi dan Operasional Variabel</b> .....	50
Tabel 4.1.	<b>Deskriptif Sampel Penelitian</b> .....	67
Tabel 4.2.	<b>Statistik Deskriptif Empowering Leadership</b> .....	69
Tabel 4.3.	<b>Statistik Deskriptif Responden Agile Leadership</b> .....	70
Tabel 4.4.	<b>Statistik Deskriptif Collaborative Leadership</b> .....	71
Tabel 4.5.	<b>Statistik Deskriptif Responden Etika kerja Islami</b> .....	72
Tabel 4.6.	<b>Statistik Deskriptif Organizational Commitment</b> .....	74
Tabel 4.7.	<b>Statistik Deskriptif Responden Work Performance</b> .....	75
Tabel 4.8.	<b>Bangunan Model Teoritis</b> .....	76
Tabel 4.9.	<b>Tabel Model pengukuran (<i>Measurement Model</i>)</b> .....	79
Tabel 4.10.	<b>Regresion Weight pada Analisis Eksogen</b> .....	81
Tabel 4.11.	<b>Regresion Weight pada Analisis Endogen</b> .....	82
Tabel 4.12.	<b>Regresion Weight pada Model Penuh</b> .....	84
Tabel 4.13.	<b>Uji Normalitas Data</b> .....	87
Tabel 4.14.	<b>Deskriptive Statistics</b> .....	88
Tabel 4.15.	<b>Observations Farthest From The Centroid</b> .....	90
Tabel 4.16.	<b>Direct Effect (Pengaruh Langsung)</b> .....	93
Tabel 4.17.	<b>Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)</b> .....	94
Tabel 4.18.	<b>Uji Pengaruh</b> .....	96

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi dan modernisasi dalam bidang industri hampir menyisihkan keinginan karyawan yang mau bekerja, namun demikian karyawan tetap dibutuhkan oleh perusahaan sebab tanpa karyawan suatu perusahaan mustahil dapat berjalan dengan sendirinya. *Work performance* pegawai erat kaitannya dengan penilaian *work performance*, untuk itu penilaian *work performance* pegawai perlu dilakukan oleh suatu organisasi. Dengan kata lain penilaian *work performance* ditentukan oleh hasil kegiatan sumber daya manusia (SDM) dengan standar *work performance* yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. *Work performance* yang baik adalah *work performance* yang optimal, yaitu *work performance* yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan *work performance* karyawan. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi (Muliawan et al., 2017). Menurut Mangkunegara (2014) *work performance* adalah hasil *work performance* secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Work performance* karyawan merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat

berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa work performance adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. *Work performance* merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *work performance* karyawan penting sekali untuk diperhatikan karena merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia (karyawan). Anoraga (2007:178) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi *work performance* adalah *empowering leadership*, *agile leadership*, *collaborative leadership* dan etika kerja islami.

Karyawan tidak dapat bekerja optimal tanpa otonomi atas pekerjaan mereka (Spreitzer, 1995). Dalam konteks ini, *empowering leadership* menjadi variabel penting yang secara proaktif dapat memajukan perubahan perusahaan dengan memerbolehkan penyampaian ide-ide konstruktif dari sisi karyawan. *Empowering leadership* merupakan suatu proses pelaksanaan berbagi kekuasaan dengan bawahan menyesuaikan kemampuan, menghindari kendala dalam mencapai *work performance*,



dan memberikan otonomi lebih besar dalam pengambilan keputusan (Zhang & Bartol, 2010). Menurut Bangun (2021) *Work performance* adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan. *Work performance* yang dapat ditingkatkan secara langsung oleh *empowering leadership*, dalam hal ini seorang pemimpin yang mampu memberdayakan karyawan dengan baik akan dapat meningkatkan *work performance* karyawan (Mutaminah & Munadharoh (2013). *Empowering leadership* didefinisikan sebagai situasi di mana pemimpin mendistribusikan kekuasaan, otonomi, motivasi, dan hak-hak istimewa lainnya secara tidak merata di antara para bawahannya. Penelitian Nurdiyana (2017) dan Vidianingtyas (2014), menyatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *work performance*. Tetapi pada penelitian yang dilakukan oleh Griffin dkk. (2018), Parker dkk. (2017), dan Vakola (2014) menyimpulkan bahwa *empowering leadership* saja tidak cukup untuk meningkatkan *work performance*.

Pemimpin yang *agile* adalah mereka yang mempunyai visi atau kejelasan tujuan, mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungannya. Salah satu peran kunci dari *agile leader* adalah menetapkan dan mempertahankan keselarasan yang kuat di antara tujuan, strategi, dan prioritas perusahaan secara keseluruhan. Mereka perlu mengkomunikasikan maksud mereka, menjelaskan apa dan mengapa. Dan yang paling sulit adalah mereka melakukannya secara nyata, dengan demikian mereka memberikan kepercayaan pada tim untuk mencari cara mengatasi tantangan yang ditugaskan kepada mereka. *Agile leader* yang baik adalah pemimpin yang

inklusif dan demokratis yang menunjukkan keterbukaan yang lebih besar terhadap ide dan inovasi. Penelitian Setiawati (2021) dan Wahyudhi (2021), menyatakan bahwa *agile leadership* dapat mempengaruhi *work performance*. Tetapi pada penelitian yang dilakukan oleh Suripto (2022) menyimpulkan bahwa *agile leadership* saja tidak cukup untuk meningkatkan *work performance*.

*Collaborative leadership* adalah suatu proses di mana para stakeholder berinteraksi dan benegosiasi, bersama-sama menciptakan aturan dan struktur yang mengatur hubungan mereka dan cara-cara bertindak atau memutuskan pada isu-isu yang mereka bawa. Perencanaan kolaboratif telah terbukti efektif dalam konteks kebijakan publik. Kolaborasi dapat mengurangi konflik, menciptakan situasi *win-win solution*, meminimalkan kegagalan pengembangan perencanaan, menciptakan strategi yang memenuhi kebutuhan semua pihak yang terlibat dan menghasilkan solusi jangka panjang. Prinsip utama *collaborative leadership* adalah transparansi proses, keragaman dan keterwakilan dari para pemangku kepentingan, dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam mengambil satu kebijakan. Penelitian yang dilakukan oleh Yi Hsieh dan Tom Liou (2019) menyatakan bahwa *collaborative leadership* dapat meningkatkan *work performance*, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Feldman (2014) menyatakan bahwa bahwa *collaborative leadership* saja tidak cukup untuk meningkatkan *work performance*.

Etika kerja Islami adalah orientasi terhadap 'kerja' yang berakar Prinsip Syariah Islam, Karena etika kerja terbukti memiliki signifikan mempengaruhi hasil individu

dan organisasi, itu sangat membantu mengerti konsep ini adalah menurut Abdi, Muhamad Nor, & Radzi, (2014). Persepsi individu tentang pekerjaan etika dihasilkan oleh keyakinan agama mereka serta nilai-nilai budaya. Etika kerja Islam berasal dari Al-Qur'an dan ucapan serta tindakan Nabi Muhammad SAW (Ali & Al-Owaihian, 2008). Itu Etika kerja Islam mencakup elemen ekonomi, sosial dan moral (Ahmad, 2012). Jalil, (2010) mencatat bahwa etika dapat dipahami dalam istilah Islam sebagai keadaan hormat dan praktik perbuatan yang baik. Budaya bersama dengan latar belakang agama memiliki dampak pada etika masyarakat pikiran dan perilaku. Peran penting etika kerja islami yaitu membentuk perilaku kerja individu yang positif. Prinsip moral, kerja keras, dan komitmen yang ditekankan dalam hal ini akan memberikan hasil yang baik bagi individu maupun organisasi. Etika kerja Islami dapat diartikan sebagai sikap dalam bekerja yang didasarkan pada nilai-nilai religius, termasuk juga didalamnya yaitu berusaha maksimal dalam bekerja, berkompetisi dengan adil, menjalankan kewajiban bekerja dengan sebaik-baiknya, memberikan dedikasi terbaik bagi kualitas pekerjaannya, menjalankan pekerjaan bersama-sama dengan rekan secara rukun dan tidak membeda-bedakan dalam memperlakukan manusia serta agar memperoleh pendapatan yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan Febriani et al. (2019). Penelitian yang dilakukan oleh oleh Victor, Kojo dan Mogot (2019) menunjukkan bahwa etika kerja berpengaruh terhadap work performance dan juga penurunan work performance. Ruby Cahyadi (2017) menunjukkan bahwa variabel etika kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work performance* pegawai. Sedangkan penelitian Amirus (2018) dan Cahyadi (2018) menyatakan bahwa

etika kerja tidak berpengaruh terhadap work performance. Sutono dan Budiman (2009) yang menemukan etika kerja islam tidak berpengaruh signifikan terhadap work performance.

Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge yang dikutip oleh Noe et al, 2011:375). Komitmen organisasional menjadi suatu hal yang penting pada zaman sekarang ini. Ketika sebuah perusahaan sangat sulit mencari karyawan yang memiliki kualifikasi yang sangat baik dalam melakukan pekerjaannya, komitmen organisasional adalah salah satu cara dalam menentukan karyawan yang memiliki kualifikasi, loyalitas dan *work performance* yang baik. Dengan kata lain, komitmen organisasional dijadikan sebagai hal yang penting dalam menentukan karyawan pada level *work performance* didalam suatu perusahaan. Setiap perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai sesuai dengan visi misi nya. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu adanya fungsi manajemen yang baik. Kesuksesan sebuah perusahaan tidak terlepas dari kemampuan terbaik yang diberikan oleh para karyawannya. Namun, tidak semua karyawan di suatu perusahaan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya. Komitmen organisasional merupakan keterikatan emosional, pengidentifikasian dan keterlibatan pegawai terhadap satu institusi. Manfaat dari komitmen pegawai yang tinggi akan meningkatkan produktivitas produktivitas perusahaan, menurunkan tingkat keluar masuknya pegawai, serta

meningkatkan kualitas manajerial perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh oleh Minh Loan (2020) menunjukkan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh terhadap work performance. Tetapi penelitian yang dilakukan oleh Eliyana (2019) menyatakan hasil yang berbeda yaitu Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap work performance. Ketika komitmen pegawai terhadap perusahaan sudah terbentuk maka pegawai akan memberikan *work performance* yang optimal sehingga tujuan dari perusahaan akan tercapai. Oleh karena itu empowering leadership, agile leadership, collaborative leadership dan etika kerja islami mempengaruhi work performance melalui Komitmen organisasional sehingga penelitian ini menggunakan Komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Variabel intervening merupakan variabel antara atau mediating, fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Imam Ghazali, 2013:247).

Sebagai salah satu perindustrian manufacturing di bidang garment, PT MAS Sumbiri Boja selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja dan reputasinya. Namun dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mendukung tujuan tersebut diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi. Kinerja dapat terwujud apabila karyawan memperoleh apa yang diharapkan dari organisasi.

PT MAS Sumbiri Boja mempunyai karyawan yang berperan dalam proses produksi yang hasil produknya diharapkan dapat bersaing di industri pasar dalam maupun luar negeri. Namun berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan, diketahui bahwa target produksi yang ditetapkan oleh perusahaan tidak pernah tercapai di sepanjang tahun 2022, hal ini dapat berdampak pada tidak maksimalnya output produk yang dihasilkan.

**Tabel 1.1**  
**Target dan Hasil Produksi PT MAS Sumbiri**

TAHUN	TARGET (pcs)	ACTUAL (pcs)	GAP (pcs)
2018	9,000,084	7,590,137	1,409,947
2019	9,000,580	7,173,014	1,827,566
2020	9,000,228	7,163,003	1,837,225
2021	9,000,404	7,128,475	1,871,929
2022	9,000,034	7,010,728	1,989,306

Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah produksi yang dihasilkan perusahaan pada setiap tahunnya tidak pernah mencapai target dan cenderung menurun. Hal tersebut dikarenakan kinerja karyawan yang kurang maksimal sehingga berpengaruh pada tidak tercapainya target produksi perusahaan. Hal ini perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajer produksi PT MAS Sumbiri.

## 1.2 Perumusan Masalah

- 1 Bagaimana pengaruh empowering leadership, agile leadership, collaborative leadership, etika kerja islami terhadap work performance?
- 2 Bagaimana pengaruh empowering leadership, agile leadership, collaborative leadership, etika kerja islami terhadap organizational commitment?
- 3 Bagaimana pengaruh organizational commitment terhadap work performance?

## 1.3 Tujuan Penelitian

- 1 Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh empowering leadership, agile leadership, collaborative leadership, etika kerja islami terhadap work performance.
- 2 Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh empowering leadership, agile leadership, collaborative leadership, etika kerja islami terhadap organizational commitment.
- 3 Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh organizational commitment terhadap work performance.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Organisasi

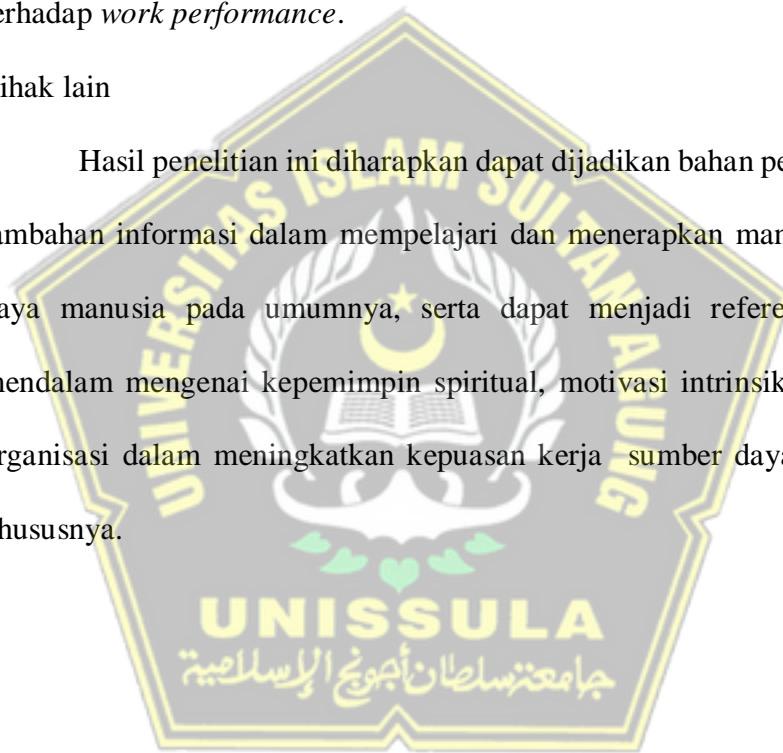
Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu hasil optimal yang dapat menjadi masukan bagi perusahaan atau organisasi sebagai bahan informasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai *empowering leadership, agile leadership, collaborative leadership*, etika kerja islami dan *organizational commitment* terhadap *work performance*.

## 2. Penulis

Dengan melakukan penelitian ini penulis memperoleh gambaran lebih mendalam mengenai bagaimana penerapan teori manajemen sumber daya manusia, terutama mengenai *empowering leadership*, *agile leadership*, *collaborative leadership*, etika kerja islami dan *organizational commitment* terhadap *work performance*.

## 3. Pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan perbandingan dan tambahan informasi dalam mempelajari dan menerapkan manajemen sumber daya manusia pada umumnya, serta dapat menjadi referensi yang lebih mendalam mengenai kepemimpinan spiritual, motivasi intrinsik dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja sumber daya manusia pada khususnya.





## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 *Work Performance***

##### **2.1.1 *Pengertian Work Performance***

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa *Work Performance* merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016:67).

Menurut Rivai (2014:309) bahwa *performance* atau kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2015:260) kinerja merupakan hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan yang hasil kerja tersebut

harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Secara umum *Work Performance* adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukannya pada pekerjaannya sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Menurut Sastrohadiwiryo (2012:235), *Work Performance* adalah kinerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya *Work Performance* tersebut dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan karyawan tersebut. Menurut Yuli (2015:89), *Work Performance* merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan penjelasan di atas, istilah *Work Performance* kerap kali diartikan sebagai output dari pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan/pekerja di suatu organisasi sebagai indikasi apakah tujuan, visi, misi, dan tujuan organisasi tersebut telah tercapai. *Work Performance* yang baik tidak terjadi secara otomatis, melainkan timbul dari feedback penilaian yang baik oleh pihak organisasi, khususnya pihak manajemen. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dapat terlihat dari bagaimana prestasi/kinerja yang dihasilkan oleh para karyawannya. Ini disebabkan karena karyawan merupakan sumber daya yang penting dalam menjalankan aktivitas operasional organisasi.

Menurut Wirawan (2009:5), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Mathis and Jackson (2012:78) memaparkan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. *Work Performance* adalah yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Menurut Bernardin dan Russel (2016:378), bahwa “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activities during a specified time priod*”. Artinya adalah *Work Performance* adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama priode waktu tertentu. Sehingga berdasarkan pendapat dari beberapa ahli maka secara umum dapat disimpulkan bahwa kinerja kerja atau *work performance* adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukannya pada pekerjaannya sesuai dengan perannya dalam organisasi.

### 2.1.2 Pengukuran *Work Performance*

Dalam penelitian ini, indikator pengukuran kinerja akan menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2012:78) yaitu:

#### 1) Kualitas Kerja

Yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume kerja. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktifitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

#### 2) Kuantitas Kerja

Yaitu volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

#### 3) Pemanfaatan Waktu

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan target waktu yang ditentukan. Berdasarkan pendapat di atas, maka indikator yang diambil untuk mengukur kinerja karyawan meliputi: kualitas kerja, kuantitas kerja, dan pemanfaatan waktu.

Indikator pengukuran kinerja menurut Rivai (2014:314):

1) Mengetahui pengembangan

Meliputi identifikasi kebutuhan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, dan identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

2) Pengambilan keputusan administrative

Meliputi keputusan untuk mennetukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, pemutusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk.

3) Keperluan perusahaan

Meliputi perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

4) Dokumentasi

Meliputi kriteria untuk validitas penelitian, dokumentasi keputusankeputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

## **2.2 *Organizational Commitment***

### **2.2.1 *Pengertian Organizational Commitment***

Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi

demikian pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2011). Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Kreitner dan Kinicki (dalam Kaswan 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuannya.

Mowday (2001) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi juga merupakan keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi. Menurut Sianipar (2014) komitmen organisasi adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya. Kreitner (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat tingkat yang mana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian didalamnya.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

### **2.2.2 Pengukuran *Organizational Commitment***

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165) terdapat tiga indikator komitmen organisasional yaitu:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan pelekatan emosi pada pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Ini merupakan nilai ekonomi dan risiko lain yang dirasakan karyawan dari bertahan dalam suatu perusahaan bila dibandingkan dengan meninggalkan perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan akan tetap bekerja karena mereka harus bekerja.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja. Karyawan memiliki kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena alasan-

alasan moral atau etis. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.

Menurut Indra Kharis (2010) indikator komitmen organisasi yaitu:

1. Kemauan Karyawan

Kemauan karyawan adalah rasa peduli atau bersedianya seorang karyawan dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi. Kemauan karyawan itu timbul bisa dilatar belakangi seperti rasa cinta mereka terhadap organisasi, teman sepekerjaan ataupun faktor lain yang mendukung karyawan tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi.

2. Kesetiaan Karyawan

Kesetiaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dikarenakan dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para karyawannya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain.

3. Kebanggaan karyawan pada organisasi

Rasa bangga pada suatu organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang



dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga akan timbul dalam organisasi tersebut.

## **2.3 Empowering Leadership**

### **2.3.1 Pengertian *Empowering Leadership***

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan bukan merupakan hal yang baru, terutama pada bidang keilmuan yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Oleh karena itu, telah banyak peneliti yang memformulasikan konsep maupun pengertian mengenai gaya kepemimpinan, termasuk gaya kepemimpinan memberdayakan atau *empowering leadership*. Secara sederhana, Konczak, Stelly dan Trusty (2007) *empowering leadership* mengidentifikasi perilaku memberdayakan para pemimpin. Herre (2010) menyatakan bahwa *empowering leadership* adalah konsep heterogen yang terdiri dari berbagai macam karakter, yaitu kepemimpinan kolektif, kepemimpinan yang memfasilitasi dan kepemimpinan partisipasi. Tidak jauh berbeda dengan Herre, Jones (2013) juga fokus terhadap karakter atau sikap yang dimiliki oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan *empowering*, yaitu cara pemimpin untuk dapat mengerti motivasi serta perilaku pegawainya, menunjukkan sikap ketertarikan dan peduli terhadap karyawannya, dapat berkomunikasi yang baik serta menginspirasi. Sedangkan menurut Ahearne, Mathieu dan Rapp (2005) *empowering leadership* adalah suatu hal/sikap yang diperlukan untuk memberdayakan seorang karyawan yang hasilnya dapat mempengaruhi seorang karyawan baik secara psikologis maupun aspek lainnya.

Secara lebih spesifik, Connides (2019) menyatakan bahwa *empowering leadership* fokus dalam menggalakkan inisiatif, manajemen diri dan kepemimpinan diri sendiri dengan memberikan otonomi, tanggung-jawab, kepercayaan diri dan kesempatan untuk berkembang bagi pegawai. Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan pegawai bertujuan untuk menggapai tujuan bersama dimana untuk mencapai tujuan ini pegawai diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk melakukan inisiatif demi kemajuan bersama. Sedangkan Praszkie (2015) menyatakan bahwa *empowering leadership* adalah suatu proses pemberdayaan kemampuan suatu kelompok, organisasi atau masyarakat melalui identifikasi kemampuan dan pengambilan keputusan bersama untuk mencapai suatu tujuan. Selanjutnya, Kim (2018) menyatakan bahwa *empowering leadership* adalah suatu proses pemberdayaan yang menekankan pada otonomi, partisipasi, dan perkembangan para pegawainya melalui arahan yang telah diberikan oleh seorang pemimpin, yang hasilnya akan menimbulkan reaksi psikologis yang positif terhadap seorang pegawai didalam suatu organisasi.

