

Analisis Kepemimpinan Etis Dalam Organisasi Bisnis Syariah dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan

Benyamin¹, Mandala Putra², diding Irawan³, Nurita Purnamasari Ningsih⁴, Munawir⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Sultan Muhammad Syafiuddin Sambas, Indonesia;

yaminp974@gmail.com, mandalamrt@gmail.com, didingirawan2094@gmail.com, nuritapurnamasari26@gmail.com,
munawirkhan88@gmail.com

Abstract	Artikel ini menganalisis kepemimpinan etis dalam organisasi bisnis syariah dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah kualitatif-deskriptif melalui studi pustaka dan analisis komparatif tematik atas variabel gaya kepemimpinan Islam, karakter persona Islami, etika kerja Islam, kepemimpinan etis, motivasi intrinsik, dan kinerja karyawan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memengaruhi kinerja karyawan melalui keteladanan moral, kepercayaan, keadilan, akuntabilitas, dan motivasi intrinsik. Data perbankan syariah menunjukkan karakter persona Islami berpengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan, sedangkan etika kerja Islam cenderung positif secara marginal dan gaya kepemimpinan Islam tidak signifikan apabila hanya dipahami sebagai gaya formal. Data lembaga zakat menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta motivasi intrinsik, sedangkan motivasi intrinsik memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja. Artikel menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis dalam organisasi bisnis syariah perlu dioperasionalkan sebagai perilaku moral yang konsisten, pengambilan keputusan transparan, pengawasan adil, dan pemberdayaan karyawan, bukan sekadar simbol religiusitas.
Keywords	Kepemimpinan Etis; Organisasi Bisnis Syariah; Kinerja Karyawan
Corresponding Author Nama Penulis Pertama Afiliasi, Indonesia; email@domain.ac.id	

1. INTRODUCTION

Organisasi bisnis syariah berkembang dalam lingkungan ekonomi yang menuntut efisiensi, kepatuhan regulasi, inovasi layanan, dan kepercayaan publik. Berbeda dari organisasi bisnis konvensional, organisasi syariah mengemban dua mandat sekaligus, yaitu mencapai kinerja ekonomi dan menjaga kepatuhan terhadap nilai-nilai Islam. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak cukup dipahami sebagai kemampuan mengarahkan bawahan untuk mencapai target, tetapi juga sebagai kemampuan membangun perilaku organisasi yang adil, amanah, transparan, dan bertanggung jawab. Dalam konteks inilah kepemimpinan etis menjadi isu penting karena kualitas moral pemimpin menentukan arah budaya kerja, keputusan manajerial, serta cara karyawan memaknai pekerjaannya.

Kepemimpinan etis pada dasarnya menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan integritas, kejujuran, keadilan, kepedulian, dan konsistensi antara ucapan serta tindakan. Brown et al. (2005) menjelaskan kepemimpinan etis sebagai demonstrasi perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi, penguatan, dan pengambilan keputusan. Definisi ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan Islam yang menempatkan pemimpin sebagai teladan moral, pengemban amanah, dan pengarah kemaslahatan. Dalam organisasi bisnis syariah, pemimpin etis bukan hanya dituntut patuh pada prosedur, melainkan juga harus mampu menjadikan nilai syariah sebagai perilaku operasional yang dapat dirasakan karyawan.

Perdebatan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan terus berkembang. Sejumlah studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan komitmen, kepuasan, motivasi, kreativitas, dan kinerja karyawan (Asif et al., 2019; Shafique et al., 2020; Zaim et al., 2021). Namun, kepemimpinan dalam organisasi syariah memiliki karakter yang lebih spesifik karena pemimpin perlu menunjukkan amanah, keadilan, keikhlasan, musyawarah, dan pengendalian diri. Nilai-nilai tersebut menentukan kualitas hubungan pemimpin dan karyawan. Ketika karyawan melihat pemimpin sebagai figur yang adil dan dapat dipercaya, mereka lebih mudah membangun kelekatan psikologis, rasa aman, dan motivasi intrinsik untuk bekerja secara optimal.

Krisis etika pada organisasi bisnis dan filantropi mendorong kebutuhan penelitian yang lebih serius mengenai kepemimpinan etis. Ketidakepatuhan, penyalahgunaan wewenang, manipulasi laporan, dan pengabaian kepentingan stakeholders dapat merusak reputasi organisasi, menurunkan kepercayaan masyarakat, dan melemahkan motivasi karyawan. Pada lembaga yang membawa identitas Islam, krisis etika mempunyai dampak ganda karena mencederai kinerja organisasi sekaligus kredibilitas nilai

keagamaan yang menjadi dasar operasionalnya. Karena itu, kepemimpinan etis merupakan kebutuhan strategis, bukan hanya konsep normatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakter persona Islami berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, etika kerja Islam memiliki kecenderungan positif secara marginal, sedangkan gaya kepemimpinan Islam tidak menunjukkan pengaruh positif signifikan jika diuji secara parsial (Jannah et al., 2015). Temuan ini menarik karena mengisyaratkan bahwa kinerja karyawan tidak cukup digerakkan oleh label atau gaya kepemimpinan, tetapi lebih kuat dipengaruhi oleh karakter moral yang nyata dan etika kerja yang konsisten.

Kepemimpinan etis terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik, dan motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja. Bahkan, motivasi intrinsik terbukti memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan (Hasanah et al., 2026). Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa perilaku etis pemimpin bekerja melalui mekanisme psikologis: karyawan merasa aman, dihargai, dan memiliki makna kerja yang lebih dalam.

Berdasarkan hal tersebut, artikel ini berupaya menganalisis kepemimpinan etis dalam organisasi bisnis syariah dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Kajian ini tidak memposisikan kepemimpinan etis sebagai teori yang terpisah dari kepemimpinan Islam, melainkan sebagai artikulasi manajerial dari nilai-nilai Islam seperti *siddiq*, *amanah*, *tabligh*, *fathanah*, *keadilan*, *musyawarah*, dan *ihsan* dalam praktik organisasi. Maka, ruang analisis artikel ini berada pada persimpangan antara teori kepemimpinan etis modern, etika kerja Islam, dan manajemen sumber daya manusia syariah.

