

# Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi di Muhammadiyah Boarding School Ki Bagus Hadikusumo

Fauziah<sup>1</sup>, Imal Istimal<sup>2</sup>,

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan, Indonesia.

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received Nov 14, 2025

Revised Dec 2, 2025

Accepted Dec 20, 2025

### Keywords:

Kepemimpinan Islami  
Motivasi Kerja  
Budaya Organisasi  
Kinerja Karyawan  
Muhammadiyah Boarding School

## ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada Muhammadiyah Boarding School Ki Bagus Hadikusumo. Studi ini berangkat dari pemahaman bahwa kepemimpinan Islami tidak hanya berperan sebagai instrumen manajerial, tetapi juga sebagai sumber nilai moral dan spiritual yang mampu membentuk perilaku serta etos kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan metode survei daring. Sebanyak 102 responden dipilih melalui teknik purposive sampling, dan data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja dan penguatan budaya organisasi. Selanjutnya, motivasi kerja dan budaya organisasi yang terbentuk secara positif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berperan sebagai mediator yang efektif dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan Islami berperan strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang beretika, kolaboratif, dan produktif. Nilai-nilai seperti amanah, keadilan, dan keteladanan terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik serta memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada kerja ikhlas dan tanggung jawab sosial. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan berbasis nilai Islam dan memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam modern.

*This is an open access article under the [CC BY-NC](#) license.*



## Corresponding Author:

Imal Istimal,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan, Indonesia.  
Email: [istimalilham@gmail.com](mailto:istimalilham@gmail.com)

## 1. PENDAHULUAN

Dalam era perubahan dan modernisasi pendidikan, lembaga pendidikan Islam menghadapi tantangan besar untuk mempertahankan identitas nilai keislaman sekaligus meningkatkan profesionalisme pengelolaan sumber daya manusia (Idwin et al., 2025). *Muhammadiyah Boarding School* merupakan salah satu bentuk lembaga pendidikan yang berupaya mengintegrasikan pendidikan umum dengan nilai-nilai Islam, serta membangun karakter peserta didik melalui pembiasaan, keteladanan, dan budaya kerja Islami. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi, komitmen moral, serta loyal terhadap misi kelembagaan (Hastasari et al., 2022).

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan lembaga pendidikan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam, termasuk pesantren dan *boarding school*, masih menghadapi berbagai kendala dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Penelitian oleh Islamiati et al. (2024) mengungkap adanya masalah yang berulang, antara lain kurangnya kualifikasi tenaga pendidik, rendahnya kesejahteraan, minimnya pengembangan profesional, serta terbatasnya dukungan kebijakan terhadap peningkatan mutu tenaga kerja pendidikan. Selanjutnya, Fathih & Muhlis (2023) menegaskan adanya kelemahan dalam aspek manajerial, seperti pola kepemimpinan yang cenderung otoriter serta rendahnya kompetensi sumber daya manusia dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Sementara itu, Rahman & Akbar (2021) secara khusus menyoroti profesionalisme tenaga pengajar yang masih rendah, yang menunjukkan adanya permasalahan sistemik dalam kinerja staf pendidikan Islam.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin berperan penting dalam mengarahkan, memotivasi, serta mengoptimalkan potensi sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif (Kumar & Matheen, 2019). Kepemimpinan yang baik tidak hanya berfungsi sebagai pengendali dan pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pembimbing dan teladan bagi para bawahan (Nani et al., 2021). Dalam lembaga pendidikan, efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuan pemimpin dalam membangun budaya kerja, menumbuhkan semangat kolaborasi, serta meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan (Antinluoma et al., 2021).

Dalam lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan memiliki dimensi nilai yang lebih luas karena tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pembentukan karakter moral dan tanggung jawab spiritual (Assai'di, 2021; Sumanasiri, 2020). Dari dasar nilai tersebut lahir konsep kepemimpinan Islami, yaitu gaya kepemimpinan yang berlandaskan Al-Qur'an dan Sunnah, dengan menekankan prinsip keadilan (*'adl*), amanah, kejujuran (*sidq*), musyawarah (*syura*), dan keteladanan (*uswah hasanah*) (Alqhaiwi et al., 2023; Zaim, 2022). Pemimpin dalam Islam dipandang sebagai pihak yang memikul amanah untuk membimbing, mengarahkan, dan melayani bawahannya dalam mencapai tujuan bersama. Prinsip ini tercermin dalam firman Allah SWT dalam Surah Ali Imran ayat 159, yang menegaskan pentingnya kelembutan, sikap pemaaf, dan musyawarah dalam kepemimpinan. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan penting dalam membangun pola kepemimpinan yang humanis, adil, dan berorientasi pada keberkahan (Alqhaiwi et al., 2023).