Liu (2015) membawa konsep yang berbeda dibandingkan dengan pengertian dan konsep yang dikemukakan oleh peneliti lainnya karena melihat *empowering leadership* berdasarkan hubungan sosial dan juga berdasarkan motivasi psikologis. Menurut konsep sosial *empowering leadership* merupakan suatu strategi alokasi sumber daya yang dapat mengurangi ketergantungan yang tinggi. Perilaku *empowering leadership* ini juga merupakan serangkaian praktik manajemen, yang didalamnya

termasuk desentralisasi, informasi, partisipasi dan pelatihan pengembangan bagi pegawai. Sedangkan *empowering leadership* dari segi motivasi psikologis merupakan suatu proses yang didalamnya mencakup setiap keputusan atau teknologi manajemen yang dapat meningkatkan motivasi batin seorang pegawai. Sehingga dapat diketahui bahwa *empowering leadership* adalah suatu pemberdayaan yang dilakukan seorang pemimpin kepada pegawainya guna meningkatkan kapasitas dan juga motivasi diri dalam berorganisasi.

### **2.3.2 Pengukuran *Empowering Leadership***

Dalam penelitian ini, *empowering leadership* akan diukur menggunakan dimensi dan indikator yang diadopsi dari penelitian sebelumnya oleh Konczak, Stelly dan Trusty (2007), ada pun dimensi yang dapat menjadi pengukuran bagi *empowering leadership* adalah sebagai berikut:

#### **1. *Delegation of Authority***

Dimensi *delegation of authority* merupakan suatu sifat dimana seorang pemimpin memberikan kekuasaan atau mendeklarasikan kewenangannya.

Yang termasuk kedalam indikator dimensi ini adalah instrinsik motivation.

#### **2. *Accountability***

Sikap ini berkaitan dengan penekanan yang dilakukan oleh seorang pemimpin mengenai akuntabilitas untuk sebuah hasil yang lebih baik. Adapun indikator yang termasuk kedalam dimensi ini adalah *emphasis on accountability for outcomes*.

### 3. *Self-directed Decision Making*

Merupakan suatu sikap untuk dapat mengambil keputusan sendiri. Adapun yang termasuk kedalam indikatornya adalah *self manage teams*, dan *encouragement*.

### 4. *Information Sharing & Skill Development*

Suatu sikap yang menggambarkan peran manajer sebagai seorang fasilitator yang dapat mengarahkan, mengendalikan dan memberikan informasi. Adapun indikatornya adalah *leader empowering behavior*.

### 5. *Coaching for Inovative*

Merupakan sikap seorang pemimpin yang mencakup perhitungan dan pengambilan ide baru serta inovasi. Adapun indikatornya adalah *new idea*, dan *provides performance feedback*

Menurut Martínez-Córcoles et al. (2013) dalam Lee et al. (2019) ada 5 dimensi yang harus ditunjukkan oleh *empowering leader* yaitu:

1. Memimpin dengan memberi contoh (*Leading by example*), yang mengacu pada serangkaian perilaku yang menunjukkan komitmen pemimpin terhadap pekerjaannya sendiri dan juga pekerjaan bawahannya.
2. Pengambilan keputusan partisipatif (*Participative decision making*), yang mengacu pada penggunaan informasi dan masukkan anggota oleh para pemimpin dalam pengambilan keputusan, termasuk perilaku seperti mendorong anggota untuk mengungkapkan ide dan pendapat mereka.

3. Pembinaan (*Coaching*), yaitu kemampuan perilaku pemimpin untuk membantu anggota kelompok menjadi lebih mandiri dan mengatur diri sendiri.
4. Memberi tahu (*Informing*), yang mengacu pada penyebaran informasi perusahaan oleh para pemimpin, seperti misi dan filosofi, serta informasi penting lainnya.
5. Menunjukkan kepedulian/berinteraksi dengan karyawan (*Showing concern/interacting with employees*), yang mencakup perilaku seperti meluangkan waktu untuk membahas kekhawatiran anggota atau menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka.

## **2.4 Agile Leadership**

### **2.4.1 Pengertian Agile Leadership**

*Leadership* adalah keahlian menciptakan konteks yang tepat untuk pengorganisasian diri, dan lingkungan di mana tim yang *agile* berkolaborasi, belajar satu sama lain, mendapatkan umpan balik cepat, dan fokus pada kualitas dan pembelajaran berkelanjutan. *Leader* tidak mengelola secara mikro orang-orang atau menciptakan kebebasan total, melainkan menyeimbangkan antara situasi dan struktur, mengembangkan dan memelihara lingkungan yang tepat, fokus pada budaya, kepemilikan, pola pikir, umpan balik, dan tujuan jangka panjang (Parker & Holesgrove, 2015).

Tingkat kompleksitas yang tinggi dari pengaturan bisnis global saat ini ditambah dengan sifatnya yang bergejolak dan ambigu menempatkan tekanan dan

tuntutan yang tinggi tidak hanya pada sektor swasta, tetapi juga pada organisasi publik untuk mengadopsi kepemimpinan *agile*. Pendekatan dalam operasi mereka sehingga lancar dan efektif dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah. Pakar penelitian kepemimpinan menggunakan berbagai nama untuk menunjukkan kepemimpinan tangkas (*Agile*). Antara lain kelincahan kepemimpinan, keserbagunaan kepemimpinan, dan beberapa menggunakan kepemimpinan yang gesit.

Namun, dalam pandangan De Meuse, Dai, dan Hallen beck (2010), konsesus yang berkembang pada konstruk ini (Kepemimpinan tangkas) adalah bahwa hal itu mencerminkan efektivitas kepemimpinan, kemampuan untuk merespon dengan tepat di seluruh kondisi yang beragam dan dinamis. Pada konsep kepemimpinan tangkas atau kelincahan kepemimpinan, karya Joiner dan Joseph merupakan yang luar biasa. Kedua penulis ini merupakan penulis terkenal dalam bidang studi ini, dan secara luas telah menulis tentang konsep tersebut. Sebagaimana dicatat oleh Lediju (2016), ruang lingkup studi tentang kepemimpinan tangkas sangat sedikit dan Joiner dan Joseph dapat disebut penemu konsep tersebut. Menurut Joiner dan Joseph (2007), kepemimpinan tangkas adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membuat keputusan yang bijaksana dan efektif di tengah lingkungan yang kompleks, mudah berubah dan cepat berubah.

Kepemimpinan tangkas adalah kemampuan untuk mempelajari gaya kepemimpinan baru dan secara fleksibel mengganti kepemimpinan tradisional

dalam upaya untuk cepat merespons keadaan yang dinamis dan berubah-ubah (Meyer & Meijers, 2017). Kepemimpinan yang gesit lebih tentang merangkul strategi fleksibel yang adaptif berdasarkan perubahan eksternal dan internal dalam menciptakan pengalaman yang terhubung dengan nilai diantara semua stakeholder (Chatwani, 2019). Temuan studi yang dilakukan oleh Akkaya (2020) menunjukkan bahwa manajer yang menunjukkan kepemimpinan yang gesit dapat secara langsung atau tidak langsung meningkatkan kemampuan dinamis perusahaan melalui lingkungan organisasi yang menguntungkan, memotivasi karyawan untuk mempraktikkan pikiran terbuka, menjalani hidup teladan dan inovatif. Selanjutnya, pemimpin menciptakan kondisi yang sesuai bagi karyawan untuk menyampaikan pengetahuan mereka dan menyalurkan kreatifitas dalam mengembangkan organisasi.

Pemimpin yang gesit memiliki kemampuan mental untuk menganalisis dan memahami kompleksitas masalah serta menggunakan perspektif yang lebih luas untuk menarik garis perbedaan antara hal-hal ini. Pemimpin seperti ini dalam proses pengambilan keputusan mampu memanfaatkan pandangan orang lain yang bertentangan dengan pandangan mereka dan mendengarkan saran dari ahli tentang isu-isu di mana mereka tertinggal. Oleh karena itu kepemimpinan yang tangkas memerlukan penilaian diri, kesadaran, pemahaman mengenai kelemahan dan kekuatan seseorang, serta dampak perilaku seseorang terhadap orang lain (McPherson, 2016). Pemimpin yang gesit menyadari sumber momentum pembangunan dalam suatu organisasi, tahu bagaimana mendukung seseorang dan memimpin secara

efektif untuk melayani kebutuhan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya (Meyer, 2016). Pemimpin yang gesit adalah komunikatif, memiliki intelektual, reseptif terhadap perubahan, bersedia memanfaatkan pengalaman orang lain dan mampu menentukan kapan metode tradisional tidak lagi dapat bertahan dalam ujian kekuatan kompetitif (Coleman, 2017). Kepemimpinan yang tangkas menggambarkan kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi cepat, mudah beradaptasi, dan fleksibel dalam menanggapi peristiwa yang tidak terduga dalam keadaan yang tidak dapat diprediksi. Ini berkaitan dengan mengelola lingkungan internal dan eksternal serta kehidupan pribadi seseorang (Fernández, 2006).

Pemimpin yang gesit menolak prinsip rantai komando, menginspirasi orang lain, menunjukkan empati kepada orang lain, mempraktikkan manajemen bersama, secara teratur berkomunikasi dan memperkuat visi bersama dan terus-menerus mencari pengembangan karyawan, organisasi dan masyarakat secara keseluruhan (Medinilla, 2012). Kepemimpinan yang tangkas menganalisis peristiwa dari gambaran yang lebih luas, mundur dari fokus utama dan menempatkan wawasan baru ke dalam apa yang harus dilakukan selanjutnya (Joiner, 2009). Pemimpin yang gesit memiliki kemampuan untuk mengenali dan bereaksi tepat waktu terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis dengan tindakan yang cepat dan fleksibel (Horney et al, 2010).



### 2.4.2 Pengukuran *Agile Leadership*

Dalam penelitian ini, *Agile Leadership* akan diukur menggunakan dimensi dan indikator yang diadopsi dari penelitian sebelumnya oleh Medinilla (2012)., ada pun dimensi yang dapat menjadi pengukuran bagi *agile leadership* adalah sebagai berikut:

1. *Humility*. Pemimpin yang gesit memahami bahwa diri mereka bukan seorang ahli yang mampu menyelesaikan persoalan yang kompleks. Mereka menyadari punya kelemahan, sehingga bersedia mendengarkan orang lain dan menghargai umpan balik.
2. *Adaptability*. Pemimpin yang gesit tidak menghindari perubahan, tetapi bersikap fleksibel dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Mereka sangat terbuka terhadap kemungkinan merevisi keputusannya berdasarkan data terbaru.
3. *Visionary*. Kepemimpinan yang gesit menyediakan visi dan memotivasi orang-orang untuk mewujudkannya. Pemimpin juga menginspirasi pengikutnya dan membangun kolaborasi dalam tujuan yang sama.
4. *Engagement*. Pemimpin yang gesit harus terlibat dengan *stakeholder* internal dan eksternal, dengan karyawan, rekan kerja, hingga pelanggan. Ini membantu mereka memahami apa yang sedang terjadi, selain juga memungkinkan jangkauan komunikasi yang lebih luas untuk mewujudkan ide-ide mereka.

Menurut Sutherland, J., & Sutherland, J. (2014) indikator *agile leadership* adalah sebagai berikut:

1. Mendorong Kolaborasi

Mendorong kerja sama tim yang erat, komunikasi terbuka, dan berbagi pengetahuan di antara anggota tim.

2. Memfasilitasi Perubahan

Mengampanyekan perubahan dan mampu mengelola perubahan dengan fleksibilitas dan responsif terhadap perubahan kebutuhan.

3. Memberdayakan Tim

Memberi kepercayaan kepada anggota tim untuk mengambil inisiatif, membuat keputusan, dan bertanggung jawab atas hasil kerja mereka.

4. Transparansi

Membangun lingkungan yang transparan dengan berbagi informasi penting, termasuk kemajuan proyek, tantangan, dan tujuan.

5. Penghapusan Hambatan

Membantu menghilangkan hambatan yang menghalangi produktivitas tim, baik dalam hal perangkat lunak maupun dalam dinamika tim.

## **2.5 Collaborative Leadership**

### **2.5.1 Pengertian Collaborative Leadership**

Teori kepemimpinan kolaboratif termasuk dalam studi kepemimpinan relasional atau horizontal (misalnya, Uhl-Bien & Ospina, 2012; Van Wart, 2013). Uhl-Bien dan Ospina (2012) menjelaskan bahwa kepemimpinan relasional menekankan pada proses dan konteks dalam kepemimpinan mempelajari dan mengangkat pentingnya kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan hubungan antar individu atau organisasi. Van Wart (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan horizontal dan kolaboratif berhubungan dengan teori pengganti kepemimpinan (Kerr & Jermier, 1978), teori tim kinerja tinggi (Katzenbach & Smith, 1993), perubahan social teori (Crosby & Bryson, 2005), dan teori adaptif (Heifetz, 1994), karena ini teori menekankan kepentingan pemimpin dalam mendorong sistem untuk meningkatkan operasi mereka. Kepemimpinan kolaboratif, juga disebut kepemimpinan fasilitatif, kepemimpinan adaptif, kepemimpinan integral, dan kepemimpinan katalitik, berfokus pada pembagian kekuasaan di antara kelompok, unit, dan organisasi (misalnya, Crosby & Bryson, 2005; Newell, Reeher, & Ronayne, 2012; Van Wart, 2013).

Seorang pemimpin kolaboratif harus membangun atau memastikan keberhasilan organisasi heterogen untuk mencapai tujuan bersama. Ansell dan Gash (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan harus menyatukan pemangku kepentingan dan terlibat dalam semangat kolaboratif. Vangen dan Huxham (2003) menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat penting dalam merangkul, memberdayakan, dan

melibatkan pemangku kepentingan dan kemudian memobilisasi mereka untuk menggerakkan kolaborasi. maju. Rubin (2009) menjelaskan bahwa penerapan kepemimpinan kolaboratif adalah melalui latihan perilaku, komunikasi, dan organisasi yang bertujuan sumber daya yang memengaruhi perspektif, keyakinan, dan perilaku mitra kolaboratif, dan struktur dan iklim lingkungan yang mendukung hubungan kolaboratif. Kepemimpinan kolaboratif merupakan faktor kunci dalam kinerja organisasi. Kepemimpinan kolaboratif merangsang keterlibatan yang lebih besar dari sumber daya, orang, dan informasi tentang pemberian layanan, dan meningkatkan kinerja organisasi (Chrislip & Larson, 1994; McGuire & Silvia, 2009). Studi terbaru tentang kepemimpinan sektor public teori memberikan bukti empiris pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap motivasi dan hasil organisasi (misalnya, Tummers & Knies, 2013; Wright, Moynihan, & Pandey, 2012).

Studi kepemimpinan kolaboratif juga menekankan intra dan antar organisasi kepemimpinan. Kolaborasi terjadi antar organisasi, dan antar individu dan kelompok tugas dalam organisasi (Whitford, Lee, Yun, & Jung, 2010). Dengan demikian, individu dan organisasi sering terlibat dalam perilaku kolaboratif untuk mencapai tujuan bersama tujuan dan hasil yang tidak dapat dicapai dengan bekerja sendiri. Studi tradisional kepemimpinan sektor publik fokus pada pengembangan kepemimpinan intra-organisasi (misalnya, Terry, 2003; Van Wart, 2003) dan mengkaji masalah, aktivitas, dan faktor-faktor di dalamnya organisasi studi. Namun, pendekatan kepemimpinan organisasi tradisional telah gagal untuk ditanggapi kebutuhan publik

karena manajer publik saat ini “seringkali harus beroperasi lintas organisasi serta dalam hierarki” (Agranoff & McGuire, 2003, hal. 1). Kolaboratif studi kepemimpinan dengan demikian perlu memeriksa perilaku kolaborasi di dalam dan di antara agensi. Akhirnya, sarjana administrasi publik tertarik untuk mempelajari kepemimpinan kolaboratif di lembaga publik, di berbagai tingkat administrasi dan dalam jangkauan konteks sosial untuk melihat apakah argumen dan hasil bervariasi oleh organisasi jenis, tingkat administrasi, dan budaya sosial (misalnya, McGuire & Silvia, 2009; Van Kutil, 2003, 2013; Wright & Pandey, 2010).

### **2.5.2 Pengukuran *Collaborative Leadership***

Dalam penelitian ini, *Collaborative Leadership* akan diukur menggunakan dimensi dan indikator yang diadopsi dari penelitian sebelumnya oleh Morse dan Stephens (2012:567), ada pun dimensi yang dapat menjadi pengukuran bagi *Collaborative Leadership* adalah sebagai berikut:

#### *1. Focuses primarily on the environment*

Tantangan kepemimpinan adalah menciptakan lingkungan partisipatif di mana orang dapat merasa terlibat dan tertantang. Ini adalah lingkungan dengan kekuatan terdesentralisasi, diatur dalam jaringan di mana dimungkinkan untuk memiliki visi sistemik yang melibatkan seluruh bisnis. Kelola sistemnya, bukan orangnya.

2. *Knows his followers*

Sangat baik: perhatian penuh kepada orang-orang adalah dasar untuk kolaborasi. Mengenal orang secara mendalam. Menunjukkan minat dan mengenal satu sama lain adalah dasar untuk lingkungan yang aman secara psikologis. Kepemimpinan Kolaboratif adalah tentang memecahkan silo dan bekerja lintas fungsi, bahkan lintas tim. Oleh karena itu, Pemimpin Kolaboratif fokus pada pengaruh mereka daripada kekuatan mereka.

3. *Active listening*

*Collaborative Leadership* mengutamakan komunikasi, yang harus menjadi jalan dua arah. Umpan balik digunakan ke segala arah dalam pendekatan pembelajaran konstan.

4. *Walk the talk*

*Collaborative Leadership* cenderung menyelaraskan ucapan dengan tindakan. Apa yang dikatakan adalah apa yang terlihat dalam praktik. Itu sejalan dengan menjadi otentik sebagai seorang pemimpin.

5. *Empathy*

Dalam lingkungan kolaboratif, orang tidak dilihat hanya sebagai nomor lain, tetapi sebagai manusia yang utuh, dengan nilai dan sejarah, yang tidak ditinggalkan dalam kelompok. Empati sangat penting dalam lingkungan seperti itu.

Menurut Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2013) indikator *Collaborative Leadership* adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Mendengarkan Aktif

Kemampuan untuk sepenuhnya mendengarkan dan memahami pandangan, ide, dan masukan dari berbagai pihak yang terlibat.

2. Kemampuan Memfasilitasi Diskusi Beragam

Mampu menciptakan lingkungan yang aman dan inklusif untuk berdiskusi tentang berbagai ide dan pendapat.

3. Pemahaman tentang Kekuatan Individu

Mengenali keahlian, kepentingan, dan kontribusi unik dari setiap individu dalam tim.

4. Kemampuan Mengelola Konflik

Mampu mengidentifikasi dan mengatasi konflik dengan cara yang membangun dan produktif.

5. Kemampuan Menggalang Dukungan

Mampu memotivasi individu dan kelompok untuk berpartisipasi aktif dan berkontribusi dalam upaya kolaboratif.

6. Kemampuan Mengembangkan Visi Bersama

Mampu mengartikulasikan visi yang menginspirasi dan melibatkan semua anggota tim dalam proses perencanaan.

## 7. Kemampuan Mendorong Inovasi

Mampu mendorong eksplorasi ide-ide baru dan solusi kreatif melalui kolaborasi tim.

## **2.6 Etika kerja Islami**

### **2.6.1 Pengertian Etika kerja Islami**

Ahmad & Owoyemi (2012) dalam penelitian Nur et.al., (2018) berpendapat bahwa etika kerja islam merupakan sebagai perangkat nilai atau sistem kepercayaan yang diturunkan dari Al-Qur'an dan Sunnah mengenai kerja dan kerja keras. Menurut Ali dan Owaihan (2008) dalam penelitian Efendi Rahmanto (2017) Etika kerja islam adalah orientasi yang membentuk dan mempengaruhi keterlibatan dan partisipasi bagi pengikutnya di tempat kerja. Irham, Nurcholis (2012) dalam penelitian Putri Mauliza et.al., (2016) mendefinisikan bahwa etika kerja islam adalah hasil dari suatu kepercayaan seorang muslim, bahwa kerja mempunyai kaitan dengan tujuan hidupnya yaitu memperoleh perkenan dari Allah SWT.

Tasmara (2008) mendefinisikan mengenai etika kerja islam yang definisinya yaitu salah satu upaya dengan mengerahkan seluruh aset, pikiran dan zikirnya untuk mengaktualisasikan atau juga menampakan diri sebagai hamba Allah yang harus dapat menundukan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang baik. Merri (2012:135) mendefinisikan bahwa etika kerja islam adalah oientasi terhadap pekerjaan dan bekerja sebagai pendekatan kebajikan dalam kehidupan manusia. Etika kerja islam pada dasarnya diawali berdasarkan Al –Qur'an dan juga



ajaran Nabi yang dilambangkan bahwa bekerja keras menyebabkan dosa akan di ampuni.

Hafidhuddin, Tanjung (2003) dalam penelitian Rodame Monitori Napitupulu (2018) menyatakan etika kerja islam memiliki karakteristik yang meliputi Al-Shalah atau baik dan juga bermanfaat, Al-Itqan atau kemantapan dan dapat mencapai standar ideal, Al-Ihsan melakukan yang terbaik dan lebih baik lagi, Al-Mujahadah atau bekerja keras dan optimal dan terakhir berkompetisi dan tolong menolong, dan juga memanfaatkan waktu. Ahmad Janan Asifudin (2004:234) Menyatakan bahwa etos kerja dalam prespektif islam dapat di definisikan sebagai pancaran aqidah yang bersumber dari keimanan islam yaitu, sebagai sikap hidup yang mendasar berkenaan dengan kerja sehingga dapat membuat paradigma etika kerja yang islami. Rifqi Muntaqo et.al., (2018) mendefinisikan Etika kerja islam sebagai perilaku sikap kepribadian yang menimbulkan keyakinan yang sangat dalam bahwa bekerja itu bukanlah hanya untuk memuliakan dirinya sendiri, menampilkan kemanusiaannya, melainkan juga sebagai manifestasi amal sholeh. Oleh karena itu bekerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip iman bukan hanya menunjukkan fitrah seorang muslim, melainkan dapat meningkatkan martabat dirinya sendiri sebagai hamba Allah SWT. yang didera kerinduan untuk membuat dirinya sebagai individu yang dapat dipercaya dan amanah.