Kebaruan artikel ini terletak pada sintesis antara temuan perbankan syariah dan lembaga zakat untuk merumuskan model pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan dalam organisasi bisnis syariah. Penelitian sebelumnya cenderung menguji variabel secara terpisah, sedangkan artikel ini menafsirkan hasil penelitian sekunder untuk menemukan pola umum, perbedaan konteks, serta implikasi praktisnya. Tujuan artikel adalah memberikan analisis konseptual dan praktis yang dapat digunakan oleh pengelola organisasi syariah dalam memperkuat kinerja berbasis etika.

2. METHODS

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena tujuan artikel bukan melakukan pengujian statistik baru, melainkan menyusun sintesis konseptual berdasarkan data empiris yang telah tersedia. Data dari penelitian perbankan syariah digunakan untuk memahami dimensi kepemimpinan Islam, yakni gaya kepemimpinan Islam, karakter persona Islami, dan etika kerja Islam. Data ini berguna untuk menunjukkan bahwa kepemimpinan syariah memiliki dimensi moral-personal yang kuat. Data dari penelitian lembaga zakat digunakan untuk memahami kepemimpinan etis, motivasi intrinsik, dan kinerja karyawan melalui pendekatan Structural Equation Modeling.

Teknik analisis dilakukan melalui empat tahap. Pertama, reduksi data dilakukan dengan memilih informasi yang relevan, meliputi definisi variabel, indikator, hasil uji hipotesis, dan kesimpulan penelitian. Kedua, data disajikan dalam bentuk matriks perbandingan agar hubungan antarvariabel dapat terlihat secara sistematis. Ketiga, temuan dianalisis secara tematik dengan kategori kepemimpinan etis, karakter Islami, etika kerja, motivasi intrinsik, dan kinerja karyawan. Keempat, penarikan kesimpulan dilakukan dengan membandingkan pola temuan dari kedua sumber dan menautkannya dengan literatur manajemen serta etika bisnis Islam.

Validitas argumentasi dijaga melalui triangulasi teori dan sumber. Triangulasi teori dilakukan dengan menghubungkan temuan empiris dengan teori kepemimpinan etis, teori pembelajaran sosial, motivasi intrinsik, dan etika kerja Islam. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dua konteks organisasi syariah yang berbeda, yakni bank syariah dan lembaga zakat. Perbandingan konteks ini penting karena organisasi bisnis syariah tidak hanya terbatas pada perbankan, tetapi juga mencakup lembaga keuangan sosial, BMT, koperasi syariah, dan lembaga pengelola dana umat yang menjalankan aktivitas manajerial serta pelayanan ekonomi.

3. FINDINGS AND DISCUSSION

3.1. Kepemimpinan Etis sebagai Fondasi Organisasi Bisnis Syariah

Kepemimpinan etis dalam organisasi bisnis syariah dapat dipahami sebagai proses memengaruhi karyawan melalui keteladanan moral, keputusan yang adil, komunikasi yang jujur, dan komitmen pada kemaslahatan. Pemimpin tidak hanya bertugas menggerakkan sumber daya, tetapi juga membangun batas moral bagi perilaku organisasi. Dalam perspektif Islam, batas moral tersebut berakar pada *amanah*, *keadilan*, *kejujuran*, *tanggung jawab*, dan *larangan merugikan pihak lain*. Karena itu, kepemimpinan etis memiliki kedudukan strategis dalam menjaga kualitas tata kelola organisasi syariah.

Kepemimpinan etis memiliki dua sisi. Sisi pertama adalah moral person, yaitu kualitas pribadi pemimpin yang jujur, dapat dipercaya, adil, peduli, rendah hati, dan konsisten. Sisi kedua adalah moral manager, yaitu kemampuan pemimpin untuk menjadikan etika sebagai bagian dari sistem organisasi melalui komunikasi nilai, pemberian penghargaan, penegakan disiplin, dan pengambilan keputusan yang transparan (Brown et al., 2005; Nanda et al., 2022). Dalam organisasi syariah, dua sisi ini berhubungan dengan konsep *akhlak* dan *amanah*. Pemimpin yang baik bukan hanya baik secara pribadi, melainkan juga mampu mengubah kebaikan pribadi menjadi budaya kerja kolektif.

Temuan Jannah et al. (2015) menguatkan argumentasi tersebut. Ketika kepemimpinan Islam hanya dipahami sebagai gaya, pengaruhnya terhadap kinerja belum tentu signifikan. Namun, ketika kepemimpinan diwujudkan dalam karakter persona Islami, pengaruhnya terhadap kinerja menjadi kuat. Artinya, karyawan tidak sekadar merespons slogan, simbol, atau retorika keagamaan,

tetapi merespons perilaku pemimpin yang nyata. Pemimpin yang jujur, adil, berilmu, terbuka, dan mendengarkan bawahan lebih mampu membangun kepercayaan kerja dibanding pemimpin yang hanya menggunakan narasi keislaman tanpa konsistensi perilaku.

Dalam literatur kepemimpinan modern, pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui social learning theory. Karyawan belajar tentang perilaku yang diterima organisasi dengan mengamati tindakan pemimpin. Jika pemimpin mengambil keputusan secara adil, mengakui kesalahan, menolak manipulasi, dan memperlakukan karyawan dengan hormat, karyawan menangkap pesan bahwa organisasi menilai etika sebagai standar utama. Sebaliknya, jika pemimpin tidak konsisten, karyawan cenderung menganggap etika sebagai formalitas. Oleh sebab itu, kepemimpinan etis bekerja melalui proses peneladanan, pembelajaran, dan pembentukan norma kolektif (Brown et al., 2005; Asif et al., 2019).

3.2. Dimensi Kepemimpinan Islam yang Relevan dengan Etika Organisasi

Kepemimpinan Islam memiliki dimensi yang kaya. Data penelitian pada Bank Muamalat menguraikan gaya kepemimpinan Islam ke dalam indikator mencintai kebenaran, menjaga amanah, ikhlas dalam mengabdikan, baik dalam pergaulan, dan kebijaksanaan. Karakter persona Islami diuraikan ke dalam tidak meminta jabatan, adil, jujur, mendengarkan bawahan, dan berilmu. Etika kerja Islam diuraikan ke dalam murah hati, motivasi untuk berbakti, dan selalu mengingat Allah (Jannah et al., 2015). Indikator-indikator ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan Islam tidak hanya mengatur cara memimpin, tetapi juga kualitas batin dan perilaku sosial pemimpin.

