

TESIS

**ANALISIS MODEL KEPEMIMPINAN ISLAMI SEBAGAI STRATEGI
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DAN PROFITABILITAS
RUMAH SAKIT PASCA AUDIT KLAIM BPJS**



**ANGGA FERWITA
2023288008**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH KOTA SURABAYA
2025**

TESIS

**ANALISIS MODEL KEPEMIMPINAN ISLAMI SEBAGAI STRATEGI
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DAN PROFITABILITAS
RUMAH SAKIT PASCA AUDIT KLAIM BPJS**



**ANGGA FERWITA
2023288008**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH KOTA SURABAYA
2025**

**ANALISIS MODEL KEPEMIMPINAN ISLAMI SEBAGAI STRATEGI
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DAN PROFITABILITAS
RUMAH SAKIT PASCA AUDIT KLAIM BPJS**

TESIS

Diajukan Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit
Pada Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya
Untuk dipertahankan di hadapan
Panitia Penguji Sidang Akhir Tesis
Hari: Kamis
Tanggal: 31 Juli 2025
Pukul: 14.00

OLEH :
ANGGA FERWITA
2023288008

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH KOTA SURABAYA
2025**

PERSETUJUAN

Tesis dengan judul **"ANALISIS MODEL KEPEMIMPINAN ISLAMI SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DAN PROFITABILITAS RUMAH SAKIT PASCA AUDIT KLAIM BPJS"** yang diajukan oleh mahasiswa atas nama **Angga Ferwita** dan NIM **20232882008**, telah diperiksa dan disetujui isi serta susunannya untuk diajukan dalam Ujian Kelayakan Tesis pada Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Surabaya, 31 Juli 2025

Menyetujui,

Pembimbing I



(DR. Mundakir S. Kep, M. Kep)
NIP. 1974.0323.2005.01.1.002

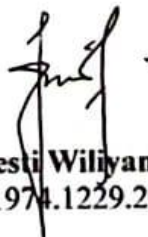
Pembimbing II



(DR. dr. Mirrah Sammiyah, M. Kes)
NIP. 0715098304

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit



(Prof. Pipit Festi Wiliyanarti, S.KM., M.Kes)
NIP. 1974.1229.2005.01.2.001

PENGESAHAN

Dipertahankan di depan Tim Penguji Sidang Akhir Tesis
Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit
Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya
Dan diterima untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar
Magister Administrasi Rumah Sakit (MARS)
Pada Tanggal (31 Juli 2025)

TIM PENGUJI SIDANG AKHIR TESIS

Penguji I : DR. dr. Muhammad Anas, Sp. OG
Penguji II : DR. Mundakir, S. Kep., M. Kep
Penguji III : DR. dr. Mirrah Samiyah, M. Kes
Penguji IV : dr Indah Sri Wahyuni, M. Kes

()

()

()

()

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Kedokteran

Universitas Muhammadiyah Surabaya



dr. H. M. Jusuf Wibisono, Sp. P (K), FCCP, FISR

NIP. 012.09.3.016.3042

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Angga Ferwita

NIM : 202322882008

Program Studi : MARS

Alamat : Jln Mastrip Gg Markisa 6/4 Kel. Jrebeng Wetan Kec. Kedopak

No. Telp : 085648649006

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarisme) dari hasil karya orang lain kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya dan disebutkan dalam daftar pustaka.
2. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di lingkungan Universitas Muhammadiyah Surabaya atau di Perguruan Tinggi lainnya.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh serta sanksi-sanksi lainnya sesuai Peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya, 31 Juli 2025

Yang menyatakan,



PANITIA PENGUJI SIDANG AKHIR TESIS

Telah diuji pada Sidang Akhir Tesis

Tanggal, 31 Juli 2025

Ketua : DR. dr. Muhammad Anas, Sp. OG

Anggota :

1. DR. Mundakir, S. Kep., M.
2. DR. dr. Mirrah Samiyah, M. Kes
3. dr Indah Sri Wahyuni, M. Kes

Ditetapkan dengan Surat Keputusan

Dekan Fakultas Kedokteran

Universitas Muhammadiyah Surabaya

Nomor: 0986.2/TGS/II.3.AU/FK/F/2025

Tanggal: 29 Juli 2025

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadiran Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis yang berjudul “Analisis Model Kepemimpinan Islami sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan dan Profitabilitas Rumah Sakit Pasca Audit Klaim BPJS”.” sebagai salah satu persyaratan akademik dalam rangka menyelesaikan Program Magister Administrasi Rumah Sakit di Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya dapat diselesaikan.