Dari definisi etika kerja islam yang telah dipaparkan di atas maka penulis menyimpulkan bahwa etika kerja islam adalah terbentuknya kebiasaan dalam bersikap

bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugas dengan baik, jujur dan bertanggung jawab.

### **2.6.2 Pengukuran Etika Kerja Islami**

Terdapat beberapa indikator dalam mengukur etika kerja islam menurut Didin dan tanjung (2003) antara lain:

1. Baik dan manfaat

Suatu pekerjaan dikatakan baik apabila dilakukan dengan ikhlas dan mengerjaakannya sesuai dengan Al – Qur'an dan sunah, dan juga bermanfaat bagi individu maupun kelompok.

2. Kemantapan

Pekerjaan yang mencapai standar yang diberikan perusahaan dapat di capai dengan kemampuan dan pengetahuan yang baik. Islam mewajibkan umatnya untuk terus mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki.

3. Melakukan yang terbaik

Melakukan yang terbaik dari pekerjaan sebelumnya, semangat kerja yang baik akan dimiliki seorang individu apabila menggap bekerja sebagai ibadah dan sadar bahwa dirinya sedang dilihat oleh Allah SWT.

4. Kerja keras yang optimal

Kerja keras dengan mengerahkan semua kemampuan yang dimiliki yang bertujuan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik.

### 5. Berkompetisi

Berkompetisi atau juga berlomba – lomba dalam melakukan kebaikan ini menunjukkan etika persaingan dalam kualitas kerja yang islami, taat kepada Allah SWT. serta mengerjakan amal shalih tidak membuat persaingan sebagai ajang untuk saling mengalahkan, akan tetapi untuk saling membantu dalam kebaikan.

### 6. Mencermati nilai nikmat

Hafidhudin dan Tanjung (2003:40-41) berpendapat mengenai nilai nikmat yang di maksud yaitu dengan memanfaatkan waktu sebaik mungkin dalam bekerja.

Menurut Muhammad (2013) indikator etika kerja islami adalah sebagai berikut:

#### 1. Kejujuran dan Amanah

Mengutamakan kejujuran, integritas, dan amanah dalam segala aspek pekerjaan.

#### 2. Keadilan dan Kesetaraan

Memperlakukan semua individu dengan adil dan setara, tanpa memandang latar belakang, agama, atau etnis.

#### 3. Kerja Keras dan Berdedikasi

Menunjukkan usaha maksimal, komitmen, dan ketekunan dalam menjalankan tanggung jawab.

#### 4. Kehumblaan dan Rendah Hati

Tidak sombong dan bersikap rendah hati terhadap rekan kerja dan tugas yang diemban.

## 5. Kerja Tim dan Kolaborasi

Mampu bekerja sama dalam tim, menghormati kontribusi setiap individu, dan menghindari konflik.

## 6. Kualitas dan Keunggulan

Menunjukkan dedikasi untuk memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan, mengedepankan kualitas.

## 2.7 Pengembangan Hipotesis

### 2.7.1. Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap *Work Performance*

*Empowering leadership* adalah konseptualisasi tentang pentingnya pekerjaan untuk melibatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, menyampaikan keyakinan bahwa mencapai kinerja yang lebih tinggi dan menghilangkan hambatan (Roellyanti, 2015). Memberdayakan kepemimpinan juga merupakan proses penerapan kondisi yang memungkinkan karyawan merasa berarti dalam pekerjaannya, lebih memberikan otonomi dan mengungkapkan keyakinan dalam kemampuan karyawan, dan menghapus hambatan dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan (Zhang dan Bartol, 2010).

Berdasarkan kajian, dapat dikatakan bahwa *empowering leadership* memiliki kaitan erat dengan kinerja karyawan sebagai proses yang memungkinkan pemimpin untuk berbagi wewenang karyawan. Selain itu, *empowering leadership* juga memberikan otonomi yang lebih besar, memberikan kepercayaan terhadap kemampuan karyawan, memfasilitasi berbagai pelatihan, pembinaan dan dorongan emosional.

Melalui tindakan ini, karyawan akan menyadari tujuan dan makna pekerjaannya sehingga mampu mengelola dirinya sendiri untuk meningkatkan partisipasi dalam pekerjaan untuk mencapai kerja yang lebih baik. Semakin tinggi *empowering leadership* semakin meningkat *work performance*.

*Work performance* yang dapat ditingkatkan secara langsung oleh *empowering leadership*, dalam hal ini seorang pemimpin yang mampu memberdayakan karyawan dengan baik akan dapat meningkatkan *work performance* karyawan (Mutaminah & Munadharoh (2013). Penelitian Nurdiyana (2017) dan Vidianingtyas (2014), menyatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *work performance*.

Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H1: *Empowering Leadership* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Work Performance***

### **2.7.2. Pengaruh *Agile Leadership* Terhadap *Work Performance***

Dalam konsep manajemen manusia harus mau memanfaatkan tenaga sepenuhnya atau semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja yang diikuti terciptanya hubungan kerja yang harmoni dan menyenangkan serta penuh tenggang rasa dan saling membangun. Untuk mewujudkan hal tersebut dituntut keterlibatan semua pihak pengelola perusahaan maupun para karyawan. Hal ini dibutuhkan SDM yang berkinerja optimal agar mampu bersaing terhadap kompetitornya. Konsep *Agile* diinterpretasikan dalam bidang produksi (Agile, 1991). Kemudian ditemukan bahwa

adalah mungkin untuk menghubungkan asumsi-asumsinya dengan fungsi-fungsi lain dari suatu organisasi. Pendapat seperti itu mengakibatkan munculnya istilah “*agile organisasi*” (Goldman, Negel, Preiss, 1995). Ada berbagai definisi tentang konsep agile. Paling sering, itu ditafsirkan sebagai penggunaan teknologi dan metode produksi yang dikembangkan. Definisi lain dari konsep ini lebih sempit dan lebih terfokus, menekankan kemampuan untuk cepat beradaptasi di lingkungan bisnis dan kemampuan strategis organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar yang bergejolak (Sanchez, Nagi, 2001).

Kelincahan organisasi telah menjadi keharusan bagi perusahaan di seluruh dunia yang ingin bersaing dan memberikan nilai tambah dalam lingkungan bisnis saat ini terhadap perubahan dan kompleksitas. Namun, para eksekutif dan akademisi sama-sama setuju bahwa tingkat kelincahan saat ini di sebagian besar perusahaan hampir tidak itu perlu. Untuk mengembangkan tingkat kelincahan organisasi yang cocok untuk turbulen kondisi lingkungan, eksekutif perlu menempatkan penekanan pada tiga bidang: kelincahan strategis, kelincahan operasional (termasuk budaya serta struktur dan sistem), dan kelincahan kepemimpinan (Joiner, 2019). Penelitian Setiawati (2021) dan Wahyudhi (2021), menyatakan bahwa *agile leadership* dapat mempengaruhi *work performance*.

Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H2: *Agile Leadership* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Work Performance***

### **2.7.3. Pengaruh *Collaborative Leadership* Terhadap *Work Performance***

Kepemimpinan kolaboratif memerlukan mentalitas yang tepat, mengurangi biaya operasi, melihat melampaui batas perusahaan, mengembangkan keharmonisan, dan menjaga kemampuan untuk terhubung dengan lancar dengan orang lain, dan dalam mengelola kontradiksi. (Goman, 2015) menemukan bahwa banyak organisasi yang buruk perilaku merusak gaya kepemimpinan kolaboratif baru ini, dan mereka adalah banyaknya silo di tempat kerja dan pemborosan kapasitas kolektif. Perilaku ini akan profitabilitas dampak negatif, mengurangi motivasi orang, mengurangi kreativitas, dan mengurangi tenaga kerja produktif, dan kurang menyenangkan.

Gaya kepemimpinan kolaboratif mampu menggantikan perintah dan kontrol dengan kepercayaan dan kehadiran aktif. Di dalam lingkungan, para pengikut didorong untuk melihat diri mereka sendiri sebagai individu yang berharga, mencari pengetahuan tambahan, dan meningkatkan jaringan mereka, sekaligus lebih kreatif dalam mengusulkan ide-ide kreatif, dan berkontribusi dalam keberhasilan bisnis. (Ullah, 2011) menyatakan bahwa banyak faktor yang mengakibatkan meningkatnya kebutuhan untuk memimpin secara kolaboratif, dan faktor-faktor ini mengandung dan tidak terbatas pada perubahan berikut: globalisasi, meningkatkan ketergantungan pada teknologi, di samping itu ke persaingan yang sengit. Penelitian yang dilakukan oleh Yi Hsieh dan Tom Liou (2019) menyatakan bahwa *collaborative leadership* dapat meningkatkan *work performance*

Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H3: *Collaborative Leadership* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Work Performance***

#### **2.7.4. Pengaruh Etika Kerja islami Terhadap *Work Performance***

Dalam dunia perbankan syariah harus ada etika-etika yang selalu diperhatikan karena etos kerja dalam Islam dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin baik etos kerjanya, semakin baik pula kuantitas dan kualitas kerjanya. Etika kerja Islam memandang dedikasi dalam bekerja adalah kebajikan, usaha yang maksimum harus dilakukan oleh seseorang dalam bekerja karena merupakan kewajiban seorang individu yang mampu, kerja kreatif merupakan sumber kebahagiaan dan pencapaian (*accomplishment*) (Haerudin, 2016:24).

Teori yang dikemukakan oleh Toto Tasmara (2002:25) mengatakan bahwa etos kerja Islami berasal dari *Al-Qur'an* dan *Hadits* Nabi Muhammad SAW yang mengajarkan bahwa dengan bekerja keras yang disebabkan karena telah berbuat dosa akan diampuni oleh Allah SWT dan tidak ada makanan yang lebih baik dibandingkan apa yang dimakan dari hasil jerih payahnya atau kerja kerasnya. Etos kerja Islam memberikan pandangan mengenai dedikasi yang tinggi dalam bekerja keras sebagai sebuah kewajiban yang wajib. Penelitian yang dilakukan oleh oleh Victor, Kojo dan Mogot (2019) menunjukkan bahwa etika kerja berpengaruh terhadap work performance dan juga penurunan work performance. Ruby Cahyadi (2017)



menunjukkan bahwa variabel etika kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work performance* pegawai.

Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H4: Etika Kerja Islami berpengaruh positif signifikan Terhadap Work Performance**

#### **2.7.5. Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap *Organizational Commitment***

Komitmen organisasi erat kaitannya dengan *empowering leadership*, hal ini didukung oleh teori Ahearne et al. (2005) bahwa konseptualisasi memberdayakan melibatkan kepemimpinan, menyoroti pentingnya pekerjaan, memberikan partisipasi dalam pengambilan keputusan, menyampaikan keyakinan bahwa kinerja akan menjadi tinggi. *Empowering leadership* sebagai proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan berbagi kekuasaan dengan karyawan dengan menggambarkan pentingnya pekerjaan para karyawan, menyediakan pengambilan keputusan otonomi lebih besar, mengungkapkan kepercayaan akan kemampuan karyawan, dan menutup halangan untuk kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Indragiri (2022) menyatakan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Organizational Commitment*.

Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H5: *Empowering Leadership* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Organizational Commitment***

### **2.7.6. Pengaruh Agile Leadership Terhadap Organizational Commitment**

Secara operasional, Leadership agility adalah, aktivisme pemimpin yang memiliki kemampuan responsive yang cepat, fleksibel, adaptif dalam kondisi yang berbeda, pengalaman baru, lingkungan yang berubah. pemimpin yang agile adalah pemimpin yang mampu menjadikan tantangan sebagai peluang, hal ini sudah dilakukan oleh semua level menejer ketika perusahaan menghadapi tantangan bisnis. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat teoritis yang dikemukakan oleh Purnomo, (2017), yang menyatakan bahwa terdapat tiga permasalahan utama yang dihadapi organisasi entrepreneurial saat ini, yaitu pelanggan, kompetisi, dan perubahan. Dalam rangka menghadapi tiga masalah tersebut, pada masa ekonomi lama, umumnya organisasi beradaptasi dengan cara melakukan restrukturisasi dan reengineering dalam merespon perubahan lingkungan bisnis. Sedangkan pada masa ekonomi baru yang ditandai dengan lingkungan bisnis global, krisis, dan inter-connectivity, organisasi entrepreneurial dapat bertahan dengan cara membangun agilitas organisasi. Agilitas organisasi merupakan cara baru bagi organisasi entrepreneurial untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan turbulen. Tingginya pimpinan yang agility dapat meningkatkan komitmen organisasi para bawahan untuk bekerja lebih baik. Organisasi yang baik terdiri dari orang-orang yang berkomitmen tinggi. Semakin tinggi nilai komitmen dari setiap individu, semakin baik pula pencapaian organisasi tersebut. Orang-orang yang berkomitmen selalu memberikan yang terbaik untuk apa yang ia komitmenkan. Penelitian yang dilakukan oleh Joiner (2019) menyatakan bahwa

*Agile Leadership* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Organizational Commitment*.

Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H6: *Agile Leadership* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Organizational Commitment***

#### **2.7.7. Pengaruh *Collaborative Leadership* Terhadap *Organizational Commitment***

Kepemimpinan kolaboratif didasarkan pada gagasan kekuasaan bersama atau kekuasaan terdesentralisasi di antara kelompok dalam suatu organisasi (Sanker, 2012). Dalam organisasi saat ini, kepemimpinan kolaboratif tidak hanya penting memfasilitasi kesuksesan organisasi tetapi juga dalam memungkinkan pengaturan tempat kerja yang kondusif yang menumbuhkan tinggi keterlibatan, produktivitas, motivasi, dan meningkatkan inovasi. Kepemimpinan kolaboratif mendorong peningkatan sinergi tim sebagai hasil dari tanggung jawab bersama, empati kepemimpinan, dan berkurangnya kesenjangan kekuasaan di antara keduanya kepemimpinan dan karyawan dalam organisasi (Rubin, 2002). Menurut Carter (2006), kepemimpinan kolaboratif memungkinkan perilaku kepemimpinan yang menumbuhkan inklusivitas dalam pengambilan keputusan dan memastikan semua pemangku kepentingan terlibat dan selaras. Gaya kepemimpinan ini memberikan jalan untuk proses keterlibatan yang autentik dan terbuka yang memberikan kepercayaan kepada karyawan dan mitra bahwa ide-ide mereka, pandangan akan didengar dan digabungkan dibandingkan dengan pendekatan diktator atau top-down pengambilan keputusan. Menurut Huxham dan

Vangen (2005), kepemimpinan kolaboratif membantu untuk berintegrasi tim organisasi karena mereka fokus pada visi bersama dan implementasi strategi yang disepakati melalui penerapan sinergi; itu memperjuangkan kebutuhan untuk mendorong inovasi dan kolaborasi di seluruh karyawan dari organisasi; meningkatkan komunikasi untuk koneksi yang akan memfasilitasi hasil terbaik untuk organisasi (Archer & Cameron, 2013). Sangat penting untuk dicatat bahwa dalam kepemimpinan kolaboratif asumsinya adalah bahwa tim dan grup dalam organisasi berkolaborasi saat mereka mengesampingkan minat dan dorongan bersama nilai dan tujuan melalui upaya terkoordinasi (Carter, 2006). Semakin tinggi Kepemimpinan kolaboratif semakin tinggi para bawahan berkomitmen terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Martin (2021) menyatakan bahwa *Collaborative Leadership* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Organizational Commitment*. Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H7: *Collaborative Leadership* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Organizational Commitment***

#### **2.7.8. Pengaruh Etika Kerja Islami Terhadap *Organizational Commitment***

Athar dkk (2016) menjelaskan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen normatif, afektif dan kontinuan. Komitmen normative berkaitan dengan tanggung jawab anggota sebagai bagian dari organisasi. Komitmen afektif merupakan sikap positif anggota terkait tugas dan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen kontinuan menurut Kayani dan Kayani (2021) merupakan

keterlibatan aktivitas yang konsisten baik secara waktu, tenaga dan materi. Faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen anggota terhadap organisasi antara lain adalah etika kerja Islami. Hal ini diperkuat oleh beberapa hasil penelitian yang melaporkan bahwa etika kerja Islami dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi. Penelitian dari Falah, dkk (2021) melaporkan bahwa budaya organisasi Islam dan etika kerja Islami menjadi prediktor positif dan signifikan bagi komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Romi, dkk (2020) juga melaporkan bahwa etika kerja Islami berperan positif terhadap *Organizational Commitment*.

Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H8: Etika Kerja Islami berpengaruh positif signifikan Terhadap *Organizational Commitment***

#### **2.7.9. Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Work Performance***

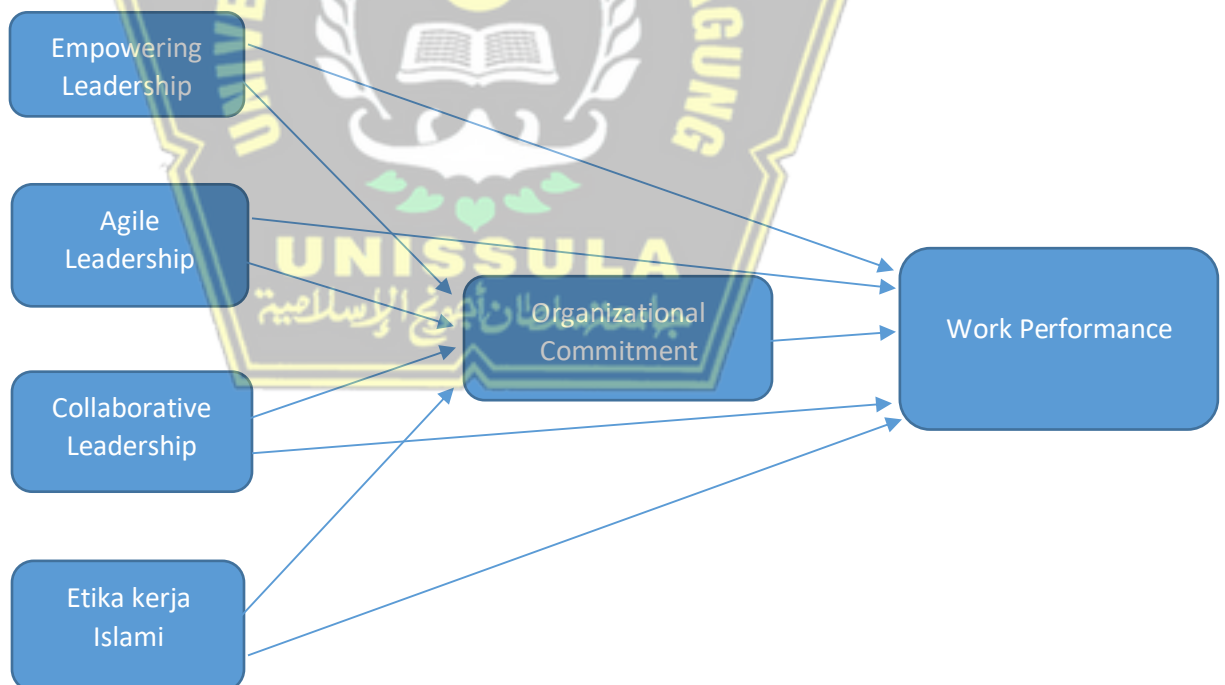
Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja sering kali menjadi isu yang sangat penting. Bahkan beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan-lowongan kerja, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen dalam dunia kerja. Komitmen kerja diperusahaan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja demi tercapainya tujuan bisnis yang di inginkan oleh perusahaan tersebut. Apabila kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawannya dengan baik maka akan

menimbulkan komitmen yang kuat dari karyawannya terhadap perusahaan, kondisi seperti ini sangat baik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, karena dengan kondisi seperti ini karyawan akan mampu mengoptimalkan kinerja mereka. Lestari (2023) menyatakan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Work Performance*.

Maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H9: *Organizational Commitment* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Work Performance***

### 2.8. Kerangka Pemikiran Penelitian



**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan (*explanatory research*) yang merupakan penelitian yang bersifat menerangkan, bertujuan menentukan sifat dari hubungan antara satu atau lebih variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Dalam penelitian ini digunakan model analisa jalur (*path analysis*) untuk mengetahui bagaimana pengaruh *empowering leadership*, *agile leadership*, *collaborative leadership* dan etika kerja islami terhadap *work performance* dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*

#### **3.2 Populasi Dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karena itu dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand,2006). Penelitian ini akan di laksanakan di PT Mas Sumbiri. Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan PT Mas Sumbiri yaitu sebesar 1200 orang.

##### **3.2.2 Sampel**

Pengertian Sampel menurut Sugiyono (2011) adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penentuan jumlah sampel menurut

Sekarang (2006) yaitu ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk penelitian, sedangkan Cooper dan Schindler (2006) batas minimal pengambilan sampel adalah 100 responden. Ukuran sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 260 karyawan dengan kriteria yang sudah bekerja diatas 2 tahun adalah sebagai berikut.