Dalam organisasi bisnis syariah, dimensi tersebut perlu diterjemahkan menjadi praktik manajerial. Amanah dapat diwujudkan melalui pelaporan yang akurat, penggunaan dana sesuai tujuan, dan penyelesaian tugas tepat waktu. Keadilan dapat diwujudkan melalui pembagian beban kerja yang proporsional, sistem penilaian kinerja yang objektif, dan kesempatan pengembangan karier yang terbuka. Kejujuran diwujudkan melalui komunikasi yang tidak manipulatif, penolakan terhadap konflik kepentingan, serta keterbukaan informasi yang relevan. Kebijaksanaan diwujudkan melalui musyawarah, empati terhadap kondisi karyawan, dan keberanian mengambil keputusan sulit tanpa menyalahi prinsip etika.

Dimensi kepemimpinan Islam juga berkaitan erat dengan etika bisnis Islam. Beekun (1997) menegaskan bahwa etika bisnis Islam menuntut keselarasan antara kepentingan ekonomi dan tanggung jawab moral kepada Allah, sesama manusia, serta masyarakat. Dengan demikian, organisasi bisnis syariah tidak dapat memisahkan kinerja dari akhlak. Kinerja yang tinggi tetapi diperoleh melalui tekanan berlebihan, manipulasi, atau ketidakadilan tidak sesuai dengan tujuan syariah. Sebaliknya, kinerja yang lahir dari amanah dan motivasi bermakna lebih sejalan dengan prinsip keberlanjutan organisasi syariah.

Table 1. Dimensi kepemimpinan etis-Islami dan bentuk implementasi manajerial

Dimensi etis-Islami	Makna konseptual	Implementasi dalam organisasi bisnis syariah
Amanah	Pemimpin menjaga kepercayaan dan bertanggung jawab atas tugas.	Transparansi laporan, konsistensi janji, penggunaan dana sesuai mandat, dan kontrol internal.
Siddiq/kejujuran	Pemimpin menyampaikan informasi dengan benar dan tidak manipulatif.	Komunikasi terbuka, anti-fraud, pengakuan kesalahan, dan keputusan berbasis data.
Adil	Pemimpin memberi hak secara proporsional dan tidak diskriminatif.	Penilaian kinerja objektif, pembagian beban kerja wajar, dan kompensasi yang jelas.
Tabligh/komunikatif	Pemimpin mampu menjelaskan nilai dan tujuan organisasi.	Briefing etika, umpan balik, musyawarah, dan kanal aspirasi karyawan.
Fathanah/berilmu	Pemimpin cerdas, kompeten, dan mampu membaca risiko.	Pengambilan keputusan berbasis pengetahuan, pengembangan SDM, dan mitigasi risiko.
Ihsan dan kepedulian	Pemimpin mendorong kebaikan melampaui kewajiban minimum.	Pendampingan karyawan, budaya saling menolong, dan pelayanan berkualitas kepada stakeholders.

3.3. Kinerja Karyawan dalam Organisasi Bisnis Syariah

Kinerja karyawan pada umumnya dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai individu sesuai tanggung jawabnya. Mangkunegara (2006) menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab. Dalam organisasi bisnis syariah, kinerja memiliki dimensi tambahan karena pekerjaan tidak hanya dinilai dari produktivitas, tetapi juga dari kepatuhan etis, kejujuran layanan, dan orientasi kemaslahatan. Karyawan yang berkinerja baik bukan hanya mencapai target, tetapi juga menjaga integritas proses kerja.

Kinerja karyawan dalam organisasi syariah dapat dilihat melalui empat dimensi. Pertama, dimensi tugas, yakni kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara akurat, tepat waktu, dan sesuai standar. Kedua, dimensi etis, yakni kemampuan bekerja tanpa menyalahgunakan kewenangan dan tanpa merugikan nasabah, anggota, mustahik, atau pemangku kepentingan lain. Ketiga, dimensi sosial, yakni kemampuan bekerja sama, melayani, dan menjaga hubungan yang baik. Keempat, dimensi spiritual-makna,

yakni kesadaran bahwa pekerjaan merupakan amanah dan bagian dari ibadah. Keempat dimensi ini saling berkaitan karena kinerja syariah tidak boleh melepaskan hasil dari proses.

Kepemimpinan etis memengaruhi kinerja karena pemimpin menentukan konteks psikologis tempat karyawan bekerja. Pemimpin yang adil membuat karyawan merasa diperlakukan secara layak. Pemimpin yang jujur membuat karyawan percaya bahwa keputusan organisasi dapat diprediksi. Pemimpin yang peduli membuat karyawan merasa dihargai. Kombinasi kondisi tersebut meningkatkan motivasi, komitmen, dan kesiapan karyawan untuk memberikan usaha terbaiknya. Dengan kata lain, kepemimpinan etis tidak selalu bekerja secara mekanis, tetapi melalui pembentukan iklim kerja yang sehat dan bermakna.

3.4. Temuan Empiris dari PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. Cabang Semarang

Penelitian pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. Cabang Semarang memberikan gambaran tentang pengaruh kepemimpinan Islam terhadap kinerja karyawan dalam konteks perbankan syariah. Variabel yang dianalisis meliputi gaya kepemimpinan Islam, karakter persona Islami, etika kerja Islam, dan kinerja karyawan. Hasil regresi menunjukkan persamaan $Y = 1,762 - 0,212X_1 + 0,437X_2 + 0,207X_3$. Secara parsial, gaya kepemimpinan Islam tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena nilai t hitung negatif dan tidak signifikan. Sebaliknya, karakter persona Islami berpengaruh positif signifikan dengan koefisien terbesar, sedangkan etika kerja Islam menunjukkan pengaruh positif yang bersifat marginal (Jannah et al., 2015).

Temuan ini penting karena menunjukkan perbedaan antara gaya dan karakter. Gaya kepemimpinan dapat dipersepsi sebagai cara pemimpin berinteraksi, tetapi belum tentu cukup kuat meningkatkan kinerja jika tidak disertai karakter moral yang meyakinkan. Karyawan tampaknya lebih responsif terhadap pemimpin yang adil, jujur, berilmu, dan mau mendengarkan dibandingkan pemimpin yang hanya menampilkan gaya tertentu. Dengan demikian, kepemimpinan etis dalam organisasi syariah perlu dipusatkan pada karakter moral yang terlihat dalam keputusan dan hubungan kerja sehari-hari.