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti motivasi kerja dan budaya organisasi. Kepemimpinan berbasis nilai Islam menempatkan pemimpin bukan hanya sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai figur moral yang menumbuhkan makna kerja. Abdelwahed et al. (2024) menyatakan bahwa prinsip amanah, keadilan, dan keteladanan pemimpin mampu menumbuhkan motivasi intrinsik serta loyalitas karyawan terhadap lembaga. Dalam lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan Islami berperan sebagai kekuatan transformatif yang menyatukan nilai spiritual, moral, dan profesional. Pemimpin yang berpegang pada prinsip syariah dan akhlak membangun kepercayaan (*trust*) dan rasa memiliki (*sense of belonging*) di antara karyawan (Fitrianty et al., 2024; Tahir et al., 2025).

Selain itu, hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan Islami memperkuat budaya organisasi positif melalui nilai integritas, disiplin, dan musyawarah. Budaya yang dilandasi keikhlasan (*ikhlas*) dan kejujuran (*shiddiq*) menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Fuad et al., 2025; Nima & Maksum, 2025). Hasil penelitian juga menegaskan bahwa budaya spiritual meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja, sehingga berdampak positif terhadap kinerja Lembaga (Maryati & Juni, 2019; Purnama, 2017). Temuan lainnya menegaskan bahwa peran motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan Islami dan kinerja (Abdelwahed, Al Doghan, et al., 2024; Astuti et al., 2020). Pemimpin yang menunjukkan kepedulian dan keteladanan moral mampu menumbuhkan motivasi intrinsik dan memperkuat budaya kerja yang berkeadilan, kolaboratif, serta berorientasi pada tanggung jawab bersama.

Kajian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah lama menjadi topik sentral dalam studi manajemen dan perilaku organisasi. Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya masih terfokus pada bentuk kepemimpinan konvensional seperti *transformational leadership* (Anshori et al., 2025; Fauziah et al., 2025), *servant leadership* (Cheng et al., 2025; Khan

et al., 2023), dan *transactional leadership* (Khoshnaw & Karadas, 2025; Salameh-ayanian et al., 2025). Pendekatan tersebut belum sepenuhnya menjelaskan dimensi spiritual dan etis yang menjadi ciri khas lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, kepemimpinan Islami memberikan paradigma alternatif yang lebih komprehensif, karena menggabungkan aspek spiritualitas, etika, dan tanggung jawab sosial dalam praktik kepemimpinan (Alqhaiwi et al., 2023; Assai'di, 2021; Zaim, 2022). Namun, penelitian yang secara spesifik menguji pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan budaya organisasi masih terbatas, terutama pada lembaga pendidikan Islam berbasis *boarding school* (Ali et al., 2023; Bahtiar & Anwar, 2025; Hidayatulloh et al., 2024; Islam et al., 2021).

Penelitian ini berupaya memberikan kontribusi baru dengan menguji hubungan simultan antara kepemimpinan Islami, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan pada lembaga pendidikan Islam modern. Pendekatan ini diharapkan dapat memperluas pemahaman teoritis tentang peran nilai-nilai Islami dalam membentuk perilaku organisasi yang unggul, berkeadilan, dan berorientasi pada keberkahan kerja.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi eksplanatori yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi, dalam konteks Muhammadiyah Boarding School Ki Bagus Hadikusumo. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui metode survei. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan adaptasi dari studi sebelumnya dengan penyesuaian terhadap karakteristik lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai Islam. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala Likert lima poin, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Variabel kepemimpinan Islami diadaptasi dari Abdelwahed, Doghan, et al. (2024); motivasi kerja dari Abdelwahed, Doghan, et al. (2024) dan Hakim (2012); budaya organisasi dari Hakim (2012); serta kinerja karyawan dari Abdelwahed, Doghan, et al. (2024) dan Hakim (2012).