Terima kasih tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada (DR. Mundakir, S. Kep., M. Kep), selaku Pembimbing I dan (DR. dr. Mirrah Samiyah, M. Kes), selaku Pembimbing II yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, bimbingan, saran, dan masukkan kepada Kami.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Rumah Sakit Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surabaya. Penulisan tesis ini merupakan hasil kerja keras, dedikasi, dan dukungan dari berbagai pihak, yang dengan tulus penulis sampaikan penghargaan dan terima kasih.

Tesis ini tidak akan dapat terlaksana tanpa bantuan dari berbagai pihak. Ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kami sampaikan kepada:

1. DR. Mundakir, S. Kep., M. Kep selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Surabaya.
2. dr. H. M. Yusuf Wibisono, Sp.P (K), FCCP, FIRS selaku Dekan Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya, dr. Nurma Yulianasari, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya, dr. Laily Irfana, Sp. S Wakil Dekan II Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya
3. Prof. Pipit Fresti Wiliyanarti, S.KM., M.Kes selaku Kaprodi MARS Universitas Muhammadiyah Surabaya.
4. DR. Mundakir, S. Kep., M. Kep dan DR. dr. Mirrah Samiyah, M. Kes, selaku pembimbing tesis yang senantiasa mengarahkan dan membimbing kami berproses dengan penuh kesabaran, serta memberikan motivasi agar dapat menyelesaikan tesis ini tepat waktu dengan hasil yang baik.
5. DR. dr Muhammad Anas, Sp. OG dan dr Indah Sri Wahyuni M. Kes selaku penguji tesis yang senantiasa memberikan masukan dan saran demi kesempurnaan tesis ini.
6. Seluruh dosen dan civitas akademika Prodi MARS Universitas Muhammadiyah Surabaya atas seluruh bantuan dan bimbingannya selama kami menjalani perkuliahan di Universitas Muhammadiyah Surabaya.
7. Manajemen Rumah Sakit yang telah bersedia memberikan kesempatan dan membantu pelaksanaan penelitian tesis ini sehingga kami dapat menyelesaikannya dengan baik.
8. Segenap keluarga besar Bapak Basuki Witono, Ibu Sringanah, Istri tercinta Inderawati Kusumaningtiyas, anak-anak tersayang Mahira Shahmin Rajabi, Syakila Dzahin Attiya, Keenandra Rafki Hafidzan yang senantiasa memberikan doa dan dukungannya.
9. Rekan-rekan seperjuangan di Prodi MARS Angkatan I yang selalu kompak dan saling mengingatkan dalam kebaikan.

Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang perumasakitan. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat menjadi sumbangan yang bermanfaat bagi pembaca dan masyarakat pada umumnya.

Surabaya, 31 Juli 2025

Penulis

DAFTAR ISI

Sampul Dalam.....	iii
Lembar Persetujuan.....	iv
Lembar Pernyataan Orisinalitas	v
Panitia Penguji	vi
Ucapan Terima Kasih	vii
Daftar Isi.....	x
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Halaman Ringkasan	xv
Halaman <i>Summary</i>	xvi
Halaman Abstrak.....	xvii
Halaman <i>Abstrac</i>	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1. 1 Latar Belakang.....	1
1. 2 Kajian Masalah	5
1. 3 Rumusan Masalah.....	6
1. 4 Tujuan Penelitian	7
1.4.1 Tujuan Umum.....	7
1.4.2 Tujuan Khusus.....	7
1. 5 Manfaat Penelitian	7
1.5.1 Manfaat Teoritis	7
1.5.2 Manfaat Praktis	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2. 1 Konsep Kepemimpinan Transformasional	9
2.1.1 Komponen-Komponen Kepemimpinan Transformasional.....	10
2. 2 Aspek <i>Intellectual Stimulation</i> (IS)	12
2. 3 Konsep Kepemimpinan Islam	15
2. 4 Konsep Kinerja Karyawan Rumah Sakit.....	20
2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Rumah Sakit	21
2.3.2 Dimensi dan Elemen Kinerja Karyawan Rumah Sakit.....	24
2. 5 Konsep Profitabilitas	27
2.5.1 Konsep Profitabilitas dalam Konteks Rumah Sakit.....	27
2.5.2 Indikator Profitabilitas	29
2. 6 Audit Klaim BPJS	33
BAB 3 KERANGKA KONSEP DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	34
3. 1 Kerangka Konsep Penelitian.....	35
3. 2 Hipotesis Penelitian	37
BAB 4 METODE PENELITIAN.....	38
4. 1 Jenis dan Rancangan Penelitian.....	38
4. 2 Lokasi dan Waktu Penelitian	38
4. 3 Populasi, Besar Sampel (Sample Size) dan Tehnik Pengambilan Sampel ...	39
4.3.1 Populasi.....	39
4.3.2 Besar Sampel	39
4.3.3 Tehnik Pengambilan Sampel.....	40
4. 4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	40