### 3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Tabel 3. 1

#### Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi operasional variabel	Indikator	Sumber
<i>Empowering Leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. suatu sifat dimana seorang pemimpin memberikan kekuasaan atau mendeklarasikan kewenangannya.</li> <li>2. Sikap ini berkaitan dengan penekanan yang dilakukan oleh seorang pemimpin mengenai akuntabilitas untuk sebuah hasil yang lebih baik</li> <li>3. Merupakan suatu sikap untuk dapat mengambil keputusan sendiri</li> <li>4. Suatu sikap yang menggambarkan peran manajer sebagai seorang fasilitator yang dapat mengarahkan, mengendalikan dan memberikan informasi</li> <li>5. Merupakan sikap seorang pemimpin yang mencakup</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delegation of Authority</li> <li>2. Accountability</li> <li>3. Self-directed Decision Making</li> <li>4. Information Sharing &amp; Skill</li> <li>5. Development Coaching for Inovative</li> </ol>	Konczak, Stelly, Trusty (2007)



	perhitungan dan pengambilan ide baru serta inovasi.		
<i>Agile Leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin yang gesit memahami bahwa diri mereka bukan seorang ahli yang mampu menyelesaikan persoalan yang kompleks.</li> <li>2. Pemimpin yang gesit tidak menghindari perubahan, tetapi bersikap fleksibel dan menyesuaikan diri dengan perubahan.</li> <li>3. Kepemimpinan yang gesit menyediakan visi dan memotivasi orang-orang untuk mewujudkannya</li> <li>4. Pemimpin yang gesit harus terlibat dengan <i>stakeholder</i> internal dan eksternal, dengan karyawan, rekan kerja, hingga pelanggan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Humility</li> <li>2. Adaptability</li> <li>3. Visionary</li> <li>4. Engagement</li> </ol>	Medinilla (2012)
<i>Collaborative Leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan lingkungan partisipatif di mana orang dapat merasa terlibat dan tertantang.</li> <li>2. Sangat baik: perhatian penuh kepada orang-orang adalah dasar untuk kolaborasi.</li> <li>3. Collaborative Leadership mengutamakan komunikasi, yang harus menjadi jalan dua arah.</li> <li>4. Apa yang dikatakan adalah apa yang terlihat dalam praktik. Itu sejalan dengan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Focuses primarily on the environment</li> <li>2. Knows his followers</li> <li>3. Active listening</li> <li>4. Walk the talk</li> <li>5. Empathy</li> </ol>	Morse dan Stephen (2012)

	<p>menjadi otentik sebagai seorang pemimpin.</p> <p>5. Empati sangat penting dalam lingkungan</p>		
Etika kerja Islami	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suatu pekerjaan dikatakan baik apabila dilakukan dengan ikhlas dan mengerjaakannya sesuai dengan Al – Qur’an dan sunah</li> <li>2. Pekerjaan yang mencapai standar yang diberikan perusahaan dapat di capai dengan kemampuan dan pengetahuan yang baik</li> <li>3. Melakukan yang terbaik dari pekerjaan sebelumnya, semangat kerja yang baik akan dimiliki seorang individu</li> <li>4. Kerja keras dengan mengerahkan semua kemampuan yang dimiliki yang bertujuan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik.</li> <li>5. Berkompetisi atau juga berlomba – lomba dalam melakukan kebaikan ini menunjukkan etika persaingan dalam kualitas kerja yang islami, taat kepada Allah SWT</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baik dan manfaat</li> <li>2. Kemantapan</li> <li>3. Melakukan yang terbaik</li> <li>4. Kerja keras yang optimal</li> <li>5. Berkompetisi</li> <li>6. Mencermati nilai nikmat</li> </ol>	Didin dan Tanjung (2003)
<i>Organizational Commitment</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelekatan emosi pada pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Afektif</li> <li>2. Komitmen Berkelanjutan</li> <li>3. Komitmen Normatif</li> </ol>	Kreitner Dan Kinicki (2014)

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan.</li> <li>3. mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja</li> </ol>		
<i>Work Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume kerja.</li> <li>2. volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal.</li> <li>3. penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan target waktu yang ditentukan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Kerja</li> <li>2. Kuantitas Kerja</li> <li>3. Kuantitas Pemanfaatan Waktu</li> </ol>	Manthis dan Jackson (2012)

### 3.4 Jenis Data dan Sumber Data

#### 3.4.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diambil dari tangan pertama, data ini diambil secara kuesioner. Kuesioner adalah jumlah pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk diidentifikasi dan digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner tersebut digunakan sebagai pedoman untuk mengetahui pengaruh empowering leadership, agile leadership, collaborative leadership dan etika kerja islami terhadap work performance dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening

### **3.4.2 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pustaka literatur dan sumber lainnya yang ada kaitannya dengan masalah peneliti tentang pengaruh empowering leadership, agile leadership, collaborative leadership dan etika kerja islami terhadap work performance dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang diajukan sesuai dengan variabel yang diteliti yang berisi daftar pertanyaan kepada responden atau karyawan PT Mas Sumbiri. Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jangkarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

### **3.6 Metode Analisa Data**

Pada penelitian ini memakai statistik deskriptif yang memberikan gambaran tentang deskripsi karakteristik responden yang meliputi usia, pendidikan, lama menjabat sebagai manajer dan statistik deskriptif variabel yang memebarkan gambaran tentang tanggapan responden terhadap kuesioner dan penyajian statistik deskriptif pada penelitian ini dalam bentuk frekuensi prosentase.

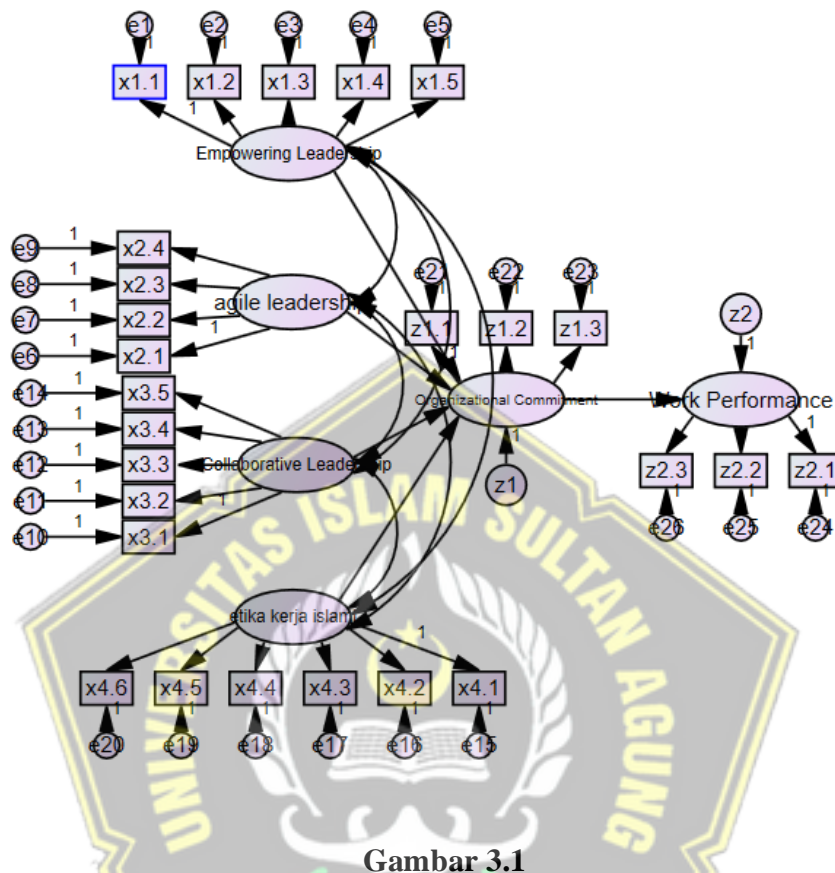
Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka analisis data yang digunakan adalah menggunakan *SEM (Structural Equation Modelling)* yang dioperasikan dengan program AMOS.

Teknik analisis SEM merupakan model yang sering digunakan para peneliti untuk menguji data. Selain itu AMOS digunakan karena:

1. Dapat memperkirakan kuesioner yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural.
2. Dapat mengakomodasi model yang meliputi variabel laten.
3. Dapat mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan yang saling ketergantungan.
4. Dapat mengakomodasi kesalahan pengukuran variabel *dependent* dan *independent*.

Hair et al (1998,160) mengajukan tahapan permodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 langkah yakni:

1. Pengembangan model secara teoritis
2. Menyusun diagram jalur (path diagram)
3. Mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural
4. Memilih matrik input untuk analisis data
5. Menilai identifikasi data
6. Mengevaluasi estimasi model
7. Interpretasi terhadap model



Gambar 3.1

Bagan SEM

Berikut ini yang dapat dijelaskan pada masing-masing langkah :

**Langkah 1 : Pengembangan Model secara Teoritis**

Model persamaan struktural didasarkan kepada hubungan antar kausalitas, dimana perubahan suatu variabel diasumsikan akan mengakibatkan dalam perubahan variabel yang lain.

Kesalahan paling kritis dalam pengembangan model berdasarkan teori adalah dihilangkannya satu atau lebih variabel prediktif dan masalah yang dikenal dengan

dengan *specification error*. Implikasi dari menghilangkan variabel signifikan adalah memberikan bias atau penilaian pentingnya variabel lainnya.

Keinginan untuk memasukkan semua variabel kedalam model harus diimbangi dengan keterbatasan praktis dalam SEM. Sering terjadi dalam interpretasi hasil menjadi sulit bilamana jumlah konsep melebihi 20. Jadi yang penting adalah model harus parsimony (sederhana) dengan *consise theoretical model*.

### **Langkah 2 dan 3 : Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktural**

Langkah berikutnya adalah menyusun hubungan kasualitas dengan diagram jalur dengan menyusun persamaan strukturalnya. Ada 2 hal yang perlu dilakukan yaitu menyusun model struktural yaitu menghubungkan antara konstruk laten baik endogen maupun eksogen dan menyusun *measures* model yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator.

Ketika measurement model telah terspesifikasi, maka peneliti harus melakukan reliabilitas dari indikator. Reliabilitas indikator dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu secara empiris atau disfeksifikasi.

### **Langkah 4 : Memilih Jenis Input Matrik dan Estimasi Model yang diusulkan**

Model persamaan struktural berbeda dari teknis analisis multivariate lainnya, SEM hanya menggunakan data input berupa matrik varian atau kovarian atau matrik korelasi. Data mentah observasi individu dapat dimasukkan dalam program AMOS. Tetapi program AMOS akan merubah dulu data mentah menjadi matrik

kovarian atau matrik korelasi. Analisis terhadap data outlier harus dilakukan sebelum matrik kovarian atau korelasi dihitung.

Dapat disimpulkan bahwa peneliti harus menggunakan input matrik varian atau kovarian untuk menguji teori. Namun jika peneliti hanya ingin melihat pola hubungan dan tidak melihat total penjelasan yang diperlukan dalam uji teori, maka penggunaan matrik korelasi dapat diterima.

### **Ukuran Sampel**

Besarnya ukuran sampel memiliki peran dalam interpretasi hasil SEM. Ukuran sampel memberikan dasar untuk mengestimasi sampling error, pertanyaan kritis yang diajukan dalam SEM, berupa berapa besar jumlah sampel yang diperlukan, dengan model estimasi dengan menggunakan Maximum Likelihood (ML) minimum diperlukan 100 sampel. Ketika sampel dinaikkan di atas 100, metode ML meningkat sensitifitasnya untuk mendeteksi perbedaan antara data. Begitu sampel dinaikkan menjadi besar diatas 400 sampai 500, maka metode ML menjadi sangat sensitif dan selalu menghasilkan perbedaan secara signifikan sehingga ukuran *goodness-of-fit* menjadi jelek. Jadi dapat direkomendasikan bahwa ukuran sampel antara 100 sampai 200 harus menggunakan metode estimasi ML.

### **Estimasi Model**

Teknik estimasi model persamaan struktural pada awalnya dilakukan dengan *Ordinary least square (ols) regression*, tetapi teknik ini telah digantikan oleh *Maximum Likelihood (ML)* yang lebih efisien dan unbiased jika asumsi normalitas multivariate dipenuhi. Namun demikian teknik ML sangat sensitive terhadap non-normalitas data



sehingga diciptakan tehnik estimasi lain seperti *Weighted least Square (WLS)*, *Generalized Last Square (GLS)* dan *Asymptotically Disbution Free (ADF)*.

### **Langkah 5 : Mnilai identifikasi Model StrukturalLangkah**

Selama proses estimasi berlangsung dengan program komputer, sering didapat model estimasi yang tidak logis atau meaningless dan hal ini berkaitan dengan masalah identifikasi model struktural. Problem identifikasi adalah ketidak mampuan proposed model untuk menghasilkan *unique estimates* cara melihat tidak adanya problem identifikasi adalah dengan cara melihat hasil estimasi yang meliputi :

- 1) Adanya nilai standart error yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
- 2) Ketidak mampuan model untuk invert information matrix.
- 3) Nilai estimasi yang tidak mungkin misalkan error variance yang negatif.
- 4) Adanya nilai korelasi yang tinggi ( $>0.90$ ).

Jika diketahui ada problem identifikasi maka ada 3 hal yang harus dilihat yaitu : besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relatif terhadap jumlah kovarian atau korelasi yang diindikasikan dengan nilai *degree of freedom* yang kecil, digunakannya pengaruh timbal balik atau resiprokal antara konstruk, kegagalan dalam menetapkan nilai tetap pada skala konstruk.

## **Langkah 6 : Menilai Kriteria *Good-of-Fit***

Langkah yang harus dilakukan sebelum menilai kalayakan dari model struktural adalah menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Ada tiga asumsi dasar seperti halnya multivariate yang lain yang harus dipenuhi untuk dapat menggunakan model persamaan struktural uti yaitu: observasi data independen, respon respon diambil secara random, memiliki hubungan linier.

Setelah asumsi SEM dipenuhi langkah berikutnya adalah melihat ada tidaknya *offending estimate* yaitu estimasi koefisien baik dalam model pengukuran yang nilainya diatas nbatas yang dapat diterima.

*Goodness-of-Fit* mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya dengan prediksi dengan model yang diajukan. Ada tiga jenis ukuran *goodness-of-fit* yaitu : *absolute fit measure*, *incremental fit measure*, *parsimonius fit measure*, *Absolute fit measure* mengukur model fit secara keseluruhan, sedangkan *incremental fit measure* ukuran untuk membandingkan dengan model lain yang dispesifikasikan oleh peneliti dan proposed model *parsiminious fit measure* melakukan adjustment terhadap pengukuran fit untuk dapat diperbandingkan antara model dengan koefisien yang berbeda.

### **Absolute Fit Measure**

*Likelihood-Ratio Chi-Square Statistic* Ukuran fundamental dari overvall fit adalah *Likelihood-Ratio Chi-Square statistic (X<sup>2</sup>)*. Nilai *chi-square* yang tinggi relatif

terhadap *degree of freedom* menunjukkan bahwa matrik kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang diprediksi berbeda secara nyata dan ini menghasilkan probabilitas (p) lebih kecil dari nilai signifikan ( $\alpha$ ). Sebaliknya nilai *Chi-Square* yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang lebih besar dari nilai signifikan ( $\alpha$ ) dan ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan.

#### **Komponen-komponen Pengukuran Nilai :**

a. CMIN

Adalah menggambarkan perbedaan antara *unrestricted sampel coveriance matrix*  $s$  dan *restricted covarian matrix*  $\Sigma$  ( $\theta$ ) secara esensi menggambarkan *likelihood ratio statistic* yang umumnya dinyatakan dalam *Chi-Square* ( $\chi^2$ ) statistic.

b. CMIN/DF

Adalah nilai *Chi-Square* dibagi dengan *Degree of Freedom*. Beberapa pengarang menganjurkan menggunakan ratio ukuran ini untuk mengukur fit. Nilai ratio 5 atau kurang dari 5 merupakan ukuran yang *reasonable*. Peneliti lainnya seperti Byrne (1988) dalam Mirza (2004) mengusulkan nilai ratio ini  $<2$  merupakan ukuran fit. Program AMOS akan memberikan nilai CMIN/DF dengan perintah `/cmindf`.

c. GFI

GFI (*Goodnes of Fit Index*) dikembangkan oleh Joreskog dan Sorbom (1984) yaitu ukuran non statistic yang nilainya berkisar dari nilai 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai GFI menunjukkan nilai fit lebih baik dan beberapa nilai GFI yang dapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya, tetapi banyak peneliti menganjurkan nilai diatas 90% sebagai ukuran *good fit*.

d. RMSEA

Root Mean square Error of Approximation (RMSEA), merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistic Chi-Square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0.05 sampai 0.08 merupakan ukuran yang dapat diterima. Hasil uji empiris RMSEA cocok untuk menguji model konformatori atau *competing model strategy* dengan jumlah sampel besar.

**Incremental Fit Measure**

*Incremental fit measure* membandingkan proposed model dengan baseline model sering disebut dengan null model. Null model merupakan model realistic dimana model-model yang lain harus di atasnya.

**Komponen-komponen Pengukuran Nilai :**

a. AGFI

Adjustment *Goodnes-of-Fit* merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio degree of freedom untuk proposed model dengan *degree*

*of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau  $>0.90$ .

b. TLI

Tucker-lewis index atau dikenal dengan *Non Noemed Fit Index* (NNFI). Pertama kali diusulkan sebagai alat untuk mengevaluasi analisis faktor, tetapi sekarang dikembangkan untuk SEM. Ukuran ini menggabungkan ukuran parsimony kedalam index komparasi antara proposed model dengan null model dan nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1.0 nilai TLI yang direkomondasikan adalah sama atau  $> 0.90$ .

c. NFI

Normal *fit index* merupakan nilai perbandingan antara proposed model den null model. Nilai NFI akan bervariasi dari 0 (*no fit at all*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Seperti halnya TLI tidak ada nilai *absolute* yang dapat digunakan sebagai standart, tetapi umumnya direkomondasikan sama atau  $>0.90$ .

### **Parsimonius Fit Measure**

Ukuran ini menghubungkan *goodness-of-fit* model dengan sejumlah koefisien estimasi yang diperlukan untuk mencapai level fit. Tujuan dasarnya adalah untuk mendiagnosis apakah model fit telah mencapai dengan “*overfitting*” data yang memiliki banyak koefisien. Prosedur ini mirip dengan “*adjustment*” terhadap nilai R2 didalam

*multiple regression*. Namun demikian karena tidak ada uji statistic yang tersedia maka penggunaannya hanya terbatas untuk membandingkan model.

### **Komponen-komponen Pengukuran Nilai :**

#### a. PNFI

*Parsimonius Normal Fit Index (PNFI)* merupakan modifikasi dari NFI.

PNFI memasukkan jumlah *degree of freedom* yang digunakan untuk mencapai level fit. Semakin tinggi nilai PNFI semakin baik. Keungguaan utama dari PNFI adalah untuk membandingkan model dengan *degree of freedom* yang berbeda. Digunakan untuk membandingkan model alternatif sehingga tidak ada nilai fit yang diterima. Namun demikian baik membandingkan dua model maka perbedaan PNFI 0.60 sampai dengan 0.90 menunjukkan adanya perbedaan model yang signifikan.

#### b. PGFI

*Parsimonius Goodness-of-Fit Index (PGFI)* memodifikasi GFI atas dasar *parsimony estimated model*. Nilai PGFI berkisar antara 0 sampai 1.0 dengan nilai semakin tinggi menunjukkan model lebih parsimony.

### **Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model**

Ketika model telah dinyatakan diterima, maka peneliti dapat mempertimbangkan dilakukannya modifikasi model untuk memperbaiki penjelasan teoritis atau *Goodness-of-Fit*. Modifikasi model awal harus dilakukan setelah dikaji banyak pertimbangan.

Jika model dimodifikasi, maka model tersebut harus di cross-validated sebelum model modifikasi diterima.

Pengukuran model dapat dilakukan dengan *modification indices*. Nilai *modification indices* sama dengan terjadinya penurunan *Chi-square* jika koefisien diestimasi. Nilai sama dengan atau  $> 3.84$  menunjukkan telah terjadi penurunan *Chi-Square* secara signifikan.

### 3.6.1 Uji Instrumen

#### 1. Uji Validitas

Uji Validitas adalah pengujian keterkaitan atau hubungan antar item pertanyaan mengenai sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji Validitas dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitung (*correlated item-total correlations*) dengan nilai  $r$  tabel. Jika nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel dan bernilai positif maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2011).

#### 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi kuesioner untuk mengukur suatu konstruk yang sama atau stabilitas kuesioner jika digunakan dari waktu ke waktu. Uji Reliabilitas ini sebaiknya digunakan dilakukan pada masing-masing variabel pada lembar kerja yang berbeda sehingga dapat diketahui konstruk variabel mana yang tidak reliabel.

Kriteria Uji Reliabilitas:

Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,60$  (Santoso, 2007).

### 3.6.2 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas pada variabel terikat perlu dilakukan pengujian signifikan dari masing-masing koefisien regresi. Secara parsial uji koefisien regresi linier berganda dilakukan dengan menggunakan uji t (Abdullah et. al, 2015).

#### A. Uji t (parsial)

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap  $Y$  secara individual (parsial) maka digunakan uji t. Adapun kriteria pengujian t adalah sebagai berikut:

- a. jika  $sig < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel independen.
- b. jika  $sig > 0,05$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Mas Sumbiri. Data penelitian ini dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT Mas Sumbiri. Adapun rincian tentang jumlah sampel dan jumlah kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.1 berikut :

**Tabel 4.1**  
**Deskriptif Sampel Penelitian**

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang dibagikan	260
2	Kuesioner yang tidak kembali	0
3	Kuesioner tidak memenuhi syarat	0
4	Kuesioner yang kembali dan dapat diolah	260

*Sumber : data primer yang diolah, 2023*

Berdasarkan tabel di atas jumlah kuesioner yang dibagikan berjumlah 260. Kuesioner yang kembali dan memenuhi syarat berjumlah. Kuesioner yang tidak kembali sebanyak 0 kuesioner. Kuesioner yang kembali dan tidak memenuhi syarat berjumlah 0 kuesioner. Jadi kuesioner yang bisa diolah sebanyak 260 kuesioner.

#### 4.2 Statistik Deskriptif Responden

Analisis ini bertujuan untuk meninjau jawaban dari responden terhadap masing-masing pertanyaan yang menjadi instrumen penelitian ini. Untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang diteliti, sebuah

angka indeks dapat dikembangkan (Augusty Ferdinand, 2006). Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan menggunakan skala Likert. Maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

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

Dimana :

F1 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 1.

F2 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 2.

F3 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 3.

F4 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 4.

F5 adalah frekuensi jawaban responden yang menjawab 5.