Pengumpulan data dilakukan melalui survei daring menggunakan platform Google Form. Teknik purposive sampling diterapkan untuk memilih responden yang relevan dengan tujuan penelitian, yaitu tenaga pendidik, staf administrasi, dan pengelola yang bekerja di *Muhammadiyah Boarding School Ki Bagus Hadikusumo*. Teknik ini dianggap sesuai karena memungkinkan peneliti memperoleh data dari individu yang memahami sistem kepemimpinan dan budaya kerja lembaga. Sebanyak 102 responden berpartisipasi dalam survei dan data yang diperoleh dinyatakan layak untuk dianalisis. Ukuran sampel merujuk pada pedoman Hair et al. (2019) untuk menjamin kecukupan jumlah dalam pengujian model struktural. Karakteristik responden diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja, guna memberikan profil demografis yang komprehensif.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Responden

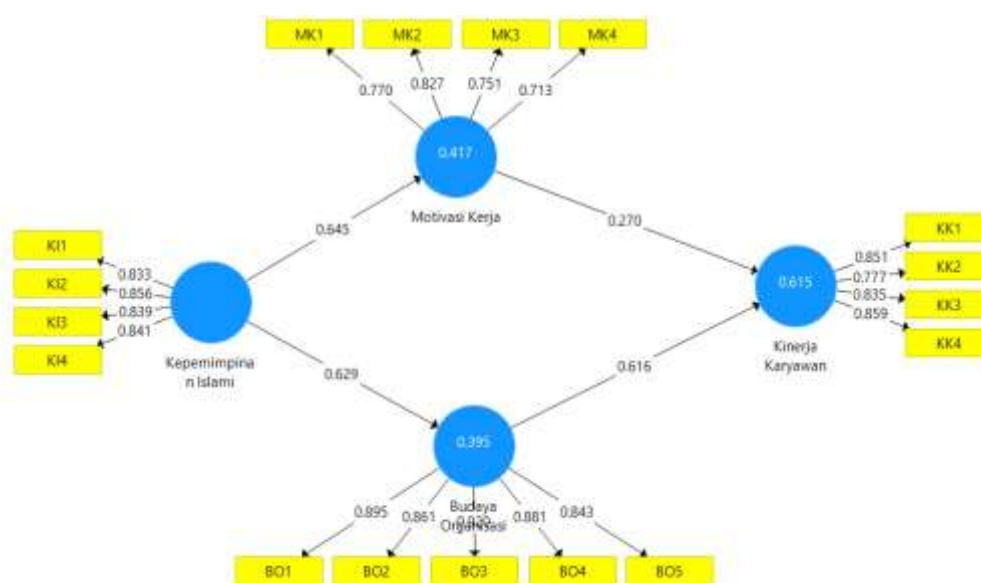
Karakteristik responden merupakan aspek penting dalam penelitian ini karena memberikan gambaran umum mengenai latar belakang demografis individu yang terlibat. Pemahaman terhadap profil responden membantu dalam menginterpretasikan hasil analisis secara lebih komprehensif, terutama terkait bagaimana faktor-faktor seperti usia, pendidikan, dan lama bekerja dapat memengaruhi persepsi terhadap kepemimpinan Islami, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

**Tabel 1.** Deskripsi Responden

Variabel	Kategori	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	84.31%
	Perempuan	15.69%
Usia	< 25 Tahun	10.78%
	25-35 Tahun	19.61%

Variabel	Kategori	Persentase
Pendidikan	36-45 Tahun	38.24%
	> 45 Tahun	31.37%
	SMA	11.76%
	Diploma	13.73%
	Sarjana	52.94%
	Magister	21.57%
Lama Bekerja	< 2 Tahun	5.88%
	2 - 5 Tahun	94.12%