4. 5 Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data dan Instrumen yang Digunakan.....	42
4. 6 Kerangka Operasional	43
4. 7 Pengelolaan dan Analisis Data.....	44
4.7.1 Pengelolaan Data	44
4.7.2 Analisa Data.....	45
4. 8 Kepercayaan (Trustworthiness) Penelitian	45
BAB 5 HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN	49
BAB 6 PEMBAHASAN	74
BAB 7 PENUTUP	
7. 1 Kesimpulan	101
7. 2 Saran.....	102
DAFTAR PUSTAKA.....	109
LAMPIRAN.....	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Kerangka Konseptual Penelitian	35
Gambar 4.1	Kerangka Operasional	43
Gambar 5.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia di Rumah Sakit Bualn Juli 2025.....	52
Gambar 5.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan di Rumah Sakit Bulan Juli 2025	53
Gambar 5.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja di Rumah Sakit Bulan Juli 2025	55
Gambar 5.4	Aspek Amanah Kepemimpinan Islami di Rumah Sakit Bulan Juli 2025	55
Gambar 5.5	Musyawarah kepemimpinan Islami di Rumah Sakit Bulan Juli 2025.....	56
Gambar 5.6	Habluminannas Kepemimpinan Islami di Rumah Sakit Bulan Juli 2025	57
Gambar 5.7	Uswatun hasanah kepemimpinan Islami di Rumah Sakit Bulan Juli 2025.....	58
Gambar 5.8	Kolaborasi Akal Dan Qalb Kepemimpinan Islami di Rumah Sakit Bulan Juli 2025	59
Gambar 5.9	Grafik model kepemimpinan Islami di Rumah Sakit Bulan Juli 2025.....	60
Gambar 5.10	Grafik penilaian KPI di Rumah Sakit periode Juli 2024 s/d Juni 2025.....	61
Gambar 5.11	Grafik Dukungan Pemimpin di Rumah Sakit pada Bulan Juli 2025.....	62
Gambar 5.12	Grafik Motivasi Responden di Rumah Sakit pada Bulan Juli 2025.....	63
Gambar 5.13	Motivasi Responden Melaksanakan Syariat Islam di Rumah Sakit pada Bulan Juli 2025.....	63
Gambar 5.14	Grafik kepemimpinan Islami Meningkatkan Kejujuran dan Kepatuhan Responden di Rumah Sakit Bulan Juli 2025	64
Gambar 5.15	Grafik Kepemimpinan Islami Meminimalkan Resiko Pending dan Audit Pasca Klaim di Rumah Sakit Bulan Juli 2025	64
Gambar 5.16	Grafik Hasil Kerja Klaim di Rumah Sakit Periode Juli 2024 s/d Juni 2025	65
Gambar 5.17	Grafik (NPM), (ROA), (ROE) di Rumah Sakit periode bulan Juli 2024 s/d Juni 2025	66
Gambar 6.1	Kerangka Konseptual Hasil Penelitian di Rumah Sakit Bulan Juli 2025	98