Hasil uji simultan pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa tiga variabel kepemimpinan Islam secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan F hitung 4,268 lebih besar daripada F tabel 1,84. Namun, nilai adjusted R square sebesar 0,159 memperlihatkan bahwa variabel-variabel tersebut menjelaskan 15,90% variasi kinerja karyawan, sedangkan 84,10% dipengaruhi variabel lain (Jannah et al., 2015). Artinya, kepemimpinan etis memang penting, tetapi perlu didukung oleh faktor lain seperti sistem kompensasi, budaya organisasi, kompetensi, desain pekerjaan, beban kerja, dan peluang pengembangan karier.

Table 2. Ringkasan temuan empiris pada Bank Muamalat Cabang Semarang

Variabel	Koefisien/indikator statistik	Makna hasil	Implikasi bagi kepemimpinan etis
Gaya kepemimpinan Islam	B = -0,212; t = -1,193; sig. = 0,239	Tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Gaya formal tidak cukup; perlu konsistensi perilaku moral.
Karakter persona Islami	B = 0,437; t = 2,688; sig. = 0,010	Berpengaruh positif signifikan dan menjadi variabel paling kuat.	Kejujuran, keadilan, ilmu, dan sikap mendengarkan menjadi sumber pengaruh utama.
Etika kerja Islam	B = 0,207; t = 1,639; sig. = 0,108	Berpengaruh positif secara marginal.	Etika kerja perlu diperkuat menjadi sistem kerja yang terukur, bukan hanya nilai personal.
Uji simultan dan determinasi	F = 4,268; Adjusted R ² = 0,159	Variabel kepemimpinan Islam bersama-sama memengaruhi kinerja sebesar 15,90%.	Perlu integrasi dengan faktor motivasi, budaya, kompensasi, dan manajemen kinerja.

Sumber: Diolah dari Jannah et al. (2015).

3.5. Temuan Empiris dari Lembaga Amil Zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta

Penelitian pada lembaga amil zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta memberikan bukti yang lebih eksplisit tentang pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Structural Equation Modeling dan melibatkan 110 responden yang telah bekerja lebih dari satu tahun. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan etis, motivasi intrinsik, dan kinerja karyawan. Uji validitas menunjukkan seluruh indikator memiliki loading factor di atas 0,70, sedangkan construct reliability variabel juga berada di atas 0,70 (Hasanah et al., 2026). Dengan demikian, instrumen dinilai memadai untuk menguji hubungan antarvariabel.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan estimate 0,257, C.R. 2,143, dan p 0,032. Kepemimpinan etis juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik dengan estimate 0,617, C.R. 7,727, dan p 0,000. Sementara itu, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan estimate 0,663, C.R. 4,391, dan p 0,000 (Hasanah et al., 2026). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya bekerja secara langsung, tetapi juga menguatkan motivasi dari dalam diri karyawan.

Peran motivasi intrinsik sangat relevan bagi organisasi syariah. Karyawan pada lembaga zakat, bank syariah, BMT, atau koperasi syariah sering kali bekerja dalam ruang yang memadukan layanan ekonomi dan nilai sosial. Ketika pemimpin menunjukkan integritas, keadilan, dan tanggung jawab, karyawan merasa pekerjaannya memiliki makna. Makna tersebut memunculkan dorongan internal untuk bekerja bukan semata-mata karena imbalan, tetapi karena rasa tanggung jawab dan kebanggaan dalam menjalankan amanah. Hal ini sejalan dengan Kuvaas et al. (2017) dan Shin et al. (2019) yang menekankan bahwa motivasi intrinsik berkaitan dengan keterlibatan, kepuasan, dan performa kerja.

Hasil mediasi dalam penelitian lembaga zakat menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung kepemimpinan etis melalui motivasi intrinsik sebesar 0,382 lebih besar dibanding direct effect 0,241, sehingga motivasi intrinsik berperan sebagai mediator parsial (Hasanah et al., 2026). Mediasi parsial berarti kepemimpinan etis tetap berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi sebagian pengaruhnya dijelaskan oleh meningkatnya motivasi intrinsik karyawan. Secara praktis, hal ini berarti organisasi syariah perlu mengembangkan kepemimpinan etis sekaligus desain kerja yang meningkatkan makna, otonomi, penghargaan moral, dan rasa memiliki.

Table 3. Ringkasan temuan SEM pada lembaga amil zakat DIY

Hubungan antarvariabel	Estimate	C.R./P	Hasil	Interpretasi
Kepemimpinan etis -> Kinerja karyawan	0,257	C.R. 2,143; p 0,032	Positif dan signifikan	Pemimpin etis meningkatkan kinerja melalui kepercayaan, keadilan, dan keteladanan.
Kepemimpinan etis -> Motivasi intrinsik	0,617	C.R. 7,727; p 0,000	Positif dan signifikan	Perilaku etis pemimpin menumbuhkan rasa aman, makna kerja, dan dorongan internal.
Motivasi intrinsik -> Kinerja karyawan	0,663	C.R. 4,391; p 0,000	Positif dan signifikan	Motivasi dari dalam diri mendorong dedikasi, ketekunan, dan pencapaian target.
Kepemimpinan etis -> Motivasi intrinsik -> Kinerja	Indirect 0,382; direct 0,241	Indirect > direct	Mediasi parsial	Kepemimpinan etis bekerja langsung sekaligus melalui motivasi intrinsik.

Sumber: Diolah dari Hasanah et al. (2026).

3.6. Analisis Perbandingan: Mengapa Karakter Etis Lebih Penting daripada Gaya Formal

Perbandingan dua penelitian menunjukkan pola yang konsisten. Pada Bank Muamalat, karakter persona Islami menjadi variabel yang paling kuat memengaruhi kinerja, sedangkan gaya kepemimpinan Islam tidak signifikan. Pada lembaga zakat, kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi intrinsik. Pola tersebut mengarah pada satu kesimpulan penting: karyawan lebih dipengaruhi oleh kualitas etis yang nyata daripada oleh bentuk formal kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan etis tidak boleh berhenti pada gaya, simbol, atau klaim religius, tetapi harus tampak sebagai perilaku adil, jujur, konsisten, dan mampu memberi rasa aman.