Tabel 1 berikut menyajikan distribusi demografis responden yang berpartisipasi dalam penelitian di Muhammadiyah *Boarding School* Ki Bagus Hadikusumo. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki (84,31%), sementara perempuan hanya sebesar 15,69%. Proporsi ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di lembaga ini masih didominasi oleh laki-laki, yang sejalan dengan karakteristik umum lembaga pendidikan berbasis pesantren atau boarding school di Indonesia. Ditinjau dari segi usia, responden terbanyak berada pada kelompok 36–45 tahun (38,24%), diikuti oleh kelompok >45 tahun (31,37%), 25–35 tahun (19,61%), dan <25 tahun (10,78%). Distribusi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif dengan pengalaman kerja yang relatif stabil, sehingga dapat memberikan penilaian yang objektif terhadap praktik kepemimpinan dan budaya organisasi di lingkungan kerja. Dari aspek pendidikan, mayoritas responden berpendidikan sarjana (52,94%), diikuti oleh magister (21,57%), diploma (13,73%), dan SMA (11,76%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja memiliki latar belakang pendidikan tinggi, yang mendukung kemampuan berpikir kritis dan pemahaman terhadap nilai-nilai kepemimpinan Islami yang diterapkan di institusi tersebut. Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, hampir seluruh responden (94,12%) memiliki masa kerja antara 2–5 tahun, dan hanya 5,88% yang memiliki masa kerja kurang dari dua tahun. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki waktu yang cukup untuk beradaptasi dan memahami sistem nilai serta budaya kerja di lembaga tersebut.



Gambar 1. Analisis Jalur

### Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0, dengan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode ini digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*), serta untuk menguji hipotesis yang diajukan. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya mengolah data dengan distribusi *non-normal* (Chin et al., 2003) dan menangani ukuran sampel yang relatif kecil, sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2017). Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan reliabilitas dan validitas konstruk. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh item indikator memiliki nilai factor loading di atas 0,50, yang menunjukkan kontribusi signifikan terhadap konstruksinya. Nilai *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR) untuk semua konstruk berada di atas ambang batas 0,70, yang menegaskan reliabilitas internal yang baik (Hair et al., 2019). Selain itu, *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk melebihi nilai minimum 0,50, mengindikasikan terpenuhinya validitas konvergen (Byrne, 2016; Hair et al., 2019). Hasil uji rho\_A juga menunjukkan nilai di atas 0,70 untuk seluruh konstruk yang memperkuat reliabilitas komposit (Jung & Park, 2018). Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel.

**Table 1.** Convergent validity

Variables and items	FL	CA	rhoA	CR	AVE
<b>Kepemimpinan Islami</b>		0.864	0.865	0.907	0.710
Pemimpin bersikap bijaksana dan menggunakan pengetahuan agama serta pengalamannya untuk membimbing karyawan [KI1]	0.833				
Pemimpin bersikap konsisten dan berpegang teguh pada setiap keputusan yang telah dibuat [KI2]	0.856				
Pemimpin selalu menekankan kejujuran kepada seluruh karyawan [KI3]	0.839				
Pemimpin mampu menjadi teladan bagi seluruh karyawan [KI3]	0.841				
<b>Budaya Organisasi</b>		0.927	0.930	0.945	0.775
Menciptakan suasana perhatian dan keramahan dalam lingkungan kerja [BO1]	0.895				
Menumbuhkan suasana kesejahteraan dan kebersamaan [BO2]	0.861				
Menjaga hubungan baik antara karyawan, pimpinan, dan staf [BO3]	0.920				
Membangun semangat gotong royong dalam menyelesaikan tugas [BO4]	0.881				
Menggunakan waktu sebaik mungkin dalam bekerja [BO5]	0.843				
<b>Motivasi Kerja</b>		0.766	0.768	0.850	0.587
Bekerja dengan tujuan mencari kebahagiaan di dunia dan di akhirat [MK1]	0.770				
Memiliki semangat untuk bekerja secara efisien, efektif, dan memberikan manfaat bagi orang lain [MK2]	0.827				
Menjalankan pekerjaan dengan niat sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT [MK3]	0.751				
Merasa termotivasi untuk terus meningkatkan kompetensi dan kualitas kerja sebagai wujud syukur atas amanah yang diberikan [MK4]	0.713				
<b>Kinerja Karyawan</b>		0.850	0.854	0.899	0.691
Pencapaian hasil kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan [KK1]	0.851				

Kecepatan dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas [KK2]	0.777
Menjalankan pekerjaan dengan niat untuk memberikan pelayanan dan manfaat bagi orang lain [KK3]	0.835
Menunjukkan kualitas kerja yang baik dan konsisten, termasuk dalam keikhlasan dan kepedulian sosial [KK4]	0.859

FL, Factor Loading; CR, Cronbach's Alpha; rhoA, Dillon-Goldstein's rho; CR, Composite Reliability; AVE, Average Variance Extracted.