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Definisi Operasional.....	41
Tabel 4.2 Uji Validitas dan Reliabelitas Kuesioner Kepemimpinan Islami di Rumah Sakit Bulan Juli 2025	47
Tabel 5.1 Aspek Amanah Kepemimpinan Islami di Rumah Sakit Bulan Juli 2025	54
Tabel 5.2 Aspek Amanah Kepemimpinan Islami di Rumah Sakit Bulan Juli 2025	55
Tabel 5.3 Aspek Habluminannas di Rumah Sakit Bulan Juli 2025.....	56
Tabel 5.4 Aspek Uswatun hasanah di Rumah Sakit Bulan Juli 2025.....	57
Tabel 5.5 Aspek kolaborasi akal dan qalb kepemimpinan Islami Bulan Juli 2025	58
Tabel 5.6 Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bulan Juli 2024 s/d Juni 2025	71
Tabel 5.7 Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Profitabilitas di Rumah Sakit Bulan Juli 2024 s/d Juni 2025.....	72
Tabel 6.1 Profitabilitas di Rumah Sakit Bulan Juli 2024 s/d Juni 2025.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Sertifikat etik atau ethical clearance	112
Lampiran 2 Surat Permohonan Izin Penelitian	114
Lampiran 3 Surat Balasan Izin Peneliti.....	113
Lampiran 4 Surat Bukti telah Melakukan Penelitian	115
Lampiran 5 Lembar Informed Consent.....	116
Lampiran 6 Kuesioner Leadership Islami dan Form KPI	117
Lampiran 7 Dokumentasi Pengambilan	127
Lampiran 8 Data Hasil Analisa Statistik	128
Lampiran 9 Bukti Bimbingan.....	142

RINGKASAN

Audit klaim BPJS yang intensif sejak tahun 2024 telah menjadi tantangan besar bagi keberlanjutan operasional Rumah Sakit. Koreksi klaim yang tinggi dan penurunan pembayaran berdampak langsung pada stabilitas finansial dan produktivitas karyawan. Dalam konteks ini, penelitian ini menganalisis efektivitas model kepemimpinan Islami yang mengintegrasikan nilai-nilai amanah, musyawarah, uswatun hasanah, habluminannas, serta kolaborasi akal dan qalb dalam memulihkan dan meningkatkan kinerja SDM serta profitabilitas RS pasca audit.

Dengan desain kuantitatif deskriptif-analitik dan pendekatan *cross-sectional*, penelitian dilakukan terhadap 60 responden yang terdiri dari manajemen RS, staf medis, tim casemix, dan pelaksana pelayanan. Data dikumpulkan melalui kuesioner model kepemimpinan Islami, penilaian kinerja (KPI), dan laporan keuangan tahun 2024–2025, kemudian dianalisis menggunakan uji chi-square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan model kepemimpinan Islami secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, ditandai dengan perbaikan skor KPI pada indikator kehadiran, kepatuhan regulasi, dan pelaksanaan tugas. Namun, meskipun terdapat tren positif, pengaruh terhadap profitabilitas belum signifikan secara statistik, mengindikasikan bahwa aspek keuangan RS memerlukan intervensi manajerial tambahan di luar pendekatan kepemimpinan Islami.

Temuan baru dari penelitian ini adalah bahwa nilai-nilai spiritual Islam yang dikolaborasikan dengan konsep kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass mampu memperkuat budaya kerja dan integritas sistem pelayanan, khususnya dalam menghadapi tekanan eksternal audit klaim. Nilai-nilai Islami tidak hanya berperan sebagai etika kerja, tetapi juga sebagai strategi organisasional dalam menghadapi tantangan sistemik.

Penelitian ini merekomendasikan pentingnya integrasi nilai-nilai kepemimpinan Islami dalam indikator kinerja, dan program pelatihan rutin, mensinergikan nilai Islami dan strategi efisiensi keuangan, peningkatan kinerja pemasaran untuk kerjasama dengan Asuransi non-BPJS serta perlunya kolaborasi lebih lanjut antara manajemen dan pemilik RS dalam mengawal implementasi nilai dakwah serta meningkatkan kemampuan manajerial berbasis syariah.

SUMMARY

The intensified post-2024 BPJS claim audits have posed serious challenges to the operational sustainability of hospitals, particularly Type C specialty hospitals. The increasing volume of claim corrections and payment reductions has directly impacted hospital financial stability and staff productivity. In response, this study analyzes the effectiveness of the Islamic leadership model, which integrates the values of amanah (trust), musyawarah (consultation), uswatun hasanah (role modeling), habluminannas (human relations), and integration of reason and spirituality, as a strategic approach to restoring and improving employee performance and hospital profitability post-audit.

Employing a descriptive-analytic quantitative design with a cross-sectional approach, data was collected from 60 respondents, including hospital management, medical staff, casemix team, and service providers. The study utilized Islamic leadership questionnaires, key performance indicator (KPI) assessments, and financial reports from 2024–2025, analyzed using chi-square tests.

Findings revealed that Islamic leadership significantly influenced the improvement of employee performance, especially in work attendance, adherence to regulations, and task execution. However, its impact on hospital profitability was statistically insignificant, suggesting that financial outcomes require additional managerial interventions beyond leadership strategies alone.