Ketidaksignifikanan gaya kepemimpinan Islam pada penelitian Bank Muamalat dapat dibaca dalam beberapa kemungkinan. Pertama, karyawan mungkin menilai bahwa gaya kepemimpinan belum terinternalisasi menjadi perilaku yang mereka rasakan sehari-hari. Kedua, gaya kepemimpinan dapat menjadi terlalu umum jika indikatornya tidak cukup mengukur pengalaman kerja nyata. Ketiga, kinerja karyawan mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor yang lebih konkret, seperti kompetensi pemimpin, objektivitas penilaian, dukungan kerja, dan sistem penghargaan. Karena itu, gaya kepemimpinan Islam perlu diturunkan menjadi tindakan operasional, bukan sekadar kategori normatif.

Sebaliknya, karakter persona Islami berpengaruh kuat karena karyawan mengalami langsung kualitas moral pemimpin. Pemimpin yang adil akan memengaruhi persepsi keadilan karyawan. Pemimpin yang jujur akan memengaruhi kepercayaan. Pemimpin yang berilmu akan meningkatkan keyakinan bahwa arahan yang diberikan masuk akal. Pemimpin yang mendengarkan bawahan akan meningkatkan rasa dihargai. Semua faktor tersebut berhubungan langsung dengan kondisi psikologis yang mendorong kinerja. Temuan ini sesuai dengan literatur yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis memperkuat kepercayaan, komitmen, dan perilaku kerja positif (Tamer, 2021; Oladimeji & Abdulkareem, 2023; Ullah et al., 2024).

Pada penelitian lembaga zakat, kepemimpinan etis berpengaruh kuat terhadap motivasi intrinsik. Hal ini memperjelas mekanisme yang mungkin belum diuji pada penelitian Bank Muamalat. Kepemimpinan etis tidak selalu langsung menaikkan kinerja melalui perintah atau kontrol, tetapi melalui dorongan internal. Karyawan yang merasa dipimpin secara adil dan bermakna akan lebih bersemangat, lebih bertanggung jawab, dan lebih rela memberikan usaha ekstra. Dengan demikian, motivasi intrinsik menjadi jembatan penting yang menghubungkan nilai etis pemimpin dan hasil kerja karyawan.

Table 3. Perbandingan hasil utama dua studi

Aspek perbandingan	Bank Muamalat Cabang Semarang	Lembaga Amil Zakat DIY	Sintesis artikel
Konteks	Perbankan syariah yang berorientasi bisnis dan layanan keuangan.	Lembaga zakat yang berorientasi sosial-ekonomi dan pelayanan umat.	Keduanya merepresentasikan organisasi syariah dengan tuntutan kinerja dan amanah.
Fokus kepemimpinan	Kepemimpinan Islam: gaya, karakter persona, dan etika kerja.	Kepemimpinan etis dan motivasi intrinsik.	Kepemimpinan etis-Islami perlu dilihat sebagai karakter, perilaku, dan sistem.
Temuan utama	Karakter persona Islami berpengaruh signifikan; etika kerja marginal; gaya tidak signifikan.	Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi intrinsik.	Karakter moral dan perilaku etis nyata lebih menentukan daripada gaya formal.
Mekanisme	Belum menguji mediator; pengaruh total masih terbatas.	Motivasi intrinsik menjadi mediator parsial.	Organisasi perlu memperkuat motivasi intrinsik, iklim etis, dan keadilan organisasi.

Sumber: Sintesis penulis dari Jannah et al. (2015) dan Hasanah et al. (2026).

3.7. Mekanisme Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Karyawan

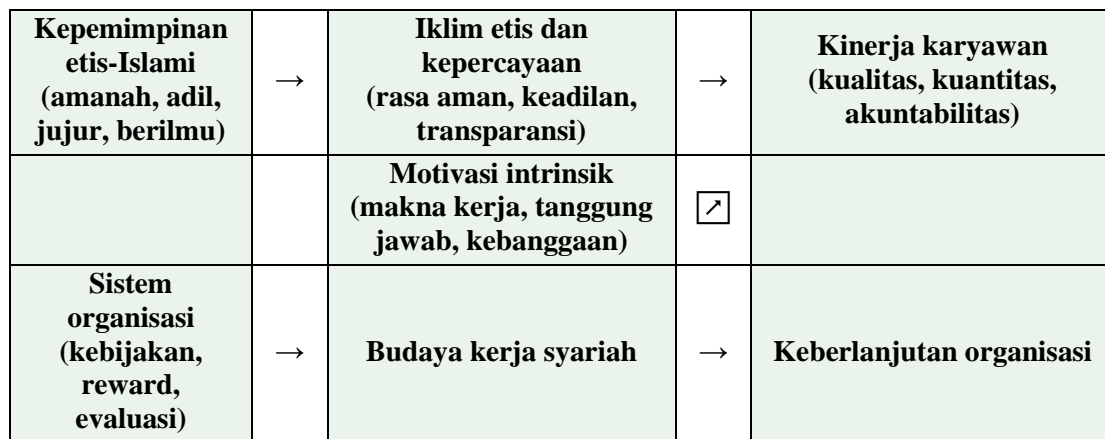
Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui lima mekanisme. Pertama, mekanisme keteladanan moral. Pemimpin menjadi sumber pembelajaran perilaku bagi karyawan. Ketika pemimpin konsisten menjaga etika, karyawan memperoleh contoh konkret tentang standar perilaku organisasi. Keteladanan ini memperkuat norma bahwa pencapaian target harus dilakukan melalui cara yang benar. Dalam organisasi syariah, keteladanan moral sangat penting karena nilai agama baru menjadi bermakna apabila diterjemahkan ke dalam tindakan sehari-hari.

Kedua, mekanisme kepercayaan. Kepercayaan muncul ketika karyawan melihat pemimpin sebagai pribadi yang jujur, adil, dan dapat diprediksi. Kepercayaan mengurangi kecemasan kerja karena karyawan merasa tidak akan diperlakukan secara sewenang-wenang. Kepercayaan juga meningkatkan keterbukaan komunikasi, sehingga masalah operasional dapat diselesaikan lebih cepat. Dalam bisnis syariah, kepercayaan internal sama pentingnya dengan kepercayaan eksternal. Organisasi tidak dapat membangun citra amanah di mata publik jika relasi internalnya dipenuhi ketidakadilan dan ketidakjelasan.