Langkah berikutnya adalah evaluasi validitas diskriminan, yang dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk serta menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Hasil pengujian menunjukkan seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,85, sehingga validitas diskriminan terpenuhi. Selain itu, untuk menilai kecocokan model secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan ukuran *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebagai indikator *model fit*. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai SRMR sebesar 0,05, yang mengindikasikan tingkat kecocokan model yang baik dan dapat diterima (Henseler & Sarstedt, 2013). SRMR merupakan ukuran absolut dari kecocokan model yang menggambarkan selisih terstandarisasi antara korelasi yang diobservasi dan yang diprediksi. Nilai SRMR di bawah 0,08 secara umum menunjukkan kecocokan model yang memadai (Pavlov et al., 2021). Selanjutnya, Henseler et al., (2016) merekomendasikan penggunaan SRMR dalam pendekatan PLS-SEM sebagai ukuran *goodness-of-fit* yang efektif untuk mendeteksi kemungkinan kesalahan spesifikasi model. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa model penelitian memiliki tingkat kecocokan yang memadai dan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian hubungan struktural.

**Table 2.** Discriminant validity

	(1)	(2)	(3)	(4)
<b>Fornell-Larcker Criterion</b>				
Budaya Organisasi (1)	0.880			
Kepemimpinan Islami (2)	0.629	0.842		
Kinerja Karyawan (3)	0.748	0.645	0.831	
Motivasi Kerja (4)	0.491	0.645	0.572	0.766
<b>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</b>				
Budaya Organisasi (1)				
Kepemimpinan Islami (2)	0.695			
Kinerja Karyawan (3)	0.84	0.749		
Motivasi Kerja (4)	0.573	0.779	0.693	

Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian validitas diskriminan, yang dievaluasi menggunakan kriteria Fornell & Larcker, (1981) serta rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) sebagaimana direkomendasikan oleh Henseler et al. (2015). Hasil analisis menunjukkan bahwa akar kuadrat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas diskriminan yang memadai dan mampu membedakan diri dari konstruk lain dalam model penelitian. Untuk memperkuat temuan tersebut, dilakukan pula pengujian menggunakan rasio HTMT sebagai ukuran tambahan. Hasilnya menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah batas ambang 0,85 (Kline, 2016), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar konstruk. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan dan dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap pengujian model struktural.

### Structural Model Assessment

Analisis kolinearitas dilakukan untuk memastikan tidak adanya masalah multikolinearitas antar variabel prediktor dalam model. Pengujian ini menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) sebagai indikator utama. Nilai VIF untuk setiap konstruk disajikan pada Tabel 4, dan seluruh nilai berada di bawah batas ambang 3,3, sebagaimana direkomendasikan oleh Diamantopoulos & Siguaw (2006). Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi multikolinearitas yang signifikan, sehingga model dapat dinilai stabil secara statistik.

Selanjutnya, model struktural (*inner model*) dievaluasi untuk menguji hubungan sebab-akibat antara konstruk independen dan dependen. Proses pengujian dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 resampling, sesuai dengan pedoman dari Hair et al., (2017). Teknik ini digunakan untuk memperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficients*), *t-value*, dan *p-value* yang menggambarkan tingkat signifikansi hubungan antarvariabel. Hasil analisis terhadap hubungan hipotesis yang diusulkan ditampilkan dalam Tabel 4, yang menunjukkan arah, kekuatan, dan signifikansi pengaruh antar konstruk utama dalam penelitian ini.