Kuesioner penelitian ini, angka jawaban responden tidak dimulai dari angka 0, tetapi dari angka 1 hingga 5. Maka dari itu angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 20 hingga 100 dengan rentang 80. Dalam penelitian ini digunakan kriteria 3 kotak dibagi 3 dan menghasilkan rentang sebesar 26,66. Rentang tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk menentukan indeks persepsi konsumen terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

3,66 – > 5 = Tinggi

2,33 – 3,66 = Sedang

1,00 – 2,33 = Rendah

#### 4.2.1 Statistik Deskriptif Responden *Empowering Leadership*

**Tabel 4.2**  
**Statistik Deskriptif *Empowering Leadership***

Indikator		Empowering Leadership					Jumlah	Rata-rata	kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Delegation of Authority	Jumlah	1	1	4	142	112	260		
		1	2	12	568	560	1143	4.40	tinggi
Accountability	Jumlah	3	10	12	127	108	260		
		3	20	36	508	540	1107	4.26	tinggi
Self-directed Decision Making	Jumlah	5	9	21	119	106	260		
		5	18	63	476	530	1092	4.2	tinggi
Information Sharing & Skill	Jumlah	2	6	16	150	86	260		
		2	12	48	600	430	1092	4.2	tinggi
Development Coaching for Inovative	Jumlah	5	17	26	130	82	260		
		5	34	78	520	410	1047	4.03	tinggi

Pada table diatas menunjukkan bahwa pada variabel *Empowering Leadership* memiliki 5 indikator. Pada indikator *Delegation of Authority* memiliki nilai rata-rata 4,40 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Accountability* memiliki nilai rata-rata 4,26 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Self-directed Decision Making* memiliki nilai rata-rata 4,2 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Information Sharing & Skill* memiliki nilai rata-rata 4,2 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Development*

*Coaching for Inovative* memiliki nilai rata-rata 4,03 dengan kategori tinggi. Dari hasil Statistik Deskriptif Responden menunjukkan secara keseluruhan indikator memiliki kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Pemberdayaan kepemimpinan adalah proses penerapan kondisi yang memungkinkan karyawan merasa bermakna dalam pekerjaannya, memberikan lebih banyak otonomi, mengekspresikan kepercayaan terhadap kemampuan mereka, dan menghilangkan hambatan dalam upaya pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4.2.2 Statistik Deskriptif Responden *Agile Leadership*

**Tabel 4.3**  
**Statistik Deskriptif *Agile Leadership***

Indikator		Agile Leadership					Jumlah	Rata-rata	kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Humility	Jumlah		2	6	141	111	260		
		0	4	18	564	555	1141	4.39	tinggi
Adaptability	Jumlah			5	131	124	260		
		0	0	15	524	620	1159	4.46	tinggi
Visionary	Jumlah			6	121	133	260		
		0	0	18	484	665	1167	4.49	tinggi
Engagement	Jumlah	1	2	9	136	112	260		
		1	4	27	544	560	1136	4.37	tinggi

Pada table diatas menunjukkan bahwa pada variabel *Agile Leadership* memiliki 4 indikator. Pada indikator *Humility* memiliki nilai rata-rata 4,39 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Adaptability* memiliki nilai rata-rata 4,46 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Visionary* memiliki nilai rata-rata 4,49 dengan kategori tinggi. Pada

indikator *Engagement* memiliki nilai rata-rata 4,37 dengan kategori tinggi. Dari hasil Statistik Deskriptif Responden menunjukkan secara keseluruhan indikator memiliki kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa orang harus memanfaatkan sepenuhnya bakat mereka, atau bahkan memaksimalkan potensi mereka, untuk meningkatkan kualitas pekerjaan mereka, menemukan keseimbangan kehidupan kerja yang memuaskan, dan mencegah kelelahan. Semua pihak pengelola perusahaan dan para karyawan diterima untuk mewujudkan hal tersebut. Agar dapat berhasil melawan pesaingnya, diperlukan SDM yang beroperasi pada efisiensi puncak.

#### 4.2.3 Statistik Deskriptif Responden *Collaborative Leadership*

**Tabel 4.4**  
**Statistik Deskriptif *Collaborative Leadership***

Indikator		Collaborative Leadership					Jumlah	Rata-rata	kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Focuses primarily on the environment	Jumlah		7	136	117	260			
		0	0	21	544	585	1150	4.42	tinggi
Knows his followers	Jumlah	1	1	6	144	108	260		
		1	2	18	576	540	1137	4.37	tinggi
Active listening	Jumlah		1	3	146	110	260		
		0	2	9	584	550	1145	4.40	tinggi
Walk the talk	Jumlah			7	142	111	260		
		0	0	21	568	555	1144	4.40	tinggi
Empathy	Jumlah		1	6	123	130	260		
		0	2	18	492	650	1162	4.47	tinggi

Pada table diatas menunjukkan bahwa pada variabel *Collaborative Leadership* memiliki 5 indikator. Pada indikator *Focuses primarily on the environment* memiliki nilai rata-rata 4,42 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Knows his followers* memiliki nilai rata-rata 4,37 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Active listening* memiliki nilai rata-rata 4,40 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Walk the talk* memiliki nilai rata-rata 4,40 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Empathy* memiliki nilai rata-rata 4,47 dengan kategori tinggi. Dari hasil Statistik Deskriptif Responden menunjukkan secara keseluruhan indikator memiliki kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan kolaboratif mampu menggantikan komando dan kendali dengan kepercayaan dan partisipasi aktif. Di dalam lingkungan tersebut, pengunjung didorong untuk melihat dirinya sebagai individu yang berharga, mencari ilmu yang menantang, meningkatkan jaringan, lebih kreatif dalam menghasilkan ide-ide kreatif, dan berkontribusi dalam kesuksesan bisnisnya.

#### 4.2.4 Statistik Deskriptif Responden Etika kerja Islami

Tabel 4.5  
Statistik Deskriptif Etika kerja Islami

Indikator		Etika kerja Islami					Jumlah	Rata-rata	kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Baik dan manfaat	Jumlah		6	6	146	102	260		
		0	12	18	584	510	1124	4.32	tinggi
Kemantapan	Jumlah	1	8	6	131	114	260		
		1	16	18	524	570	1129	4.34	tinggi
Melakukan yang terbaik	Jumlah	1	4	9	156	90	260		
		1	8	27	624	450	1110	4.27	tinggi
	Jumlah		4	11	151	94	260		

Kerja keras yang optimal		0	8	33	604	470	1115	4.29	tinggi
Berkompetisi	Jumlah		2	7	150	101	260		
		0	4	21	600	505	1130	4.35	tinggi
Mencermati nilai nikmat	Jumlah	1	4	10	146	99	260		
		1	8	30	584	495	1118	4.30	tinggi

Pada table diatas menunjukkan bahwa pada variabel kerja Islami memiliki 6 indikator. Pada indikator Kemantapan memiliki nilai rata-rata 4,33 dengan kategori tinggi. Pada indikator Melakukan yang terbaik memiliki nilai rata-rata 4,27 dengan kategori tinggi. Pada indikator Kerja keras yang optimal memiliki nilai rata-rata 4,29 dengan kategori tinggi. Pada indikator Mencermati nilai nikmat memiliki nilai rata-rata 4,30 dengan kategori tinggi. Dari hasil Statistik Deskriptif Responden menunjukkan secara keseluruhan indikator memiliki kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa etos kerja Islami berasal dari *Al-Qur'an* dan *Hadits* Nabi Muhammad SAW yang mengajarkan bahwa dengan bekerja keras yang disebabkan karena telah berbuat dosa akan diampuni oleh Allah SWT dan tidak ada makanan yang lebih baik dibandingkan apa yang dimakan dari hasil jerih payahnya atau kerja kerasnya. Etos kerja Islam memberikan pandangan mengenai dedikasi yang tinggi dalam bekerja keras sebagai sebuah kewajiban yang wajib.

#### 4.2.5 Statistik Deskriptif Responden *Organizational Commitment*

**Tabel 4.6**  
Statistik Deskriptif *Organizational Commitment*

Indikator		Organizational Commitment					Jumlah	Rata-rata	kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Komitmen Afektif	Jumlah			1	137	122	260		
		0	0	3	548	610	1161	4.47	tinggi
Komitmen Berkelanjutan	Jumlah	1	1	7	132	119	260		
		1	2	21	528	595	1147	4.41	tinggi
Komitmen Normatif	Jumlah			1	132	127	260		
		0	0	3	528	635	1166	4.48	tinggi

Pada table diatas menunjukkan bahwa pada variabel *Organizational Commitment* memiliki 3 indikator. Pada indikator Komitmen Afektif memiliki nilai rata-rata 4,47 dengan kategori tinggi. Pada indikator Komitmen Berkelanjutan memiliki nilai rata-rata 4,41 dengan kategori tinggi. Pada indikator Komitmen Normatif yang optimal memiliki nilai rata-rata 4,48 dengan kategori tinggi. Dari hasil Statistik Deskriptif Responden menunjukkan secara keseluruhan indikator memiliki kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Salah satu penentu keberhasilan organisasi yaitu seberapa besar menanamkan dan memperkuat komitmen organisasional pada pegawai dalam organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya kemungkinan akan tetap bertahan di organisasi lebih tinggi dari pada karyawan yang tidak memiliki komitmen. Seseorang dengan komitmen organisasional



yang tinggi cenderung menunjukkan sikap dan perilaku yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

#### 4.2.6 Statistik Deskriptif Responden *Work Performance*

**Tabel 4.7**  
**Statistik Deskriptif *Work Performance***

Indikator		Work Performance					Jumlah	Rata-rata	kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Kualitas Kerja	Jumlah		2	2	148	108	260		
		0	4	6	592	540	1142	4.39	tinggi
Kuantitas Kerja	Jumlah	1	1	3	127	128	260		
		1	2	9	508	640	1160	4.46	tinggi
Kuantitas Pemanfaatan Waktu	Jumlah	1	2	7	135	115	260		
		1	4	21	540	575	1141	4.39	tinggi

Pada table diatas menunjukkan bahwa pada variabel *Work Performance* memiliki 3 indikator. Pada indikator Kualitas Kerja memiliki nilai rata-rata 4,39 dengan kategori tinggi. Pada indikator Kuantitas Kerja memiliki nilai rata-rata 4,46 dengan kategori tinggi. Pada indikator Kuantitas Pemanfaatan Waktu memiliki nilai rata-rata 4,39 dengan kategori tinggi. Dari hasil Statistik Deskriptif Responden menunjukkan secara keseluruhan indikator memiliki kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan merupakan

hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.

Berikut 7 langkah permodelan dan analisis persamaan struktur Hair et al (1998) hal 160 sebagai berikut :

- 1) Pengembangan model secara teoritis.
- 2) Menyusun diagram jalur (path digram).
- 3) Mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural.
- 4) Memilih matrik input untuk analisis data.
- 5) Menilai identifikasi data.
- 6) Mengevaluasi estimasi model.
- 7) Interpretasi terhadap model.

Berikut ini dijelaskan secara detail masing-masing tahapan :

### **Langkah 1 : Pengembangan Model Berbasis Teori**

Konstruk (faktor) dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoritis diatas diuraikan dalam bagian berikut ini, seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.8**

#### **Bangunan Model Teoritis**

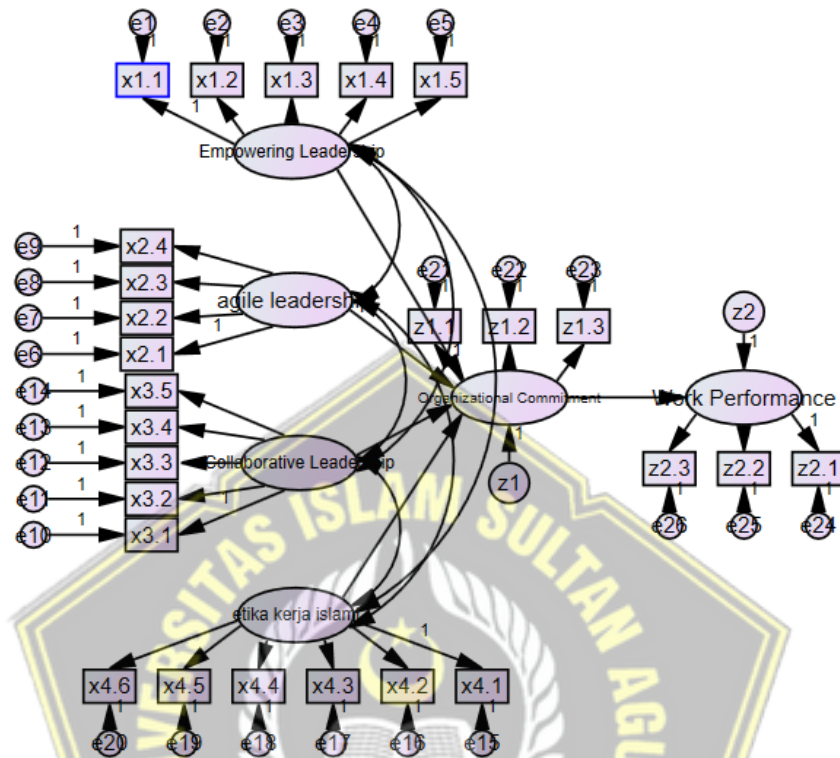
Variabel	Indikator	Sumber
<i>Empowering Leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delegation of Authority</li> <li>2. Accountability</li> <li>3. Self-directed Decision Making</li> <li>4. Information Sharing &amp; Skill</li> <li>5. Development Coaching for Inovative</li> </ol>	Konczak, Stelly, Trusty (2007)

<i>Agile Leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Humility</li> <li>2. Adaptability</li> <li>3. Visionary</li> <li>4. Engagement</li> </ol>	Medinila (2012)
<i>Collaborative Leadership</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Focuses primarily on the environment</li> <li>2. Knows his followers</li> <li>3. Active listening</li> <li>4. Walk the talk</li> <li>5. Empathy</li> </ol>	Morse dan Stephen (2012)
Etika kerja Islami	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baik dan manfaat</li> <li>2. Kemantapan</li> <li>3. Melakukan yang terbaik</li> <li>4. Kerja keras yang optimal</li> <li>5. Berkompetisi</li> <li>6. Mencermati nilai nikmat</li> </ol>	Didin dan Tanjung (2003)
<i>Organizational Commitment</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Afektif</li> <li>2. Komitmen Berkelanjutan</li> <li>3. Komitmen Normatif</li> </ol>	Kreitner Dan Kinicki (2014)
<i>Work Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Kerja</li> <li>2. Kuantitas Kerja</li> <li>3. Kuantitas Pemanfaatan Waktu</li> </ol>	Manthis dan Jackson (2012)

## Langkah 2 : Menyusun *Path Diagram*

Setelah model teoritis dikembangkan pada langkah pertama selanjutnya dilakukan langkah kedua yaitu menyajikan dalam sebuah *path diagram* untuk dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS 22.0.

Tampilan model teoritis untuk analisis dengan program AMOS disajikan dalam gambar berikut ini :



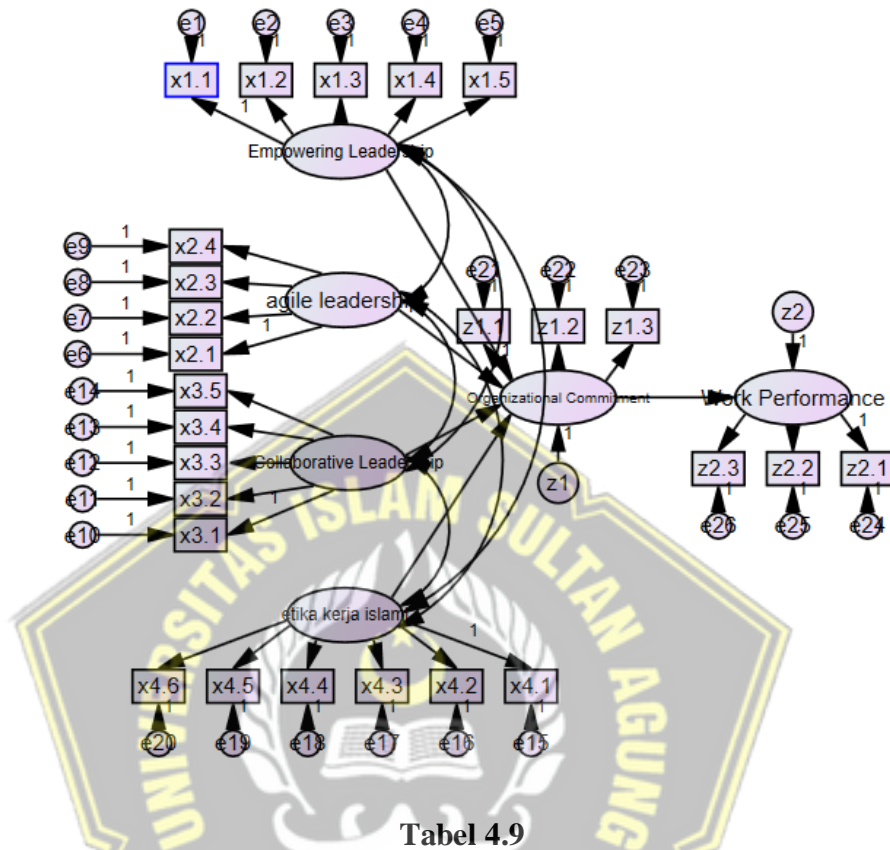
Gambar 4.1

Path Diagram

**Langkah 3 : Persamaan Struktural dan *Measurement Model***

Pada langkah ini, model yang dinyatakan dalam *path* diagram diatas, dinyatakan

dalam satu kategori dasar persamaan yaitu :



Tabel 4.9

Tabel Model pengukuran (*Measurement Model*)

X1.1	=	$\lambda_1$ EL	+	$\delta_1$
X1.2	=	$\lambda_2$ EL	+	$\delta_2$
X1.3	=	$\lambda_3$ EL	+	$\delta_3$
X1.4	=	$\lambda_4$ EL	+	$\delta_4$
X1.5	=	$\lambda_5$ EL	+	$\delta_5$
X2.1	=	$\lambda_6$ AL	+	$\delta_6$
X2.2	=	$\lambda_7$ AL	+	$\delta_7$
X2.3	=	$\lambda_8$ AL	+	$\delta_8$
X2.4	=	$\lambda_9$ AL	+	$\delta_9$
X3.1	=	$\lambda_{10}$ CL	+	$\delta_{10}$
X3.2	=	$\lambda_{11}$ CL	+	$\delta_{11}$
X3.3	=	$\lambda_{12}$ CL	+	$\delta_{12}$
X3.4	=	$\lambda_{13}$ CL	+	$\delta_{13}$

X3.5	=	$\lambda_{14}$ CL	+	$\delta_{14}$
X4.1	=	$\lambda_{15}$ EKI	+	$\delta_{15}$
X4.2	=	$\lambda_{16}$ EKI	+	$\delta_{16}$
X4.3	=	$\lambda_{17}$ EKI	+	$\delta_{17}$
X4.4	=	$\lambda_{18}$ EKI	+	$\delta_{18}$
X4.5	=	$\lambda_{19}$ EKI	+	$\delta_{19}$
X4.6	=	$\lambda_{20}$ EKI	+	$\delta_{20}$
Z1.1	=	$\lambda_{21}$ OC	+	$\delta_{21}$
Z1.2	=	$\lambda_{22}$ OC	+	$\delta_{22}$
Z1.3	=	$\lambda_{23}$ OC	+	$\delta_{23}$
Z2.1	=	$\lambda_{24}$ WP	+	$\delta_{24}$
Z2.2	=	$\lambda_{25}$ WP	+	$\delta_{25}$
Z2.3	=	$\lambda_{26}$ WP	+	$\delta_{26}$

#### Langkah 4 : Memilih Input Matrix Input dan Tehnik Estimasi

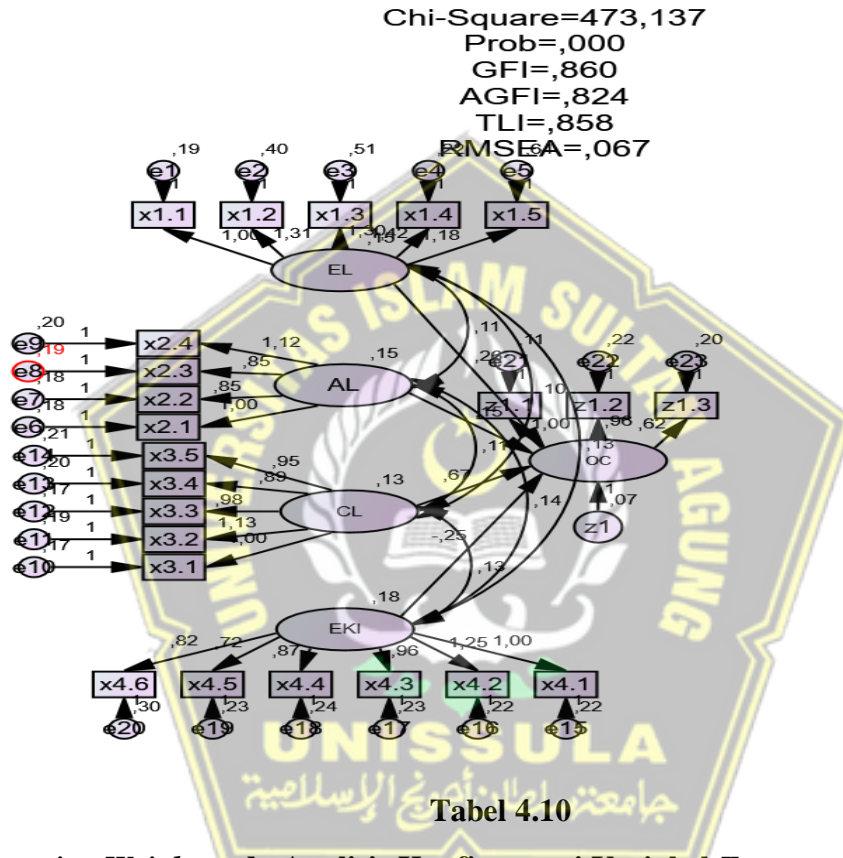
Matrik input yang dapat dipakai dalam SEM adalah matrik korelasi dan matrik kovarian. Karena yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kasualitas, maka matrik korelasi dalam model persamaan struktural tidak lain adalah standarized varian /kovarian (Ghozali,2018). Koefisien yang dibentuk dari matrik korelasi selalu dalam bentuk standarized unit sama dengan unit beta pada persamaan regresi dan nilainya berkisar antara -1.0 dean 1.0. berdasarkan pengolahan data statistik berikut :

##### A. Analisis Konformatori Eksogen

Analisis konfirmatori dapat dilihat pada gambar 4.2 pada Variabel *Empowering Leadership, Agile Leadership, Collaborative Leadership, Etika Kerja Islami*

Gambar 4.2

Analisis Konfirmatori Pada Variabel *Empowering Leadership*, *Agile Leadership*, *Collaborative Leadership*, *Etika Kerja Islami*



Regression Weight pada Analisis Konfirmatori Variabel *Empowering Leadership*, *Agile Leadership*, *Collaborative Leadership*, *Etika Kerja Islami*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OC	<---	EL	,259	,160	1,627	,104	par_1
OC	<---	AL	,147	,215	,683	,495	par_2
OC	<---	CL	,665	,252	2,645	,008	par_3
OC	<---	EKI	,651	,239	2,352	,003	par_4

Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap Variabel *Empowering Leadership, Agile Leadership, Collaborative Leadership, Etika Kerja Islami* menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut.