Ketiga, mekanisme keadilan organisasi. Pemimpin etis memastikan bahwa aturan diterapkan secara konsisten, hak karyawan dihormati, dan penilaian kinerja dilakukan secara objektif. Keadilan ini memengaruhi motivasi karena karyawan lebih bersedia bekerja keras ketika mereka yakin usaha akan dinilai secara wajar. Keadilan juga mencegah perilaku kontraproduktif seperti apatisme, konflik, dan niat keluar. Penelitian tentang keadilan organisasi menunjukkan bahwa persepsi adil berkaitan dengan kepuasan dan komitmen (Tjahjono et al., 2019; Tjahjono et al., 2021).

Keempat, mekanisme motivasi intrinsik. Data Hasanah et al. (2026) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja. Pemimpin etis meningkatkan motivasi intrinsik karena memberi rasa aman, makna, dan penghargaan moral. Karyawan tidak hanya bekerja untuk gaji, tetapi juga karena merasa pekerjaannya bernilai. Dalam organisasi syariah, motivasi intrinsik dapat tumbuh dari kesadaran ibadah, tanggung jawab sosial, kontribusi bagi umat, dan kebanggaan terhadap pekerjaan yang halal serta bermanfaat.

Kelima, mekanisme penguatan budaya etis. Pemimpin etis membentuk budaya organisasi melalui kebijakan, komunikasi, evaluasi, penghargaan, dan sanksi. Jika organisasi menghargai kejujuran, maka karyawan yang berani melaporkan masalah harus dilindungi. Jika organisasi menuntut pelayanan adil, maka indikator kinerja harus memasukkan kualitas pelayanan, bukan hanya kuantitas transaksi. Budaya etis yang kuat membuat kinerja menjadi lebih stabil karena karyawan memahami standar perilaku yang diharapkan.



Gambar 1. Model konseptual pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan

3.8. Kepemimpinan Etis, Motivasi Intrinsik, dan Makna Kerja Islami

Motivasi intrinsik menjadi variabel penting karena menjelaskan mengapa karyawan terdorong bekerja melampaui kewajiban minimum. Motivasi ini muncul ketika pekerjaan dianggap menarik, bermakna, memberi kepuasan pribadi, dan sesuai dengan nilai diri. Kuvaas et al. (2017) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki relasi positif dengan sejumlah hasil kerja. Dalam konteks organisasi syariah, motivasi intrinsik tidak dapat dilepaskan dari konsep niat, amanah, dan ibadah. Karyawan yang memaknai pekerjaan sebagai amanah cenderung memiliki daya tahan moral yang lebih kuat.

Kepemimpinan etis memunculkan motivasi intrinsik melalui rasa aman psikologis. Karyawan yang tidak takut diperlakukan tidak adil lebih berani menyampaikan ide, mengakui kesalahan, dan belajar dari kegagalan. Rasa aman psikologis penting karena organisasi bisnis syariah menghadapi kompleksitas layanan, regulasi, dan tuntutan kepatuhan. Jika pemimpin membangun budaya menyalahkan, karyawan cenderung menyembunyikan masalah. Sebaliknya, jika pemimpin membangun budaya amanah dan perbaikan, karyawan terdorong bekerja lebih jujur dan bertanggung jawab.

Makna kerja Islami juga memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja. Pemimpin yang mampu menjelaskan tujuan sosial dan spiritual organisasi membantu karyawan melihat pekerjaan sebagai kontribusi yang lebih luas. Pada bank syariah, karyawan tidak hanya melayani transaksi, tetapi juga membantu masyarakat memperoleh layanan keuangan sesuai prinsip syariah. Pada lembaga zakat, karyawan tidak hanya mengelola administrasi, tetapi juga menghubungkan muzakki dan mustahik secara amanah. Makna seperti ini dapat meningkatkan dedikasi dan ketekunan kerja.

Namun, motivasi intrinsik tidak boleh dijadikan alasan untuk mengabaikan kesejahteraan karyawan. Organisasi syariah tetap perlu menyediakan kompensasi layak, beban kerja wajar, pelatihan, dan fasilitas kerja yang memadai. Etika Islam tidak membenarkan eksploitasi atas nama keikhlasan. Oleh karena itu, kepemimpinan etis harus menyeimbangkan motivasi spiritual dengan keadilan organisasi. Karyawan dapat diminta bekerja secara ikhlas, tetapi organisasi juga wajib memperlakukan mereka secara adil dan profesional.

3.9. Implikasi Praktis bagi Organisasi Bisnis Syariah

Temuan artikel ini memiliki beberapa implikasi praktis. Pertama, organisasi bisnis syariah perlu mengubah kepemimpinan etis dari slogan menjadi standar perilaku. Nilai amanah, keadilan, dan kejujuran harus diterjemahkan ke dalam indikator yang dapat diamati, seperti ketepatan laporan, keterbukaan keputusan, konsistensi disiplin, dan kualitas komunikasi. Tanpa indikator operasional, nilai etis mudah menjadi retorika yang sulit dievaluasi.

Kedua, seleksi dan promosi pemimpin perlu memasukkan rekam jejak etika. Banyak organisasi lebih menekankan capaian target, pengalaman teknis, atau kedekatan struktural. Padahal, data menunjukkan karakter moral pemimpin merupakan faktor penting bagi kinerja karyawan. Organisasi syariah perlu menilai integritas, kemampuan mendengarkan, keadilan dalam mengambil keputusan, dan kesediaan mempertanggungjawabkan tindakan. Pemimpin yang kompeten secara teknis tetapi lemah secara etis dapat merusak budaya kerja dan kepercayaan publik.

Ketiga, organisasi perlu mengembangkan pelatihan kepemimpinan etis yang berbasis kasus. Pelatihan tidak cukup hanya membahas dalil atau teori, tetapi perlu menghadirkan dilema nyata seperti konflik kepentingan, tekanan target, pemberian hadiah, keterlambatan laporan, perlakuan terhadap bawahan, dan pengambilan keputusan saat terjadi kesalahan. Dengan pendekatan kasus, pemimpin belajar menerapkan nilai syariah dalam situasi yang kompleks.

Keempat, sistem manajemen kinerja perlu memasukkan indikator etis. Jika kinerja hanya diukur dari jumlah transaksi, dana yang terkumpul, atau target finansial, karyawan dan pemimpin dapat terdorong mengabaikan proses. Indikator etis dapat mencakup kepatuhan prosedur, kualitas pelayanan, kejujuran laporan, kerja sama tim, dan kontribusi pada budaya amanah. Integrasi indikator etis membuat kinerja lebih sejalan dengan maqashid syariah dan keberlanjutan organisasi.