A novel finding of this research is the empirical evidence that spiritual Islamic values, when integrated with Bernard M. Bass's transformational leadership theory, can reinforce work culture and organizational integrity, particularly under systemic pressures such as audit processes. Islamic leadership values function not merely as ethical guidance but also as a practical organizational strategy in navigating financial and regulatory complexities.

The study recommends integrating Islamic leadership principles into Standard Operating Procedures (SOPs), performance indicators, and continuous leadership training programs, while encouraging closer collaboration between hospital management and owners to strengthen faith-based governance and financial sustainability.

ABSTRAK

Audit pasca klaim BPJS menjadi tantangan serius bagi Rumah Sakit di Indonesia. Pada tahun 2024 Rumah Sakit mengalami koreksi klaim sebesar pending klaim 23%, audit klaim 56%, gagal klaim 2%, fraud 19%, dispute 0%, akibatnya mengalami penurunan laba bersih. Rumah Sakit perlu mereformasi strategis kepemimpinan berbasis nilai Islami. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan dan profitabilitas rumah sakit pasca audit klaim BPJS.

Desain penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif analitik dengan pendekatan *cross-sectional*, pengumpulan data menggunakan kuesioner melibatkan 60 responden dan studi dokumentasi *key performance index* serta laporan keuangan. Hasil uji *chi-square* menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan $p = 0,011$ dengan rata-rata kinerja 71,54%. Kepemimpinan Islami belum berpengaruh signifikan $p = 0,915$ dengan rata-rata *nett profit margin* -17%, *return of asset* -2%, dan *return of equity* -2%. Profitabilitas belum ideal penyebabnya adalah jumlah kunjungan, pembatasan kasus yang ditangani Rumah Sakit, biaya operasional tinggi dan audit klaim BPJS.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa nilai-nilai Islami seperti amanah, musyawarah, uswatun hasanah, habluminannas dan kolaborasi akal qalb berperan penting dalam memperkuat kedisiplinan dan budaya kerja, namun belum berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas tanpa adanya intervensi efisiensi operasional dan dukungan regulasi. Rekomendasi strategis meliputi integrasi nilai Islami ke dalam sistem manajemen melalui penilaian *key performance index*, mensinergikan nilai Islami dan strategi efisiensi keuangan, peningkatan kinerja pemasaran untuk kerjasama dengan Asuransi non-BPJS serta pengembangan model kepemimpinan Islami secara kontekstual untuk meningkatkan daya adaptif Rumah Sakit secara berkelanjutan

Keyword : Kepemimpinan Islami, Kinerja, Profitabilitas

ABSTRAC

Post-claim audits by BPJS (Indonesia's National Health Insurance) have become a major challenge for hospitals nationwide. In 2024, the hospital under study experienced significant claim corrections: 23% pending claims, 56% audited claims, 2% rejected claims, 19% fraud, and 0% dispute, resulting in a sharp decline in net profit. Hospitals need to reform their leadership strategies based on Islamic values, particularly through the adoption of Islamic leadership principles.

This study aims to analyze the influence of Islamic leadership on employee performance and hospital profitability after BPJS claim audits. The research employed an analytic quantitative design with a cross-sectional approach, involving 60 respondents through questionnaires and documentation review of key performance indicators and financial statements. The chi-square test showed a significant effect of Islamic leadership on employee performance ($p = 0.011$) with an average performance score of 71.54%. Islamic leadership has not had a significant effect on profitability ($p = 0.915$) with an average net profit margin of -17%, return on assets of -2%, and return on equity of -2%. The decline in profitability was mainly attributed to limited patient visits, case restrictions, high operational costs, and post-claim audits. The study concludes that Islamic values such as amanah (trust), musyawarah (consultation), uswatun hasanah (exemplary leadership), habluminannas (interpersonal relations), and the integration of intellect and heart (aql and qalb) play a crucial role in strengthening discipline and work culture. However, these values alone are insufficient to impact profitability without operational efficiency interventions and regulatory support.

Strategic recommendations include integrating Islamic values into the management system through KPI evaluations, synergizing Islamic ethics with financial efficiency strategies, enhancing marketing performance by partnering with non-BPJS insurance providers, and developing a contextual Islamic leadership model to enhance the hospital's long-term adaptive capacity.

Keywords: *Islamic Leadership, Employee Performance, Profitability*