### B. Analisis Konformatori Endogen

Analisis konfirmatori dapat dilihat pada gambar 4.3 pada Variabel *organizational commitment* terhadap *work performance*

**Gambar 4.3**  
**Analisis Konfirmatori Pada Variabel *Organizational Commitment* Terhadap *Work Performance***



**Tabel 4.11**  
**Regression Weight pada Analisis Konfirmatori *Organizational Commitment* Terhadap *Work Performance***

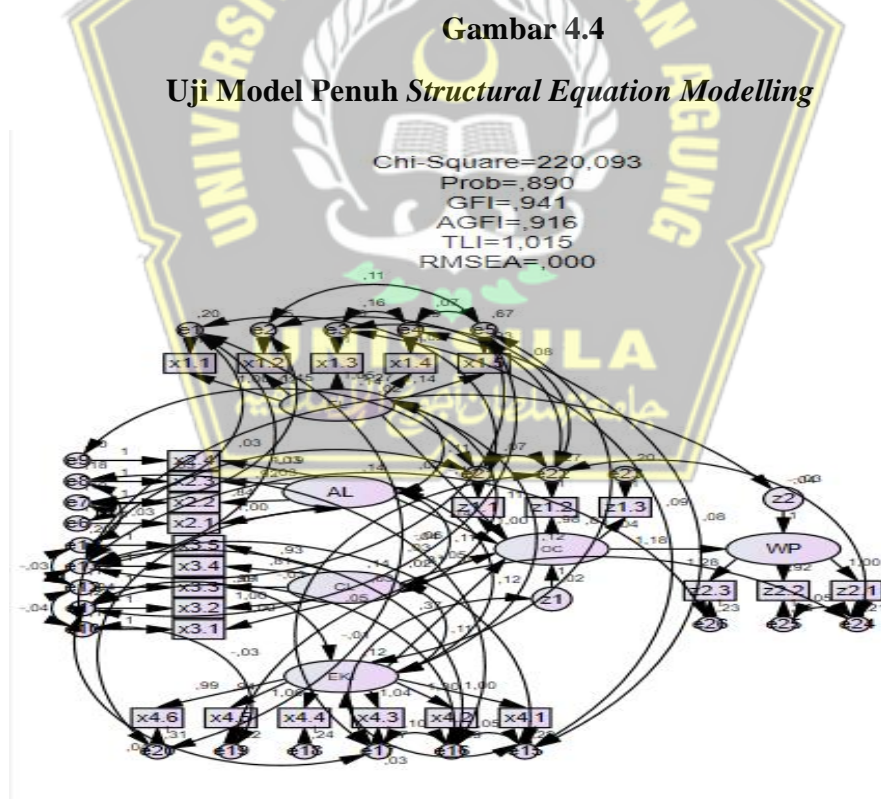
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WP	<---	OC	,660	,105	6,267	***	par_1



Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap *Organizational Commitment* terhadap *Work Performance* menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut.

### C. Analisis Structural Equation Modelling

Sub bab ini menunjukkan hasil pengolahan dari analisis data dengan Structural Equation Modelling (SEM) dengan model penuh. Dalam analisis ini dilakukan uji kesesuaian / kelayakan model secara penuh dan uji statistik. Hasil pengolahan data dan analisis penuh SEM akan ditampilkan pada gambar 4.4 dan tabel 4.12.



**Tabel 4.12**

**Regression Weight pada Model Penuh**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OC <--- EL	-,119	,122	-,969	,333	par_1
OC <--- AL	,141	,135	1,041	,298	par_2
OC <--- CL	,311	,123	2,522	,012	par_3
OC <--- EKI	,367	,169	2,178	,029	par_4
WP <--- OC	1,185	,165	7,179	***	par_5
x1.1 <--- EL	1,000				
x1.2 <--- EL	1,453	,175	8,314	***	par_6
x1.3 <--- EL	1,054	,170	6,190	***	par_7
x1.4 <--- EL	1,271	,148	8,570	***	par_8
x1.5 <--- EL	1,143	,192	5,967	***	par_9
x2.1 <--- AL	1,000				
x2.2 <--- AL	,845	,093	9,096	***	par_10
x2.3 <--- AL	,918	,110	8,386	***	par_11
x2.4 <--- AL	1,195	,126	9,448	***	par_12
x3.1 <--- CL	1,000				
x3.2 <--- CL	1,002	,113	8,869	***	par_13
x3.3 <--- CL	,989	,116	8,556	***	par_14
x3.4 <--- CL	,812	,102	7,994	***	par_15
x3.5 <--- CL	,931	,109	8,577	***	par_16
x4.1 <--- EKI	1,000				
x4.2 <--- EKI	1,297	,141	9,226	***	par_17

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x4.3 <--- EKI	1,042	,137	7,629	***	par_18
x4.4 <--- EKI	1,061	,134	7,892	***	par_19
x4.5 <--- EKI	,939	,123	7,612	***	par_20
x4.6 <--- EKI	,987	,140	7,041	***	par_21
z1.1 <--- OC	1,000				
z1.2 <--- OC	,982	,131	7,489	***	par_22
z1.3 <--- OC	,831	,131	6,351	***	par_23
z2.1 <--- WP	1,000				
z2.2 <--- WP	,918	,124	7,418	***	par_24
z2.3 <--- WP	1,285	,159	8,084	***	par_25

Dalam analisis SEM dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model yang ditunjukkan pada tabel 4.8 dan dari uji ini dapat diperoleh indeks kesesuaian atas perpororsi tertimbang dari varian dalam kovarian sampel. Hasil uji kesesuaian dalam penelitian untuk model yang sedang dikembangkan ini, diperoleh tingkat signifikan untuk uji perbedaan dalam Chi-Square sebesar 220,093 dengan nilai probabilitas sebesar 0.890 yang berada diatas signifikan 0.05. hal ini menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matrix kovarian data dengan matrik kovarian yang diestimasi. Hal ini berarti pula bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada perbedaan yang signifikan antarmatrik kovarian sampel dan matrik kovarian yang diestimasi tidak dapat ditolak. Oleh karena itu. Konstruk-konstruk pada model yang sedang dikembangkan ini dapat

diterima. Indeks kesesuaian model yang lain seperti AGFI 0.941 yang lebih besar dari 0.90, AGFI 0,916 yang lebih besar dari 0,90, nilai GFI 0.941 yang lebih besar dari 0.90, nilai TLI 1,015 yang lebih besar dari 0.95 dan nilai RMSEA 0.000 yang lebih kecil dari 0.08.

#### **Langkah 5 : Menilai kemungkinan Munculnya Identification Problem**

dalam operasi AMOS 22.0 problem identifikasi akan diatasi langsung oleh program. Bila estimasi tidak dapat dilakukan, maka program akan memberikan pesan pada komputer mengenai kemungkinan sebab-sebab mengapa program ini tidak bisa melakukan estimasi, sehingga peneliti dalam merencanakan tindakan perbaikan yang memungkinkan. Dalam pemrosesan model ini, diketahui bahwa besaran standar error, variasi error serta korelasi antar koefisien berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

#### **Langkah 6 : Evaluasi Kriteria**

Tingkat normalitas dalam data harus diujikn. Dan ini merupakan persyaratan dari operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan Miximum Likelihood Estimation Technique maka asumsi multivariat mutlak harus dipenuhi. Dalam penelitian ini, uji normalitas data secara univariate dilakukan dengan menggunakan critical ratio (C.R) untuk skweness dan kortisor sebesar  $\pm 2.58$ . asumsi normanlitas akan ditolak apabila nilai z lebih besar dari nilai kritis  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikan 1%. Uji normalitas dalam penelitian ini ditunjukkan dengan pengolahan beberapa output yang ditunjukkan pada tabel 4.13 berikut ini :

**Tebel 4.13**  
**Uji Normalitas Data**

<b>Variable</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Skew</b>	<b>C.R.</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>C.R.</b>
z2.3	1,000	5,000	-1,076	-,084	,324	0,941
z2.2	1,000	5,000	-1,126	-,013	,970	1,065
z2.1	2,000	5,000	-,409	-,094	,901	,967
z1.3	3,000	5,000	-,027	-,176	-,776	-,845
z1.2	1,000	5,000	-,820	-,095	,895	,528
z1.1	3,000	5,000	,050	,029	-,772	-,833
x4.6	1,000	5,000	-1,061	-,087	,037	,997
x4.5	2,000	5,000	-,431	-,038	,763	,512
x4.4	2,000	5,000	-,671	-,018	,349	,441
x4.3	1,000	5,000	-1,017	-,094	,352	1,033
x4.2	1,000	5,000	-1,378	-,073	,229	1,627
x4.1	2,000	5,000	-,937	-,168	,111	,947
x3.5	2,000	5,000	-,586	-,057	,091	,299
x3.4	3,000	5,000	-,104	-,087	-,999	-,290
x3.3	2,000	5,000	-,213	-,100	-,065	-,213
x3.2	1,000	5,000	-,897	-,105	,367	1,084
x3.1	3,000	5,000	-,189	-,146	-1,006	-,310
x2.4	1,000	5,000	-1,035	-,116	,026	,961
x2.3	3,000	5,000	-,384	-,129	-1,005	-,309
x2.2	3,000	5,000	-,207	-,164	-1,172	-,859
x2.1	2,000	5,000	-,532	-,100	,751	,472
x1.5	1,000	5,000	-1,144	-,132	,315	,327
x1.4	1,000	5,000	-1,193	-,152	,102	1,210
x1.3	1,000	5,000	-1,409	-,172	,475	,148
x1.2	1,000	5,000	-1,463	-,132	,966	,762
x1.1	1,000	5,000	-,934	-,149	,671	2,083
<b>Multivariate</b>					259,997	54,934

Dengan menggunakan criteria critical ratio sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikan 1% maka melalui pengamatan angka-angka pada kolom CR yang ditunjukkan pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa tidak ada angka yang lebih besar dari  $\pm 2.58$ , dan kisaran angka-angka pada kolom skewness tidak ada yang melebihi  $\pm 2.58$  pada tingkatan signifikan 1%. Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

#### A. Evaluasi *Outliers Univariate*

pengujian tentang ada atau tidak adanya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis Z dari data penelitian yang digunakan apabila nilai Z lebih besar dari  $\pm 3.00$  maka berarti data ini termasuk kategori univariate. Hasil pengolahan data untuk mengetahui ada tidaknya outlier univariate ditunjukkan pada tabel 4.14.

**Tabel 4.14**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation (Z)
x1.1	260	1	5	4.3962	0.58355
x1.2	260	1	5	4.2577	0.80953
x1.3	260	1	5	4.2	0.87346
x1.4	260	1	5	4.2	0.71821
x1.5	260	1	5	4.0269	0.92334
x2.1	260	2	5	4.3885	0.57545
x2.2	260	3	5	4.4577	0.53645
x2.3	260	3	5	4.4885	0.54513
x2.4	260	1	5	4.3692	0.62925
x3.1	260	3	5	4.4231	0.54688
x3.2	260	1	5	4.3731	0.59213
x3.3	260	2	5	4.4038	0.53667

x3.4	260	3	5	4.4	0.54312
x3.5	260	2	5	4.4692	0.56525
x4.1	260	2	5	4.3231	0.63629
x4.2	260	1	5	4.3423	0.70993
x4.3	260	1	5	4.2692	0.63718
x4.4	260	2	5	4.2885	0.61939
x4.5	260	2	5	4.3462	0.57236
x4.6	260	1	5	4.3	0.65347
z1.1	260	3	5	4.4654	0.50743
z1.2	260	1	6	4.4269	0.59474
z1.3	260	3	5	4.4846	0.50838
z2.1	260	2	5	4.3923	0.54872
z2.2	260	1	5	4.4615	0.58493
z2.3	260	1	5	4.3885	0.62064
Valid N (listwise)	260				

Dari data diatas menunjukkan bahwa nilai Z setiap data X pada kolom minimum dan maximum tidak ada yang menunjukkan angka yang lebih dari  $\pm 3.00$ . Hal ini berarti bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari outlier univariate.

### B. Evaluasi Outlier Multivariate

Ada atau tidaknya outlier multivariate dapat dilihat dari jarak mahalabonis. Uji mahalabonis dapat dilakukan dengan perhitungan jarak mahalabonis dengan menggunakan AMOS 7.0. dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa jarak mahalabonis minimum adalah 6.213 dan nilai maximumnya adalah 32.587. berdasarkan nilai chi-square yaitu 37.697 dengan derajat bebas 15 pada tingkat signifikan 0.001, tidak ada angka dalam jarak mahalabonis baik minimum atau

maximum yang melebihi 37.697. dengan demikian data yang dipakai ini bebas dari outlier multivariate.

**Tebel 4.15**

**Observations Farthest From The Centroid (Mahalanobis Distance)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
120	109,578	,000	,000
128	103,395	,000	,000
118	97,783	,000	,000
14	97,696	,000	,000
123	90,196	,000	,000
24	86,708	,000	,000
15	81,068	,000	,000
21	79,845	,000	,000
19	78,945	,000	,000
119	78,890	,000	,000
125	72,958	,000	,000
16	67,256	,000	,000
127	66,833	,000	,000
223	63,888	,000	,000
249	61,514	,000	,000
131	60,379	,000	,000
23	60,365	,000	,000
31	58,991	,000	,000
8	57,181	,000	,000
27	55,978	,001	,000
229	54,347	,001	,000
224	51,872	,002	,000
230	50,607	,003	,000
199	47,492	,006	,000
227	47,244	,007	,000
197	44,850	,012	,000
95	44,814	,012	,000



20	44,273	,014	,000
13	43,887	,016	,000
124	39,159	,047	,000
22	39,046	,048	,000
259	37,486	,068	,001
246	36,969	,075	,002
130	36,333	,086	,009
248	34,850	,115	,183
108	34,561	,121	,225
182	34,488	,123	,197
192	34,404	,125	,175
12	33,651	,144	,419
220	33,313	,153	,515
218	32,928	,164	,637
41	32,587	,174	,732
34	32,472	,178	,726
200	32,212	,186	,781
235	31,617	,206	,920
135	30,934	,231	,986
196	30,865	,233	,983
92	30,719	,239	,985
93	30,168	,261	,998
83	29,780	,277	,999
201	29,757	,278	,999
36	29,556	,286	,999
122	29,551	,287	,999
133	29,450	,291	,999
180	29,388	,294	,999
187	29,264	,299	,999
189	29,251	,300	,999
179	29,193	,302	,998
191	29,129	,305	,998
184	29,017	,310	,998
188	28,465	,336	1,000
142	28,173	,350	1,000
33	27,956	,361	1,000
198	27,913	,363	1,000
215	27,879	,364	1,000

166	27,862	,365	1,000
147	27,534	,382	1,000
176	27,518	,383	1,000
66	27,498	,384	1,000
161	27,388	,389	1,000
194	27,344	,391	1,000
178	27,140	,402	1,000
106	27,126	,403	1,000
222	27,112	,403	1,000
183	26,858	,417	1,000
97	26,770	,421	1,000
105	26,221	,451	1,000
26	26,202	,452	1,000
111	26,019	,462	1,000
177	25,931	,467	1,000
240	25,921	,467	1,000
46	25,870	,470	1,000
112	25,830	,472	1,000
195	25,805	,474	1,000
162	25,800	,474	1,000
90	25,780	,475	1,000
37	25,725	,478	1,000
67	25,645	,483	1,000
65	25,611	,485	1,000
159	25,531	,489	1,000
75	25,489	,491	1,000
43	25,427	,495	1,000
171	25,301	,502	1,000
165	25,236	,506	1,000
44	25,232	,506	1,000
74	25,231	,506	1,000
204	25,150	,511	1,000
241	24,829	,529	1,000
250	24,828	,529	1,000
213	24,497	,548	1,000

Komputasi AMOS menghasilkan angka-angka jarak mahalabonis yang sama dengan SPSS dan terlihat tidak ada terdapat kasus yang dapat dikategorikan sebagai outlier multivariate yaitu 37.697 dengan derajat bebas 15 pada tingkat signifikan 0.001

### 4.3 Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh perlu dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada tabel 4.13, sedangkan pengaruh secara tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat pada tabel 4.16 dan tabel 4.17.

**Tabel 4.16**  
**Direct Effect (Pengaruh Langsung)**

	EKI	CL	AL	EL	OC	WP
OC	,367	,311	,141	,119	,000	,000
WP	,000	,000	,000	,000	1,185	,000
z2.3	,000	,000	,000	,000	,000	1,285
z2.2	,000	,000	,000	,000	,000	,918
z2.1	,000	,000	,000	,000	,000	1,000
z1.3	,000	,000	,000	,000	,831	,000
z1.2	,000	,000	,000	,000	,982	,000
z1.1	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
x4.6	,987	,000	,000	,000	,000	,000
x4.5	,939	,000	,000	,000	,000	,000
x4.4	1,061	,000	,000	,000	,000	,000
x4.3	1,042	,000	,000	,000	,000	,000
x4.2	1,297	,000	,000	,000	,000	,000
x4.1	1,000	,000	,000	,000	,000	,000
x3.5	,000	,931	,000	,000	,000	,000
x3.4	,000	,812	,000	,000	,000	,000
x3.3	,000	,989	,000	,000	,000	,000
x3.2	,000	1,002	,000	,000	,000	,000
x3.1	,000	1,000	,000	,000	,000	,000

x2.4	,000	,000	1,195	,000	,000	,000
x2.3	,000	,000	,918	,000	,000	,000
x2.2	,000	,000	,845	,000	,000	,000
x2.1	,000	,000	1,000	,000	,000	,000
x1.5	,000	,000	,000	1,143	,000	,000
x1.4	,000	,000	,000	1,271	,000	,000
x1.3	,000	,000	,000	1,054	,000	,000
x1.2	,000	,000	,000	1,453	,000	,000

Dari tabel 4.16 dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung dari *Empowering Leadership* terhadap *Organizational Commitment* adalah sebesar 0,119 atau 11,9 %, *Agile Leadership* terhadap *Organizational Commitment* adalah sebesar 0,141 atau 14,1 %, *Collaborative Leadership* terhadap *Organizational Commitment* adalah sebesar 0,311 atau 31,1 %, Etika kerja Islami terhadap *Organizational Commitment* adalah sebesar 0,367 atau 36,7 %.

**Tabel 4.17**

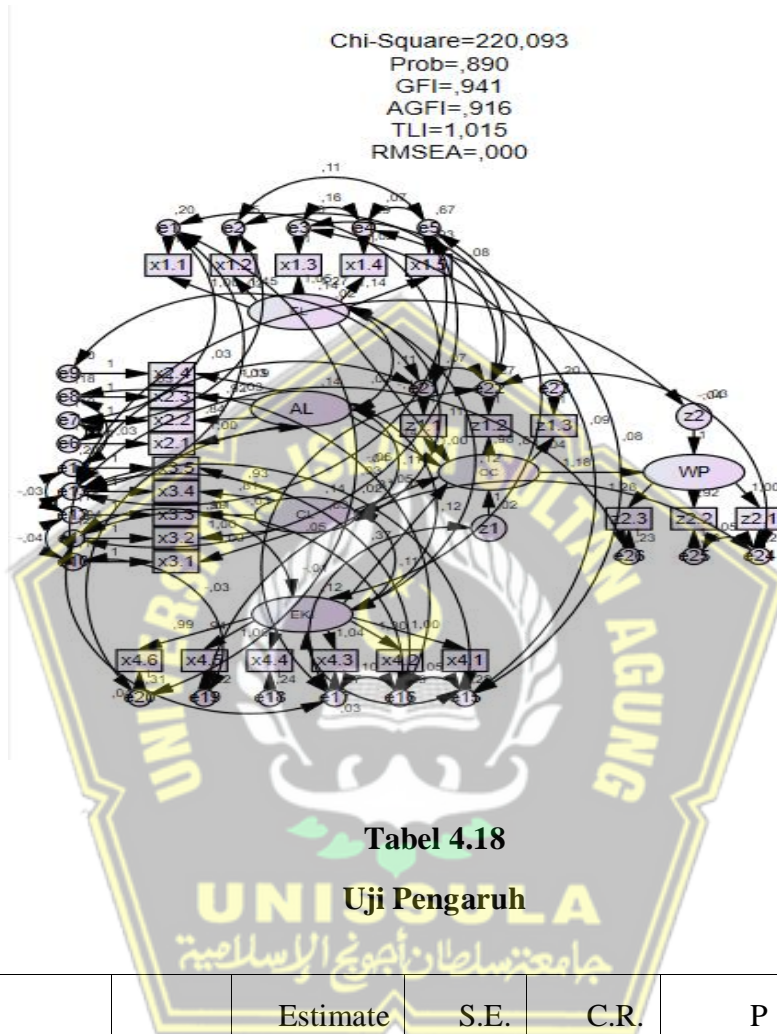
**Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)**

	EKI	CL	AL	EL	OC	WP
OC	,000	,000	,000	,000	,000	,000
WP	,435	,369	,167	,140	,000	,000
z2.3	,559	,474	,214	,180	1,522	,000
z2.2	,400	,339	,153	,129	1,088	,000
z2.1	,435	,369	,167	,140	1,185	,000
z1.3	,305	,259	,117	,098	,000	,000
z1.2	,361	,306	,138	,116	,000	,000
z1.1	,367	,311	,141	,119	,000	,000
x4.6	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x4.5	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x4.4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x4.3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x4.2	,000	,000	,000	,000	,000	,000

x4.1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x3.5	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x3.4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x3.3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x3.2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x3.1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x2.4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x2.3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x2.2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x2.1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x1.5	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x1.4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x1.3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x1.2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
x1.1	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Dari tabel 4.17 dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara *Empowering Leadership* terhadap *Work Performance* melalui *Organizational Commitment* adalah sebesar 0,140 atau 14 %, *Agile Leadership* terhadap *Work Performance* melalui *Organizational Commitment* adalah sebesar 0,167 atau 16,7 %, *Collaborative Leadership* terhadap *Work Performance* melalui *Organizational Commitment* adalah sebesar 0,369 atau 36,9 %, Etika kerja Islami terhadap *Work Performance* melalui *Organizational Commitment* adalah sebesar 0,435 atau 43,5 %.