Kelima, organisasi perlu memperkuat motivasi intrinsik melalui makna kerja, otonomi, umpan balik, dan penghargaan non-materi. Pemimpin dapat menjelaskan dampak sosial pekerjaan, memberi ruang partisipasi, mengapresiasi perilaku amanah, dan menunjukkan perhatian terhadap pengembangan karyawan. Penguatan motivasi intrinsik sangat penting karena data Hasanah et al. (2026) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik menjadi mediator parsial dalam hubungan kepemimpinan etis dan kinerja karyawan.

3.10. Implikasi Teoretis dan Arah Penelitian Selanjutnya

Secara teoretis, artikel ini memperkuat posisi kepemimpinan etis sebagai jembatan antara teori kepemimpinan modern dan etika bisnis Islam. Teori kepemimpinan etis menekankan moral person dan moral manager, sedangkan etika Islam menekankan amanah, keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab kepada Allah serta manusia. Kedua perspektif ini saling melengkapi. Perspektif modern membantu merumuskan mekanisme psikologis dan organisasi, sedangkan perspektif Islam memperkuat dasar nilai dan orientasi kemaslahatan.

Artikel ini juga menunjukkan pentingnya membedakan antara gaya, karakter, dan sistem kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat terlihat pada cara pemimpin berinteraksi, tetapi karakter menunjukkan kualitas moral yang lebih mendasar. Sistem kepemimpinan menunjukkan sejauh mana nilai etis diterjemahkan ke dalam kebijakan dan prosedur. Penelitian Bank Muamalat memperlihatkan bahwa karakter persona Islami lebih berpengaruh daripada gaya formal, sedangkan penelitian lembaga zakat memperlihatkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh melalui motivasi intrinsik. Temuan ini membuka peluang penelitian untuk menguji model yang menggabungkan karakter pemimpin, iklim etis, motivasi intrinsik, dan kinerja.

Arah penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan pendekatan kuantitatif pada berbagai organisasi bisnis syariah, seperti bank syariah, BMT, koperasi syariah, lembaga zakat, dan perusahaan halal. Penelitian dapat menguji apakah motivasi intrinsik, kepercayaan, psychological safety, atau perceived organizational justice memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja. Selain itu, penelitian dapat menguji peran moderasi budaya organisasi syariah, sistem kompensasi, dan beban kerja. Dengan desain yang lebih luas, generalisasi mengenai kepemimpinan etis dalam organisasi syariah dapat menjadi lebih kuat.

Penelitian selanjutnya juga perlu mengembangkan instrumen kepemimpinan etis-Islami yang lebih kontekstual. Instrumen tersebut dapat menggabungkan indikator universal kepemimpinan etis dengan nilai-nilai Islam yang operasional, seperti amanah, tabligh, siddiq, fathanah, adil, musyawarah, ihsan, dan larangan zalim. Instrumen ini penting agar penelitian tidak sekadar menempelkan istilah Islam pada teori umum, tetapi benar-benar mengukur perilaku kepemimpinan yang dirasakan karyawan dalam lingkungan kerja syariah.

3.11. Model Penguatan Kepemimpinan Etis dalam Organisasi Bisnis Syariah

Berdasarkan pembahasan, model penguatan kepemimpinan etis dalam organisasi bisnis syariah dapat dirumuskan dalam enam pilar. Pilar pertama adalah integritas personal pemimpin. Pilar ini mencakup kejujuran, tanggung jawab, kesesuaian ucapan dan tindakan, serta keberanian menolak penyimpangan. Pilar kedua adalah keadilan struktural, yaitu kemampuan organisasi membangun sistem kerja, evaluasi, dan kompensasi yang adil. Pilar ketiga adalah komunikasi amanah, yakni penjelasan nilai, tujuan, kebijakan, dan keputusan organisasi secara terbuka.

Pilar keempat adalah pemberdayaan karyawan. Pemimpin etis tidak hanya mengawasi, tetapi juga membangun kemampuan bawahan melalui pembinaan, pelatihan, dan delegasi yang bertanggung jawab. Pilar kelima adalah penguatan motivasi intrinsik, yakni upaya menumbuhkan makna kerja, kebanggaan, dan rasa memiliki. Pilar keenam adalah akuntabilitas dan pembelajaran. Organisasi perlu menyediakan mekanisme pelaporan, evaluasi kesalahan, dan perbaikan berkelanjutan tanpa menciptakan budaya takut yang menghambat kejujuran.

Model ini menegaskan bahwa kepemimpinan etis tidak dapat diserahkan kepada kepribadian pemimpin semata. Karakter moral memang penting, tetapi perlu didukung sistem yang memungkinkan perilaku etis bertahan dalam tekanan target dan dinamika organisasi. Jika pemimpin yang baik bekerja dalam sistem yang buruk, pengaruhnya dapat terbatas. Sebaliknya, sistem yang baik membutuhkan pemimpin yang mampu menjadi teladan. Oleh karena itu, organisasi bisnis syariah perlu membangun keselarasan antara karakter pemimpin, sistem organisasi, dan budaya kerja.

1. Integritas personal Siddiq, amanah, konsistensi moral	2. Keadilan struktural Sistem evaluasi dan kompensasi adil	3. Komunikasi amanah Transparansi, musyawarah, feedback
4. Pemberdayaan karyawan Pembinaan, delegasi, pengembangan kompetensi	5. Motivasi intrinsik Makna kerja, rasa memiliki, kebanggaan	6. Akuntabilitas dan pembelajaran Pelaporan, evaluasi, perbaikan berkelanjutan

Gambar 2. Enam pilar penguatan kepemimpinan etis-Islami

4. CONCLUSION

Artikel ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis dalam organisasi bisnis syariah merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan etis harus dipahami sebagai perilaku moral yang konsisten, bukan hanya gaya formal atau simbol religius. Dalam perspektif Islam, kepemimpinan etis mencakup amanah, kejujuran, keadilan, komunikasi yang

bertanggung jawab, kompetensi, dan kepedulian terhadap kemaslahatan. Nilai-nilai tersebut baru berdampak pada kinerja apabila diterjemahkan ke dalam perilaku manajerial yang dirasakan karyawan.

Sintesis data empiris menunjukkan bahwa karakter persona Islami memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada konteks perbankan syariah, sedangkan etika kerja Islam menunjukkan kecenderungan positif dan gaya kepemimpinan Islam tidak signifikan secara parsial. Temuan ini menunjukkan bahwa karakter moral pemimpin lebih menentukan daripada gaya kepemimpinan yang bersifat formal. Sementara itu, data lembaga zakat menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik, dan motivasi intrinsik memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja.