**Tabel 4.** Path Coefficients

Hypothesis relationship	Beta	SD	T-value	P-value	VIF	Decision
H1 KI -> BO	0.629	0.094	6.704	***	1.000	Diterima
H2 KI -> MK	0.645	0.063	10.271	***	1.000	Diterima
H2 BO -> KK	0.616	0.098	6.307	***	1.318	Diterima
H4 MK -> KK	0.270	0.104	2.589	0.01	1.318	Diterima
H5 KI -> BO -> KK	0.387	0.070	5.530	***		Diterima
H6 KI -> MK -> KK	0.174	0.077	2.255	0.025		Diterima

KI, Kepemimpinan Islami; BO, Budaya Organisasi; MK, Motivasi Kerja; KK, Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami (KI) berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (BO) ( $\beta = 0.629$ ,  $t = 6.704$ ,  $p < 0.001$ ) dan motivasi kerja (MK) ( $\beta = 0.645$ ,  $t = 10.271$ ,  $p < 0.001$ ). Dengan demikian, hipotesis H1 dan H2 diterima. Selanjutnya, budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (KK) ( $\beta = 0.616$ ,  $t = 6.307$ ,  $p < 0.001$ ), sedangkan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0.270$ ,  $t = 2.589$ ,  $p = 0.01$ ). Oleh karena itu, hipotesis H3 dan H4 diterima. Selain itu, hasil analisis efek tidak langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi ( $\beta = 0.387$ ,  $t = 5.530$ ,  $p < 0.001$ ) dan melalui motivasi kerja ( $\beta = 0.174$ ,  $t = 2.255$ ,  $p = 0.025$ ). Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis H5 dan H6 juga diterima.

### Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di *Muhammadiyah Boarding School Ki Bagus Hadikusumo*. Temuan ini menguatkan pandangan Abdelwahed et al. (2024) bahwa kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam seperti keadilan (*'adl*), amanah, kejujuran (*sidq*), dan keteladanan (*uswah*) mampu membentuk iklim kerja yang solid dan berorientasi pada nilai moral. Gaya kepemimpinan seperti ini mendorong terbentuknya hubungan kerja yang saling percaya serta meningkatkan rasa tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan Lembaga (Fitrianty et al., 2024; Tahir et al., 2025). Praktiknya di *Muhammadiyah Boarding School Ki Bagus Hadikusumo*, penerapan nilai-nilai tersebut tercermin dalam gaya kepemimpinan yang menekankan kebijaksanaan, keteguhan moral, dan konsistensi dalam pengambilan keputusan, sehingga memperkuat kohesi sosial antarpegawai dan menumbuhkan budaya kerja Islami yang harmonis. Pengaruh kepemimpinan Islami terhadap motivasi kerja juga terbukti signifikan. Hasil ini sejalan dengan pendapat Al-hayali (2024) yang menegaskan bahwa dalam Islam, bekerja dipandang sebagai ibadah

dan sarana pengabdian kepada Allah. Pemimpin yang berperilaku adil dan arif mampu menumbuhkan dorongan kerja yang bersumber dari niat tulus untuk memberi manfaat bagi sesama. Motivasi kerja semacam ini memperkuat semangat efisiensi, dedikasi, dan komitmen moral terhadap pekerjaan (Maryati & Juni, 2019; Nima & Maksum, 2025).

Selanjutnya, budaya organisasi Islami terbukti berperan penting sebagai jalur mediasi antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan. Hasil ini mendukung temuan Abdelwahed et al. (2024) yang menjelaskan bahwa budaya kerja berlandaskan nilai Islam menciptakan suasana yang harmonis, adil, dan penuh tanggung jawab sosial. Nilai seperti disiplin, kejujuran, kerja sama, dan kepedulian menjadi fondasi budaya kerja yang memperkuat loyalitas serta meningkatkan kualitas pelayanan lembaga. Dalam lingkungan kerja berbasis pendidikan Islam, budaya ini memperkuat kesatuan tujuan dan mengurangi potensi konflik antaranggota organisasi. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan (Afif et al., 2023; Murniyati & Dessyarti, 2023). Pemimpin yang menanamkan nilai-nilai spiritual melalui tindakan nyata mampu menumbuhkan kesadaran kerja yang berorientasi pada manfaat dan pengabdian (*khidmah*). Hasil ini memperkuat pandangan Abdelwahed et al. (2024) bahwa pemimpin yang mengedepankan integritas dan keteladanan moral dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja yang lebih baik dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami, budaya organisasi Islami, dan motivasi kerja Islami merupakan tiga elemen yang saling memperkuat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Model hubungan ini menegaskan bahwa praktik kepemimpinan berbasis nilai spiritual tidak hanya menghasilkan efektivitas kerja, tetapi juga menciptakan harmoni sosial dan ketenangan batin di lingkungan kerja. Pendekatan ini relevan untuk diterapkan pada lembaga pendidikan maupun organisasi modern yang ingin mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia yang beretika, produktif, dan berkelanjutan.