**Langkah 7 : Tahapan Intepretasi dan Modifikasi Model**



**Tabel 4.18**

**Uji Pengaruh**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OC	<---	EL	,103	,193	,532	,595	par_1
OC	<---	AL	-,169	,231	-,732	,464	par_2
OC	<---	CL	,374	,198	1,888	,049	par_3
OC	<---	EKI	,393	,260	1,507	,032	par_4
WP	<---	EL	,829	,346	2,397	,017	par_5
WP	<---	AL	,415	,246	2,686	,042	par_73
WP	<---	CL	,039	,231	2,568	,046	par_74
WP	<---	EKI	,289	,201	2,440	,040	par_75
WP	<---	OC	,089	,274	2,324	,046	par_76

1. Pada variabel *empowering leadership* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,595 > dari nilai kritis sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *empowering leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*.
2. Pada variabel *agile leadership* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,464 > dari nilai kritis sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *agile leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*.
3. Pada variabel *collaborative leadership* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,049 < dari nilai kritis sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *collaborative leadership* berpengaruh terhadap *organizational commitment*.
4. Pada variabel etika kerja islami memiliki nilai probabilitas sebesar 0,032 < dari nilai kritis sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa etika kerja islami berpengaruh terhadap *organizational commitment*.
5. Pada variabel *empowering leadership* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,017 < dari nilai kritis sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh terhadap *work performance*.
6. Pada variabel *agile leadership* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,042 < dari nilai kritis sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *agile leadership* berpengaruh terhadap *work performance*.
7. Pada variabel *collaborative leadership* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,046 < dari nilai kritis sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *collaborative leadership* berpengaruh terhadap *work performance*.

8. Pada variabel etika kerja islami memiliki nilai probabilitas sebesar  $0,040 <$  dari nilai kritis sebesar  $0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa etika kerja islami berpengaruh terhadap *work performance*.
9. Pada variabel *organizational commitment* memiliki nilai probabilitas sebesar  $0,017 <$  dari nilai kritis sebesar  $0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh terhadap *work performance*.

#### **4.4 Pembahasan**

##### **1. Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap *Work Performance***

Variabel *empowering leadership* memiliki nilai probabilitas sebesar  $0,017 <$  dari nilai kritis sebesar  $0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh terhadap *work performance*. *Empowering leadership* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mas Sumbiri Semarang yang menjelaskan apabila pemimpin mampu memberdayakan karyawan dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mas Sumbiri Semarang artinya karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, mampu memberikan kontribusi yang baik dalam bekerja dalam upaya pencapaian visi dan misi perusahaan. Hal ini didukung hasil deskriptif responden pada variabel *Empowering Leadership* memiliki 5 indikator Pada indikator *Delegation of Authority* memiliki nilai rata-rata 4,40 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Accountability* memiliki nilai rata-rata 4,26 dengan kategori



tinggi. Pada indikator *Self-directed Decision Making* memiliki nilai rata-rata 4,2 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Information Sharing & Skill* memiliki nilai rata-rata 4,2 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Development Coaching for Inovative* memiliki nilai rata-rata 4,03 dengan kategori tinggi. Dari hasil Statistik Deskriptif Responden menunjukkan secara keseluruhan indikator memiliki kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Pemberdayaan kepemimpinan adalah proses penerapan kondisi yang memungkinkan karyawan merasa bermakna dalam pekerjaannya, memberikan lebih banyak otonomi, mengekspresikan kepercayaan terhadap kemampuan mereka, dan menghilangkan hambatan dalam upaya pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Zhang dan Bartol (2010) yang menegaskan bahwa kepemimpinan memberdayakan adalah suatu proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan karyawan merasa berarti dengan pekerjaannya, memberikan otonomi dan mengungkapkan keyakinan atas kemampuan karyawan. Namun demikian, beberapa ciri kepemimpinan seperti yang telah dijelaskan diatas perlu ditingkatkan dan dikembangkan di PT. Mas Sumbiri Semarang. Hal ini didukung oleh hasil survey awal peneliti tentang empowering leadership yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada di PT. Mas Sumbiri Semarang bisa dikategorikan sebagai kepemimpinan yang memberdayakan. Pemimpinnya mengembangkan dan memberdayakan kemampuan karyawannya secara profesional. Pencapaian kinerja yang optimal tercapai karena kurangnya kepuasan pegawai dalam

melaksanakan pekerjaannya. Kondisi ini membawa implikasi bahwa kepemimpinan di PT. Mas Sumbiri Semarang menunjukkan pemberdayaan yang kuat dan pemimpin mengembangkan dan memberdayakan kemampuannya dalam mengelola karyawan dan pekerjaannya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurdiana (2017) dan Vidianingtyas (2014), menyatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *work performance*.

## **2. Pengaruh Agile Leadership Terhadap Work Performance**

Variabel variabel *agile leadership* memiliki nilai probabilitas sebesar  $0,042 <$  dari nilai kritis sebesar  $0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa *agile leadership* berpengaruh terhadap *work performance*. Konsep manajemen manusia berarti bahwa seseorang harus berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja. Ini akan menghasilkan hubungan kerja yang harmonis, menyenangkan, penuh tenggang rasa, dan saling membangun. Semua orang, dari pengelola perusahaan hingga karyawan, harus terlibat dalam mencapai hal ini. Agar dapat bersaing dengan pesaingnya, diperlukan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi. Agile digunakan dalam industri produksi (Agile, 1991). Kemudian diketahui bahwa asumsi-asumsinya dapat dikaitkan dengan tugas-tugas organisasi lainnya. Istilah "organisasi yang fleksibel" berasal dari gagasan seperti itu (Goldman, Negel, Preiss, 1995). Agile adalah istilah yang memiliki banyak definisi. Dalam kebanyakan kasus, itu berarti penggunaan teknik produksi dan teknologi baru. Salah satu definisi dari ide ini lebih singkat dan terfokus, menekankan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan cepat. Hal ini

didukung hasil deskriptif responden pada variabel *Agile Leadership* yang memiliki 4 indikator Pada indikator *Humility* memiliki nilai rata-rata 4,39 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Adaptability* memiliki nilai rata-rata 4,46 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Visionary* memiliki nilai rata-rata 4,49 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Engagement* memiliki nilai rata-rata 4,37 dengan kategori tinggi. Dari hasil Statistik Deskriptif Responden menunjukkan secara keseluruhan indikator memiliki kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa orang harus memanfaatkan sepenuhnya bakat mereka, atau bahkan memaksimalkan potensi mereka, untuk meningkatkan kualitas pekerjaan mereka, menemukan keseimbangan kehidupan kerja yang memuaskan, dan mencegah kelelahan. Semua pihak pengelola perusahaan dan para karyawan diterima untuk mewujudkan hal tersebut. Agar dapat berhasil melawan pesaingnya, diperlukan SDM yang beroperasi pada efisiensi puncak.

*Agile leadership* adalah suatu bentuk kepemimpinan yang cekatan, responsif, adaptif dan inovatif dalam merespon perubahan lingkungan bisnis. Pemimpin agile lebih menekankan pada kolaborasi alih-alih memerintah serta melayani anggota tim dibanding mengatur. Mereka juga lebih gesit dalam mencari informasi maupun membuat keputusan. Sehingga agile leadership adalah kepemimpinan yang mengutamakan mencari solusi dari team dibanding menunggu dari pusat. Mereka suka memotivasi dengan cara menetapkan tujuan bersama sekaligus memberikan kewenangan kepada tim secara efektif. Semakin ketatnya

persaingan dan cepatnya kemajuan teknologi menjadi tantangan bagi perusahaan. Untuk bisa mengimbangnya, bahkan menjadi unggul, dibutuhkan kehadiran pemimpin yang agile. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawati (2021) dan Wahyudhi (2021), menyatakan bahwa *agile leadership* dapat mempengaruhi *work performance*.

### **3. Pengaruh *Collaborative Leadership* Terhadap *Work Performance***

Variabel variabel *collaborative leadership* memiliki nilai probabilitas sebesar  $0,046 <$  dari nilai kritis sebesar  $0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa *collaborative leadership* berpengaruh terhadap *work performance*. Kepemimpinan kolaboratif merupakan teori kepemimpinan yang dinamis dan paling populer karena berkaitan dengan model kolaborasi dan jejaring tata kelola. Berdasarkan pernyataan Ustun (2014) kinerja dapat ditingkatkan dengan 74 pola kepemimpinan kolaboratif yang digunakan untuk mengelola sektor publik. Maka dari itu, kepemimpinan kolaboratif menjadi prinsip dasar dalam membangun kepercayaan serta integritas untuk mencapai visi dari perusahaan. Kepemimpinan kolaboratif diartikan sebagai kepemimpinan relasional yang menekankan adanya proses, konteks dan berorientasi pada peningkatan hubungan antar individu dan 81 organisasi (Ustun, 2014).

Hal ini didukung hasil deskriptif responden pada variabel *Collaborative Leadership* memiliki 5 indikator Pada indikator *Focuses primarily on the environment* memiliki nilai rata-rata 4,42 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Knows his followers* memiliki nilai rata-rata 4,37 dengan kategori tinggi. Pada indikator *Active*

listening memiliki nilai rata-rata 4,40 dengan kategori tinggi. Pada indikator Walk the talk memiliki nilai rata-rata 4,40 dengan kategori tinggi. Pada indikator Empathy memiliki nilai rata-rata 4,47 dengan kategori tinggi. Dari hasil Statistik Deskriptif Responden menunjukkan secara keseluruhan indikator memiliki kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan kolaboratif mampu menggantikan komando dan kendali dengan kepercayaan dan partisipasi aktif. Di dalam lingkungan tersebut, pengunjung didorong untuk melihat dirinya sebagai individu yang berharga, mencari ilmu yang menantang, meningkatkan jaringan, lebih kreatif dalam menghasilkan ide-ide kreatif, dan berkontribusi dalam kesuksesan bisnisnya.

Seorang pemimpin yang baik memiliki perhatian lebih akan kebutuhan pegawai selama proses mengajar akan mendorong pegawai untuk berkontribusi pada perusahaan yang dapat mengoptimalkan kinerja pegawai dalam kegiatan bekerja. Hal tersebut sejalan dengan tujuan dari kepemimpinan kolaboratif menurut (Kasmawati, 2020) yang dalam penelitiannya mengungkapkan jika kepemimpinan kolaboratif diterapkan dengan tujuan pertama, memungkinkan terjadinya pertumbuhan pribadi bagi karyawan. Pertumbuhan tersebut dikarenakan karyawan dilibatkan dalam banyak aktivitas kerja sehingga memperoleh pengalaman bekerja di luar fungsi pekerjaan pokoknya. Kedua, kepuasan karyawan lebih besar manakala karyawan dilibatkan dalam pengembangan tujuan dan pengambilan keputusan organisasi. Tujuan yang ketiga terkait dengan peningkatan produktivitas kerja sebagai akibat terciptanya situasi dimana karyawan mampu mewujudkan potensi penuh mereka baik sebagai karyawan

maupun sebagai manusia. Sedang tujuan yang terakhir yaitu kepemimpinan kolaboratif mampu mengatasi masalah-masalah dalam organisasi akibat adanya kompleksitas tugas, teknologi dan perkembangan organisasi serta kebutuhan untuk mengelola saling ketergantungan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yi Hsieh dan Tom Liou (2019) menyatakan bahwa *collaborative leadership* dapat meningkatkan *work performance*.

#### **4. Pengaruh Etika Kerja islami Terhadap *Work Performance***

Pada variabel etika kerja islami memiliki nilai probabilitas sebesar  $0,040 <$  dari nilai kritis sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa etika kerja islami berpengaruh terhadap *work performance*. Setiap organisasi memiliki aturan dan tata cara tersendiri dalam pekerjaan, selain ditunjang dengan kecerdasan berpikir karyawan juga dituntut untuk memiliki etika kerja yang baik. Disamping itu sistem kerja menurut sudut pandang islam memaknai kerja sebagai suatu amalan bernilai ibadah yang tujuan akhirnya adalah meraih sukses di dunia namun juga di akhirat. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh karakteristik masing-masing individu. Individu yang memiliki etika kerja yang tinggi cenderung akan lebih produktif, karena jika karyawan tidak memiliki etika kerja yang tinggi karyawan tersebut kemungkinan adalah orang yang tidak memiliki etika dan menjadikannya berkarakter lemah yang sangat menghambat kemajuan mereka.

Hal ini didukung hasil deskriptif responden pada variabel kerja Islami memiliki 6 indikator Pada indikator Kemantapan memiliki nilai rata-rata 4,33 dengan kategori

tinggi. Pada indikator Melakukan yang terbaik memiliki nilai rata-rata 4,27 dengan kategori tinggi. Pada indikator Kerja keras yang optimal memiliki nilai rata-rata 4,29 dengan kategori tinggi. Pada indikator Mencermati nilai nikmat memiliki nilai rata-rata 4,30 dengan kategori tinggi. Dari hasil Statistik Deskriptif Responden menunjukkan secara keseluruhan indikator memiliki kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa etos kerja Islami berasal dari *Al-Qur'an* dan *Hadits* Nabi Muhammad SAW yang mengajarkan bahwa dengan bekerja keras yang disebabkan karena telah berbuat dosa akan diampuni oleh Allah SWT dan tidak ada makanan yang lebih baik dibandingkan apa yang dimakan dari hasil jerih payahnya atau kerja kerasnya. Etos kerja Islam memberikan pandangan mengenai dedikasi yang tinggi dalam bekerja keras sebagai sebuah kewajiban yang wajib.

Etika kerja merupakan aturan normatif yang mengandung sistem nilai dan prinsip moral yang merupakan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Agama Islam menuntut umat – Nya untuk bekerja dengan giat akan tetapi hasilnya bukan untuk dinikmati sendiri, namun juga dapat bermanfaat untuk orang lain. Dalam ajaran Islam, bekerja bukan hanya untuk mencari uang saja, akan tetapi bekerja dinilai sebagai ibadah. Bagi seorang muslim yang taat pada perintah Allah dalam melaksanakan perilaku dan perbuatannya dalam kehidupan sehari – hari. Menurut Ahmad bahwa “etika kerja Islam dapat didefinisikan sebagai perangkat nilai – nilai atau sistem keyakinan yang berasal dari Al – Quran dan Sunnah tentang pekerjaan dan kerja keras” (Harmoko, 2016). Hal ini diperkuat oleh penelitian Rheinata (2019), Derry

(2018) dan Amirus (2018) yang menyatakan bahwa variabel etika kerja islami berpengaruh signifikan terhadap work Performance.

### **5. Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap *Organizational Commitment***

Pada variabel *empowering leadership* memiliki nilai probabilitas sebesar 0,595 > dari nilai kritis sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *empowering leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*. *Empowering leadership* membuat karyawan diberdayakan memiliki otoritas menyelesaikan pekerjaan dengan cara mereka sendiri dan dilibatkan mengambil keputusan penting dengan cepat. Atasan dalam memberdayakan karyawan secara tidak langsung mengandung kepercayaan kepada mereka karena otoritas pekerjaan. Hal ini membuat karyawan merasa tujuan pekerjaan mereka menjadi lebih bermakna, mereka memahami tujuannya untuk menyesuaikan dengan apa yang ingin dicapai perusahaan. Karyawan menganggap pencapaian perusahaan sangat berarti bagi dirinya sekaligus membangun hubungan timbal balik demi membuktikan kepercayaan dari atasan tersebut bahwa mereka mampu.

Penyebab ketidak berpengaruhnya *empowering leadership* terhadap *Organizational Commitment* adalah kurangnya efektifitas para pemimpin perusahaan didalam memberdayakan karyawannya. Hal ini kan berdampak pada kurangnya pendelegasian karyawan, kurangnya pembinaan pada karyawan, kurangnya kepemimpinan diri dan tanggung jawab, serta kurangnya otonomi dan otoritas para pemimpin. Mengingat karakteristik pemberdayaan perilaku pemimpin,



memberdayakan kepemimpinan mungkin terkait dengan reaksi karyawan yang menguntungkan, karena membantu karyawan meningkatkan motivasi intrinsik. Oleh karena itu empowering leadership secara efektif berpengaruh langsung terhadap Work Performance tanpa dimediasi oleh variabel *Organizational Commitment*.

Ketika atasan memberdayakan karyawan, mereka bersedia mendiskusikan keputusan strategis yang dimiliki serta mempercayai kemampuan karyawan menyelesaikan tingkat level pekerjaan yang tinggi. Kepercayaan dari atasan membuat karyawan menyadari bahwa kemampuan mereka sangatlah berharga dan hal ini menjadi kesempatan berkembang terutama mereka sebagai karyawan senior karena dapat melihat harapan kesuksesan dirinya ditempat kerja. Karyawan akan mencoba memberikan hasil terbaik dan tetap besikap tenang menghadapi tugas pekerjaan yang menimbulkan stress. Disisi lain, empowering leadership mempercayai bahwa kegagalan karyawan dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk berkembang. Kondisi ini membuat karyawan menjadi semakin tangguh terlebih pengalaman kerja sebagai karyawan senior membuat mereka tidak takut menghadapi situasi sulit terlebih jika mereka pernah mengalamisituasi sulit sebelumnya. Karyawan menjadi optimis terhadap pekerjaannya dimasa depan, mereka terdorong memikirkan banyak cara mencapai hal terbaik demi masa depan mereka. Ketangguhan,optimis dan terdapat harapan positif dalam diri karyawan sebagai salahsatu bentuk psychological capitalmereka ditempat kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lutfi

(2022) menyatakan bahwa *Empowering Leadership* tidak dapat meningkatkan *Organizational Commitment*.

## **6. Pengaruh *Agile Leadership* Terhadap *Organizational Commitment***

Pada variabel agile leadership memiliki nilai probabilitas sebesar  $0,464 >$  dari nilai kritis sebesar  $0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa agile leadership tidak berpengaruh terhadap organizational commitment. Agile leadership secara umum merupakan model kepemimpinan yang mampu menavigasi organisasi untuk lebih adaptif, gesit, produktif, dan siap dalam menghadapi situasi. Sosok agile leader tidak hanya berpaku pada solusi permasalahan untuk saat ini tetapi juga terhadap permasalahan yang akan terjadi di masa depan. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang “agile” efektif dan mampu membawa perubahan terhadap kemajuan organisasi. Studi lintas industri global yang disampaikan dalam laporan Project Management Institute (2017) mengemukakan bahwa sebesar 92% eksekutif senior menyatakan agility dalam organisasi adalah kunci untuk kinerja bisnis. Sebuah studi global lainnya pun menyebutkan bahwa lebih dari 1000 pemimpin bisnis di berbagai industri mengatakan agility merupakan karakteristik yang harus dimiliki pemimpin dan karyawan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Agile Leadership adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada adaptabilitas, kolaborasi, dan responsivitas terhadap perubahan di dalam organisasi. Meskipun konsep ini umumnya dianggap positif, ada beberapa faktor atau penyebab yang dapat menyebabkan Agile Leadership tidak berpengaruh atau bahkan komitmen

organisasi yaitu Jika para pemimpin atau anggota tim tidak sepenuhnya memahami konsep dan prinsip Agile Leadership, atau jika mereka tidak komitmen untuk mengimplementasikannya dengan benar, hal ini dapat menghambat efektivitasnya, Implementasi Agile Leadership memerlukan keterlibatan aktif dari seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemimpin, tim, dan bahkan klien atau pelanggan. Jika salah satu pihak tidak terlibat atau tidak mendukung perubahan ini, efeknya mungkin terbatas, Jika budaya organisasi tidak mendukung prinsip-prinsip Agile, termasuk keberanian untuk mencoba hal baru, menerima kegagalan sebagai pembelajaran, dan berfokus pada kolaborasi, maka Agile Leadership mungkin tidak akan berjalan dengan optimal, Agile Leadership membutuhkan pemberdayaan tim dan kolaborasi yang tinggi. Jika tim tidak diberdayakan atau jika terdapat hierarki yang kuat dan pengambilan keputusan sentral, maka manfaat dari Agile Leadership dapat hilang. Oleh karena itu Agile Leadership secara efektif berpengaruh langsung terhadap Work Performance tanpa dimediasi oleh variabel *Organizational Commitment*.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dani (2019) menyatakan bahwa *Agile Leadership* berpengaruh tidak signifikan Terhadap *Organizational Commitment*.

## **7. Pengaruh Collaborative Leadership Terhadap Organizational Commitment**

Pada variabel collaborative leadership memiliki nilai probabilitas sebesar 0,049 < dari nilai kritis sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa collaborative leadership berpengaruh terhadap organizational commitment. Seorang pemimpin harus

menentukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian, dan motivasi kepada mereka yang dipimpinnya. Perilaku *Collaborative Leadership* dapat dilihat sebagai sumber pengaruh utama untuk membawa perubahan dan pengembangan pada para pengikut. *Collaborative Leadership* peduli terhadap kesejahteraan karyawan serta meningkatkan keterlibatan bawahan dalam pekerjaan, sehingga bawahan cenderung merasa positif dan puas dalam melakukan pekerjaan. Peran pimpinan yang sesuai keinginan karyawan seperti mampu membimbing bawahan, memberi contoh positif kepada bawahan, mengutamakan kepentingan bawahan, organisasi akan menjadi sebuah motivasi bagi karyawan pada suatu unit organisasi atau instansi.