Mekanisme pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui keteladanan moral, kepercayaan, keadilan organisasi, motivasi intrinsik, dan budaya etis. Pemimpin yang etis menciptakan lingkungan kerja yang aman, adil, bermakna, dan dapat dipercaya. Lingkungan seperti ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih tekun, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kualitas. Bagi organisasi bisnis syariah, kepemimpinan etis juga menjaga keselarasan antara pencapaian target dan prinsip syariah.

Implikasi praktisnya, organisasi bisnis syariah perlu memperkuat seleksi pemimpin berbasis integritas, pelatihan kepemimpinan etis, sistem manajemen kinerja yang memasukkan indikator etis, komunikasi organisasi yang amanah, dan program penguatan motivasi intrinsik. Dengan demikian, organisasi syariah dapat membangun kinerja karyawan yang tidak hanya tinggi secara produktivitas, tetapi juga kuat secara moral, amanah, dan berkelanjutan.

REFERENCES

- Amirudin, R. U., & Nugroho, S. P. (2022). Effect of ethical leadership on employee performance and innovation with internal motivation as intervening variable. In *International Conference on Economics and Business Studies (ICOEBS 2022)* (pp. 1-7). Atlantis Press.
- Asarkaya, C., & Akaarir, S. (2021). The effect of ethical leadership on intrinsic motivation and employees job satisfaction. *Istanbul Ticaret Universitesi Working Paper Series*, 2(1), 14-30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4590861>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), 4489. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Beekun, R. I. (1997). *Islamic business ethics*. International Institute of Islamic Thought.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Dewi, V. N., Isa, M., & Wajdi, F. (2020). Peran motivasi sebagai mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dengan pengembangan karier pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 22(1), 38-59. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v22i1.10849>
- Febriansyah, F., Savitri, A. D., Khairunnisa, E. V., & Andriyani, A. (2023). The effect of ethical leadership on organizational citizenship behavior and turnover intention with intrinsic motivation as a mediating variable: A study of companies in the trade and services sector. *International Journal of Scientific Research and Management*, 11(11), 5352-5364.
- Gustari, I., & Widodo, W. (2024). The mediation effect of workplace spirituality and proactive behavior on job performance: Ethical leadership perspective. *Quality - Access to Success*, 25(201), 204-214. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.22>
- Guo, Q., Shen, H., Fan, D. X., & Buhalis, D. (2024). CSR influence on job performance: The roles of psychological needs fulfillment and organizational identification among tourism firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(5), 1665-1689. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2022-1180>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hasanah, N. F., Tjahjono, H. K., & Handayani, S. D. (2026). Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik pada lembaga amil zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Journal of Economics and Management Sciences*, 8(2), 572-579. <https://doi.org/10.37034/jems.v8i2.292>
- Janah, H. N., Herawati, L. P., & Sulistiyowati, L. H. (2024). The influence of transformational leadership, intrinsic motivation and work discipline on employee performance. *IJEED: International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 7(2), 293-303.
- Jannah, M., Suwardi, & Iriyanto, S. (2015). Analisis kepemimpinan Islam terhadap kinerja karyawan: Studi kasus pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. Cabang Semarang. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang.
- Khan, A., Khan, M. A., & Jan, S. A. (2021). Nexuses of ethical leadership, job satisfaction and job performance in academia of Khyber Pakhtunkhwa Pakistan. *Gomal University Journal of Research*, 37(2), 179-194.

- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2006). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Mukhtar, N. A., & Fook, C. Y. (2020). The effects of perceived leadership styles and emotional intelligence on attitude toward organizational change among secondary school teachers. *Asian Journal of University Education*, 16(2), 36-45.
- Nanda, N. M., Tjahjono, H. K., & Nuryakin, N. (2022). Ethical leadership terhadap employee well-being: Peran mediasi job satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 23(1), 72-92. <https://doi.org/10.30596/jimb.v23i1.7999>
- Nugroho, S. P., & Amirudin, R. U. (2022). Apakah incremental innovation dan internal motivation mampu memediasi pengaruh ethical leadership terhadap kinerja karyawan? Studi empiris IKM di Kabupaten Klaten. *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(1), 21-37. <https://doi.org/10.23917/sosial.v3i1.618>
- Oladimeji, K. A., & Abdulkareem, A. K. (2023). Ethical leadership and employee performance in the public sector: The mediating effects of motivation and satisfaction. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 133-148. <https://doi.org/10.18196/jgp.v13i2.14903>
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. PT Indeks Gramedia.
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- Shin, Y., Hur, W. M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1812. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101812>
- Tamer, G. (2021). The role of ethical leadership in increasing employees' organizational commitment and performance: The case of healthcare professionals. *Journal of Life Economics*, 8(1), 133-146. <https://doi.org/10.15637/jlecon.8.1.13>
- Tanoto, S. R., & Tangkawarow, G. E. (2023). The influence of ethical leadership on employee performance through organizational citizenship behavior and intrinsic motivation. *Petra International Journal of Business Studies*, 6(2), 122-132. <https://doi.org/10.9744/petraijbs.6.2.122-132>
- Tjahjono, H. K., Basuki, A. T., & Palupi, M. (2021). Aplikasi SEM dalam studi perilaku organisasional. UPP STIM YKPN.
- Tjahjono, H. K., Fachrunnisa, O., & Palupi, M. (2019). Configuration of organisational justice and social capital: Their impact on satisfaction and commitment. *International Journal of Business Excellence*, 17(3), 336-360. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.097957>
- Ullah, S., Khan, I., Rehman, A., & Ali, L. (2024). Mediating role of corporate social responsibility between ethical leadership and job satisfaction. *International Journal of Business and Management Sciences*, 5(2), 34-47.
- Wahab, M. I., & Humaidi, N. (2024). Kepemimpinan profetik: Urgensi mengkaji model kepemimpinan KH Ahmad Dahlan di era abad 21. *Jurnal Paris Langkis*, 5(1), 56-73.
- Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 42-66. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111991>
- Zafar, W., Jabbar, D. M. N., & Nazli, M. (2024). Instructional leadership and intrinsic motivation are the predictor of job performance: An empirical study. *Nature of Learning*, 3(2), 1-14.