#### 4. KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan Islami memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan motivasi kerja dan budaya organisasi. Nilai-nilai kepemimpinan Islami seperti keadilan, kejujuran, keteladanan, serta tanggung jawab moral terbukti mampu membangun semangat kerja yang tinggi dan menumbuhkan budaya organisasi yang harmonis. Kedua variabel mediasi—motivasi kerja dan budaya organisasi—bertindak sebagai penghubung yang efektif antara praktik kepemimpinan Islami dan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai spiritual tidak hanya relevan dalam lembaga pendidikan berbasis Islam seperti Muhammadiyah Boarding School Ki Bagus Hadikusumo, tetapi juga memiliki potensi universal dalam memperkuat kinerja organisasi modern. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan Islami, motivasi kerja, dan budaya organisasi dalam kerangka manajemen sumber daya manusia Islami. Model yang dihasilkan dapat dijadikan dasar bagi penelitian lanjutan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam teori kepemimpinan kontemporer. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan panduan bagi pimpinan lembaga pendidikan Islam untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada keteladanan dan keseimbangan antara aspek duniawi dan ukhrawi. Pimpinan diharapkan mampu menanamkan nilai kejujuran, kedisiplinan, dan kerja sama sebagai budaya kerja utama yang memotivasi seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, beretika, dan selaras dengan nilai-nilai Islam berkemajuan yang menjadi fondasi Muhammadiyah Boarding School Ki Bagus Hadikusumo.

#### REFERENCES

- Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2024). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation. *International Journal of Law and Management*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2024-0019>
- Abdelwahed, N. A. A., Doghan, M. A. Al, & Soomro, B. A. (2024). *Unleashing potential : Islamic leadership ' s in fl uence on employee performance via Islamic organizational values , organizational culture and work motivation*. 6089. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2024-0019>