Menurut Gary dalam Dumatubun (2018:5) bahwa ‘Salah satu nilai utama *Collaborative Leadership* adalah kesetaraan dan keadilan yang mendorong serta mendukung perlakuan adil terhadap setiap orang, nilai tersebut bisa mempengaruhi persepsi bawahan untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasional mereka’. Kepribadian setiap individu yang sepenuhnya memberi dukungan atau memihak kepada organisasi merupakan nilai tambah untuk tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan yang diharapkan. Robbins (2010) “Komitmen organisasi merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi”. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasional tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen dalam pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi diperlukan bagi setiap karyawan dalam organisasi. Khususnya dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan visi, misi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan mereka untuk bekerja di instansi perusahaan bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin misalnya ingin menjadi abdi negara dan abdi masyarakat, status sosial, dan sebagainya. Sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik bagi negara dan pelayanan terbaik pada masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat.

*Collaborative Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berawal dari hati yang berkehendak untuk melayani dan menjadi pihak pertama yang melayani. Winston dalam Dumatubun (2018:37) menguraikan ‘Dampak *Collaborative Leadership* terhadap cinta, komitmen, kemandirian diri, dan motivasi intrinsik karyawan atau bawahan yang dapat mengubah sikap karyawan dan juga mengubah sikap pemimpin, *agapao* (cinta) dari pemimpin dengan karyawan yang bisa membentuk lingkaran positif. Komitmen merupakan salah satu dampak dari *Collaborative Leadership*, komitmen organisasi merupakan tanggapan afektif terhadap organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Martin (2021) menyatakan bahwa *Collaborative Leadership* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Organizational Commitment*.

## 8. Pengaruh Etika Kerja Islami Terhadap *Organizational Commitment*

Pada variabel etika kerja islami memiliki nilai probabilitas sebesar  $0,032 <$  dari nilai kritis sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa etika kerja islami berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Etika kerja Islam menekankan kreativitas kerja sebagai suatu sumber kebahagiaan dan kesempurnaan dalam hidup. Kerja keras merupakan kebajikan, dan mereka yang bekerja keras lebih mungkin maju dalam kehidupan dan sebaliknya tidak bekerja keras merupakan sumber kegagalan dalam kehidupan. hidup tanpa kerja adalah tidak berarti dan melaksanakan aktivitas ekonomi adalah sebuah kewajiban.

Menurut Naqvi yang dikutip Toto Tasmara menjelaskan ada lima hal yang mendasari etika kerja Islam, yaitu Pertama, *unity* (kesatuan), konsep ini terkait dengan konsep keesaan Allah (*tauhid*) sebagai bentuk hubungan vertikal antara manusia dan Tuhannya. Sebagai seorang Muslim harus melihat bahwa segala sesuatu yang ada di dunia ini adalah milik Allah dan akan dikembalikan padaNya. Kedua, *equilibrium* (keseimbangan), konsep ini terkait dengan konsep '*adl*' (keadilan dan kepemilikan). Ketiga, *free will* (kebebasan berkehendak) setiap orang diberi kebebasan untuk mengerjakan sesuai dengan keinginannya sampai pada tingkatan tertentu, tetapi kebebasan itu harus disertai dengan tanggung jawab kepada allah dan kepada sesama. Karena Allah tidak mengubah nasib seseorang sampai dia merubahnya sendiri. Keempat, tanggung jawab (*responsibility*), ini terkait dengan pertanggungjawaban seseorang terhadap segala tindakan yang dilakukan baik yang terkait dengan yang

berhubungan dengan manusia maupun dengan Allah. Kelima, kebajikan (*benevolence*), setiap muslim didorong untuk beramal kebajikan sesuai dengan kemampuannya tanpa mengharapkan timbal balik dari apa yang telah dilakukannya.

Secara keseluruhan menunjukkan bahwa para pegawai yang semakin memahami norma atau aturan yang berlaku dalam hal ini baik kode etik dalam etika kerja Islam yang bersumber pada syariah dan etika bisnis. Komitmen pada pekerjaan dapat menghasilkan peningkatan pada kesejahteraan masyarakat dan umat Muslim khususnya. Masyarakat akan menghadapi lebih sedikit masalah jika terdiri dari orang-orang yang berkomitmen dengan pekerjaannya dan menghindari metode yang tidak etis dalam mendapatkan gaji atau upah. Etika dapat dipahami sebagai pernyataan (atau ungkapan) rasional yang berkaitan dengan esensi dan dasar perbuatan, keputusan yang benar, dan prinsip-prinsip yang mendasari klaim bahwa hal-hal tersebut secara moral, terpuji, atau tercela. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa etika merupakan seperangkat tatanan dan prinsip kehidupan manusia. Dalam pengertian yang lebih luas, etika adalah seperangkat nilai tentang baik, benar, buruk, dan salah yang berdasarkan prinsip-prinsip moralitas, khususnya dalam perilaku dan tindakan sehingga etika menjadi salah satu faktor penting bagi terciptanya kondisi kehidupan manusia yang lebih baik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Romi, dkk (2020) juga melaporkan bahwa etika kerja Islami berperan positif terhadap *Organizational Commitment*.

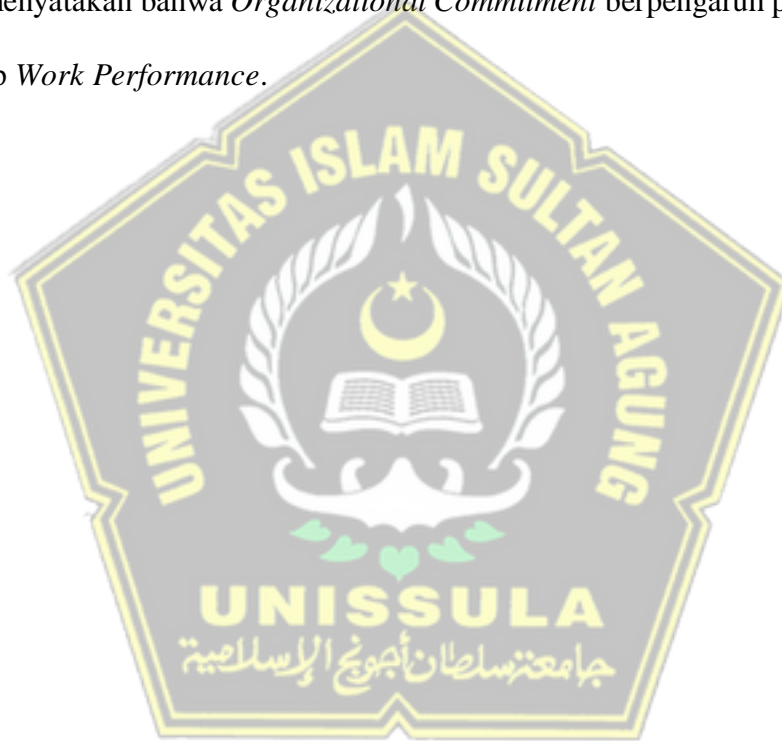
## 9. Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Work Performance*

Pada variabel *organizational commitment* memiliki nilai probabilitas sebesar  $0,017 <$  dari nilai kritis sebesar  $0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh terhadap *work performance*. Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja sering kali menjadi isu yang sangat penting. Bahkan beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan-lowongan kerja, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen dalam dunia kerja. Komitmen kerja diperusahaan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja demi tercapainya tujuan bisnis yang di inginkan oleh perusahaan tersebut. Apabila kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawannya dengan baik maka akan menimbulkan komitmen yang kuat dari karyawannya terhadap perusahaan, kondisi seperti ini sangat baik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, karena dengan kondisi seperti ini karyawan akan mampu mengoptimalkan kinerja mereka.

Komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun (Yusuf & Syarif, 2018). Pendapat senada juga diungkapkan oleh Utaminingsih (2014), yang menyatakan komitmen organisasi adalah keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi.



komitmen organisasi dapat mempengaruhi *work performance* dengan memiliki komitmen yang tinggi maka seorang karyawan akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib dan lancar sehingga hasil kerjanya (kinerjanya) akan meningkat serta akan berdampak pula pada tujuan perusahaan yang dapat dicapai secara optimal. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2023) menyatakan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Work Performance*.



## BAB V

### KESIMPULAN KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada variabel *empowering leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Hal ini membuktikan pemberdayaan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Pemimpin yang memberdayakan memungkinkan pekerja untuk memecahkan masalah mereka sendiri dan membuat keputusan penting dengan cepat. Atasan dalam mendukung pekerja tanpa secara langsung memberi mereka kepercayaan karena bahaya pekerjaan. Hal ini menyebabkan pekerja merasa tujuan pekerjaannya lebih penting dan memahaminya untuk mencapai tujuan perusahaan. Mengaggap pencapaian perusahaan sangat berarti bagi dirinya sendiri dan membangun hubungan timbal balik untuk membuktikan kepercayaan dari atasan bahwa mereka mampu.
2. Pada variabel *agile leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Kepemimpinan tangkas umumnya membantu organisasi menjadi lebih mudah beradaptasi, gesit, produktif, dan fleksibel. Pemimpin yang tangkas tidak hanya memecahkan masalah saat ini tetapi juga mempersiapkan diri untuk menghadapi masalah di masa depan. Beberapa

penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang “lincah” dapat mengubah pertumbuhan organisasi. Menurut Project Management Institute (2017), 92% eksekutif puncak mengatakan ketangkasan adalah kunci kesuksesan bisnis. Dalam penelitian lain di seluruh dunia, lebih dari 1000 pemimpin bisnis dari berbagai industri mengatakan kemampuan beradaptasi adalah sifat yang harus dimiliki para pemimpin dan karyawan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Pada variabel collaborative leadership berpengaruh terhadap organizational commitment. Seorang pemimpin harus membentuk pengalaman, kebiasaan, dan motivasi pengikutnya. Kepemimpinan Kolaboratif dapat berdampak signifikan terhadap perubahan dan pengembangan peserta. Kepemimpinan Kolaboratif meningkatkan keterlibatan karyawan dan meningkatkan motivasi karyawan, membuat karyawan lebih bahagia dan produktif. Peran pimpinan yang sesuai dengan keinginan karyawan, seperti memperumit bawahan, memberikan contoh positif, dan menekankan pentingnya hal tersebut, akan memotivasi pekerja dalam suatu unit atau lembaga.
4. Pada variabel etika kerja islami berpengaruh terhadap organizational commitment. Islam mengedepankan kreativitas kerja sebagai sumber kebahagiaan dan kesuksesan. Keras merupakan keajaiban, dan mereka yang keras lebih mungkin maju dalam kehidupan, tetapi kegagalan. Tanpa kerja, hidup tidak ada artinya, dan aktivitas ekonomi hanyalah sebuah kewajiban.

5. Pada variabel *empowering leadership* berpengaruh terhadap *work performance*. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Pemberdayaan kepemimpinan juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mas Sumbiri Semarang menjelaskan bahwa ketika pemimpin dapat mengelola karyawan secara efektif, produktivitas meningkat.
6. Pada variabel *agile leadership* berpengaruh terhadap *work performance*. Teori manajemen menyatakan bahwa seseorang harus bekerja sekeras mungkin untuk meningkatkan kinerja. Hal ini akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, menyenangkan, gembira, dan membina. Mulai dari pemimpin bisnis hingga pekerja, semuanya harus bekerja sama untuk mencapai hal ini. Hal ini memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas.
7. Pada variabel *collaborative leadership* berpengaruh terhadap *work performance*. Teori kepemimpinan yang paling populer adalah kepemimpinan kolaboratif, yang didasarkan pada kolaborasi dan kerja tim. Ustun (2014) menyatakan bahwa terdapat 74 kebijakan kepemimpinan kolaboratif yang digunakan untuk mengelola sektor publik. Jadi, kepemimpinan kolaboratif adalah kunci untuk membangun kepercayaan dan integritas untuk mencapai visi perusahaan.
8. Pada variabel etika kerja islami berpengaruh terhadap *work performance*. Setiap organisasi mempunyai peraturan dan prosedur kerja, serta kode etik bagi karyawannya. Menurut ajaran Islam, bekerja merupakan salah satu

ibadah yang tujuannya adalah sukses di dunia dan di surga. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh sifat individu. Individu dengan etos kerja yang tinggi lebih produktif, karena individu yang tidak memiliki etika cenderung tidak etis dan menghambat pertumbuhannya.

9. Pada variabel *organizational commitment* berpengaruh terhadap *work performance*. Komitmen karyawan terhadap profesinya dan pemberi kerja seringkali menjadi isu utama di tempat kerja. Bahkan beberapa organisasi menggunakan komitmen sebagai persyaratan untuk mencapai tujuan mereka dalam iklan lowongan pekerjaan rendah-ongan-ongan, yang menunjukkan pentingnya hal tersebut di tempat kerja. Komitmen terhadap pekerjaan tidak dibatasi oleh hubungan antara pekerja dan pemberi kerja, sepanjang pekerja tersebut bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 5.2. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa factor yang agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karna penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain :

1. Jumlah responden yang hanya 260 orang, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.

2. Ada 2 variabel yang tidak signifikan yaitu empowering leadership tidak berpengaruh terhadap organizational commitment, agile leadership tidak berpengaruh terhadap organizational commitment.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

### **5.3. Penelitian Yang Akan Datang**

- a. Dari keterbatasan-keterbatasan studi ini, maka saran untuk penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel-variabel lain selain yang digunakan dalam penelitian ini.
- b. Dalam penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengambil sampel yang lebih banyak, hal ini bertujuan untuk keakuratan data yang lebih baik dalam penelitiannya.
- c. Melakukan penelitian yang berkelanjutan, hal ini agar dapat melihat dan menilai setiap perubahan perilaku responden dari waktu ke waktu.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Abdi, M. F., Muhamad Nor, S. F., & Radzi, N. Z. 2014. The Impact of Islamic Work Ethics on Job Performance and Organizational Commitment. Proceedings of 5th Asia-Pacific Business Research Conference, 1–12.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. 2005. Toward a Theory of Behavioral Influence: An Integrative Framework of the Role of Leadership and Empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084-1104.
- Akkaya, B., & Üstgörül, S. 2020. Leadership Styles and Female Managers in Perspective of Agile Leadership. In *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*. Emerald Publishing Limited.
- Ali, A. J., & Al-Owaihan, A. 2008. "Islamic work ethic in Saudi Arabia." *Journal of Business Ethics*, 80(3), 155-167.
- Allen, N. J., dan Meyer, J. P, 2017, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Amirus, Metha Kartika. 2018. Pengaruh Etika Kerja, Independensi, Objektivitas, Integritas, Dan Komitmen Organisasi Terhadap work performance. *Diponegoro Journal Of Accounting*. Online. Vol. 1 No. 2, Hal: 1-11.
- Anoraga, Pandji. 2007. Psikologi Industri dan Organisasi Edisi ke-2. Jakarta: Rineka Cipta.

- Augusty, Ferdinand. 2006. Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Bangun, T. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Kasus. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Berman, Evan M, & James S. Bowman, Jonathan P. West, & Montgomery R. Van Wart. 2013. Human Resources Management In Public Service: Paradoxes, Process, and Problems. Fourth Edition. California: Sage Publications Inc.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Manajemen Kinerja. Penerbit PT. XYZ. Halaman 378.
- Bryson, John M; Barbara C. Crosby and M. M. Stone 2005. "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature." Public administration review 66s1: 44-55.
- Cahyadi, Rudi. 2017. Pengaruh etika Kerja, Kompetensi dan Integritas Auditor Terhadap work performance. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, Online. Vol. 30 No. 9 Denpasar, September 2017
- Cahyadi, Yulius Yogi. 2018. Pengaruh Etika Kerja, Kompetensi dan Independensi Akuntan Publik: Refleksi Hasil Penelitian Empiris. Jurnal Akuntansi Dan Keuangan. Online. Vol. 4 No. 2, Hal: 79– 92.
- Coleman, J. S. 2015. Dasar-Dasar Teori Sosial Foundation Of Sosial Theory. Bandung: Penerbit Nusa Media
- Cooper, Donald R, dan Pamela S. Schindler, 2006. Metode Riset Bisnis. Jakarta: PT Media Global Edukasi



- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. 2010. Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 622, 119-130 DOI: 10.1037/a0019988.
- Falah A. O., & Helmy, I. 2021. Pengaruh Workplace Spirituality dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Guru Di SMP Muhammadiyah 2 Kebumen. *EPrints Universitas Putra Bangsa Kebumen*, 1-10.
- Febriani, Hajar Firda. 2021. Skripsi: Implementasi Pembelajaran Kitab Ta'limul Muta'alim dalam Membentuk Etika Santri di Pondok Pesantren Roudlotul Qur'an TlogoAnyar Lamongan. Tulungagung: Perpustakaan UIN SATU Tulungagung.
- Feldman. 2014. *Individual In Organizations*. New York : Mc Graw Hill. Series In Management
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS*. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, Amundsen, S., & Martinsen, O. 2018. Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25, 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>.

Hair et al., 1998, *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersey.

Happy Y. Mogot, Christoffel Kojo dan Victor P K Lengkong. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, Vol.7 No.1, ISSN 2303-1174.

Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Indra, Kharis. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 3. No.1.

Indragiri dan Theola, D. 2022. Analisa Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Work Performance Management dengan Team Cohesion Sebagai Variabel Intervening di Hachi-Hachi Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, Vol. 4, No. 1.

Jalil. 2010. Etika bisnis dalam konteks Islam: perspektif seorang Muslim Pemimpin bisnis. *Etika Bisnis Triwulan*, 73, 47–54.

Joiner, B. 2019. Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*

Jun Yi Hsieh jhand Kuotsai Tom Liou. 2019. Collaborative Leadership and Organizational Performance: Assessing the Structural Relation in a Public

<https://doi.org/10.1177/0734371X15623619>

- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. *The Wisdom of Teams: Creating The HighPerformance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. 1978. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performances*, 22, 375-403.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. 2007. Defining and Measuring Empathy in Counseling: A Multidimensional Approach. *Journal of Counseling & Development*, 85(2), 154-161.
- Konczak, L.J., Stelly, D.J., Trusty, M.L. 2000. Defining and measuring empowerment leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60 No. 2, hal 301-313.
- Kreitner, R. 2004. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, 2013, *Perilaku Organisasi*, Edisi 9, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Lestari dan Satria Tirtayasa. 2023. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Work Performance, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 1, No. 1, September 2018, 1-14.
- Mangkunegara, A.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Martin and Bikki Jaggi, 2021, “Sustainability, Environmental Performance and Disclosures”, UK: Emerald Group Publishing.
- Martínez-Córcoles, M. et al. 2011, ‘Leadership and employees’ perceived safety behaviours in a nuclear power plant: A structural equation model’, *Safety Science*, 498–9, pp. 1118–1129. doi: 10.1016/j.ssci.2011.03.002.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Halaman 78.
- Mowday, R. T. 2001. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *Journal of Management*, 276, 692-700.
- Muliawan, Yudi. 2017. Pengaruh Keterikatan Karyawan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Badja Baru Palembang. *JEMBATAN – Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*. Tahun XIV No 2, Oktober 2017. Pp.69-79.
- Mutaminah, M., & Munadharoh, E. 2013. *Pengantar Psikologi*. Surakarta: UNS Press.
- Nur’aini Renggani Vidianingtyas. 2014. Pengaruh *empowering leadership*, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap work performance. Universitas Janabdra Yogyakarta
- Nurdiyana. 2017, RETENTION STRATEGY TO MINIMIZE NURSE TURNOVER: A SYSTEMATIC REVIEW, *International Journal of Nursing and Health Services IJNHS*: Vol 1 No 2 2018: *International Journal of Nursing and Health Services*.

- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. 2015. Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128.
- Parker. Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. 2017. The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. DOI: 10.1002/SICI1099-137920000521:33.0.CO;2-#.
- Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif Edisi ke-2*. PT RajaGrafindo Persada. Halaman 309.
- Roellyanti, F. D. 2015. *Strategi Bauran Pemasaran Marketing Mix Dalam Industri Rumahan Emping Melinjo Di Kecamatan Limpung Kabupaten Batang*. Skripsi. Universitas Negeri Semarang.
- Romi, D., Silalahi, S. P., & Sinurat, E. J. 2020. Analisis Etika Kerja Islami terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Bank Sumut Medan Cabang Sukaramai. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 6(Suplemen), 39-46.
- Sastrohadiwiryo. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta. Halaman 235.
- Schermerhorn, Jr. John R., Osborn, Richard N., Uhl-Bien, Mary and Hunt, James G, 2012, *Organizational Behavior, International Student Version*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.
- Sedarmayanti. 2015. *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju. Halaman 260.

- Setiawati, Lulu. 2021. The Effect of Agile Leadership and Work Environment to Employees Performance in a VUCA World Study on Millennial Generation Employees in Jabodetabek. *International Journal of Social Science and Human Research* 0411
- Sianipar, A.R.B. dan Haryanti, K. 2014. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi Turnover pada Karyawan Bidang Produksi CV. X. *Jurnal Psikodemensia*. Vol. XIII, No.1 98-114.
- Spreitzer, Gretchen M. 1995. "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation." *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steers, RM dan Porter, L. W, 2011. *Motivation and Work Behaviour*. New York Accademic Press.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta, Bandung.
- Surapto, D., & Rahman, A. 2022. The Influence of Agile Leadership, Workload and Job Satisfaction on Employee Performance. *Economy Deposit Journal E-DJ*, 41, 267-276. <https://doi.org/10.36090/e-dj.v4i1.1229>.
- Sutono dan Budiman, Fuad Ali. 2009. Pengaruh Kepemimpinan Dan Etos Kerja Islami Terhadap work performance Di Koperasi Jasa Keuangan Syariah Baitul Maal Wat Tamwil Di Kecamatan Rembang. *Analisis manajemen*, 41 Desember.
- Vakola, Menguc, B., & Jung, Y. S. 2014. Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors : a multilevel

approach. *Journal of the Academic Marketing. Sci*, 1–22.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0370-0>.

Wahyudi. 2021. Agile Leadership sebagai kunci sukses terwujudnya agile Organization. *Manajemen dan Kepemimpinan Kontemporer* pp.365 - 384  
Publisher: Scopindo Media Pu

Wirawan. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Penerbit Erlangga. Halaman 5.

Yuli. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Aplikasi*. Surabaya: Penerbit PT XYZ. Halaman 89.

Zhang, X., & Bartol, K. M. 2010. "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement." *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