- Ali, Z., Siregar, B., Akmal, S., & Rahman, K. (2023). *Islamic Boarding School Leadership and Work Environment on Teacher Performance*. 6(3), 420–435.
- Alqhaiwi, Zaid Oqla, Bednall, Timothy, & Kyndt, Eva. (2023). Excellence in leadership in the Arab world: Islamic principles and tribal values. Evidence from Jordan. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(3), 613–634. <https://doi.org/10.1177/14705958231212742>
- Anshori, M. Y., Rasyid, R. A., & Herlambang, T. (2025). *How Transformational Leadership , Corporate Culture , and Intrinsic Motivation Shape Hospitality Employee Performance ?* 0, 258–274.
- Antinluoma, M., Ilomäki, L., & Toom, A. (2021). *Practices of Professional Learning Communities*. 6(April), 1–14. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.617613>
- Assai'di, S. (2021). *The Principles of Educational Leadership in the Perspective of the Qur'an*. 21(2), 397–415.
- Astuti, S. D., Shodikin, A., & Ud-din, M. (2020). *Islamic Leadership , Islamic Work Culture , and Employee Performance : The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction \**. 7(11), 1059–1068. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059>
- Bahtiar, Y., & Anwar, M. N. (2025). *The Important Role Of Islamic Boarding Schools in Forming Islamic Leadership*. 4(3).
- Cheng, S., Dong, J., & Sui, H. (2025). *A Mediation Analysis to Detect the Effects of Servant Leadership on Teacher Organizational Citizenship Behavior Using PLS-SEM and IPMA*. June, 1–20. <https://doi.org/10.1177/21582440251335740>
- Fathih, M. A., & Muhlil, N. K. (2023). *Problematika Penerapan Manajemen Pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam*. 6(1), 20–29.
- Fauziah, M., Anasrulloh, M., Agatha, M., Widyanti, S., & Putra, E. M. (2025). *Transformational Leadership Relationship , Work Environment , Job Satisfaction Motivation , and Hospital Employee Performance*. 41(2022), 482–493.
- Fitrianty, R., Harjanti, W., Wahjoedi, T., & Cisilia, M. (2024). *The Role of Islamic Leadership In Improving Employee Performance at The Putri Sari Indah Gresik Rest Area Kota Baru Gresik*. 9(April), 90–104.
- Fuad, R. M., Ismuni, M., & Haryadi, R. N. (2025). *Penerapan Kedisiplinan dan Budaya Kerja Islam serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus CV Garmen Bogor*. 5(2), 949–960.
- Grieshaber, S. (2020). Equity and research design. In *Doing early childhood research* (pp. 177–191). Routledge.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*.
- Hakim, A. (2012). *The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Mu ' amalat Indonesia Tbk . Employee in the Central Java*. 17(1), 77–90.
- Hastasari, C., Setiawan, B., & Aw, S. (2022). Heliyon Students ' communication patterns of islamic boarding schools : the case of Students in Muallimin Muhammadiyah Yogyakarta. *Heliyon*, 8(January), e08824. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08824>
- Hidayatulloh, R., Riyanti, T., & Arifin, J. (2024). *The Role of Kiai Leadership in Developing Students ' Character at Islamic Boarding School*. 16, 234–246. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i1.4378>
- Idwin, M., Kustati, M., Amelia, R., Islam, U., Imam, N., & Padang, B. (2025). *Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam dalam Perspektif Manajemen Pendidikan*. April.
- Islam, U., Gunung, S., & Bandung, D. (2021). *Yayan RAHTIKAWATIE 1 , Saifuddin CHALIM 2 and Teti RATNASIH 1 A R T I C L E I N F O*. 96, 51–65. <https://doi.org/10.14689/ejer.2021.96.4>
- Islamiati, S. H. D., Iswan, & Nomi, A. S. (2024). *Penyediaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Pendidikan Islam*. 6, 5498–5510. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v6i11.4119>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Ali, S. R., & Siraj, S. S. (2023). Instilling employees with meaning to communicate: servant leadership affecting employee voice behavior through meaning. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 74(5–6), 1899–1913. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2023-0218>
- Khoshnaw, D., & Karadas, G. (2025). *Enhancing Knowledge Sharing Through Transactional Leadership in an Emerging Economy : The Strategic Role of Human Capital*. 1–19.
- Kumar, S., & Matheen, W. (2019). *Facets of Leadership*. 2(2), 14–18.
- Maryati, T., & Juni, R. (2019). *The Effect of Spiritual Leadership and Organizational Culture on Employee Performance : The Mediating Role of Job Satisfaction*. 9(3), 130–143.
- Nani, D. A., Apri, V., & Safitri, D. (2021). *Exploring the Relationship between Formal Management Control Systems , Organisational Performance and Innovation : The Role of Leadership Characteristics*. 14(9), 207–224.
- Nima, J. L., & Maksum, I. (2025). *The Effect of Islamic Leadership on Organizational Commitment Through Organizational Culture as Mediating Variable*. 5, 266–276.
- Purnama, C. (2017). *Islamic Culture Impact of Increasing Satisfaction and Performance of Employees: Study of Educational Institutions* Sabillilah Sampang. 7(5), 528–540.

- <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2017.75.528.540>
- Rahman, D., & Akbar, A. R. (2021). *PROBLEMATIKA YANG DIHADAPI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM*. 1(September), 76–89.
- Salameh-ayanian, M., Lakkis, P., Jabbour, N., & Maalouf, A. (2025). *Leading Through Uncertainty: How Transformational and Transactional Leadership Shape Employee Satisfaction and Performance in Lebanese NGOs*.
- Sumanasiri, E. A. G. (2020). *Value-Based Organisational Leadership: A Literature Review*. 26(4), 92–104. <https://doi.org/10.9734/JEMT/2020/v26i430259>
- Tahir, P. R., Azizan, N. A., Muzaffar, S., & Muzaffar, Z. (2025). *Charting The Course For Organizational Success Using Islamic Principles of Leadership In Strategic Management: Challenges and Opportunities*. 8(29), 370–378. <https://doi.org/10.35631/IJEMP.829024>
- Zaim, H. (2022). *The influence of Islamic leadership on work performance in service industry: an empirical analysis*. 127–152. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2021-0242>