

**KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN KINERJA PEGAWAI
DALAM PERSPEKTIF NILAI-NILAI KEISLAMAN DI UNIVERSITAS
CENDEKIA ABDITAMA KABUPATEN TANGERANG**

Dinafian Noor

dinafian@uca.ac.id

Universitas Cendekia Abditama, Indonesia

Abstract: *This study examines the relationship between leadership and employee performance through work motivation as a mediating variable at Universitas Cendekia Abditama (UCA), Tangerang Regency. A quantitative explanatory research design was applied to 65 permanent employees from a population of 153. Data were collected using a five-point Likert questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. Leadership had a positive and significant effect on work motivation ($\beta=0.376$; $p=0.001$; $f^2=0.217$), but no significant direct effect on employee performance ($\beta=0.055$; $p=0.810$; $f^2=0.003$). Work motivation had a positive but statistically non-significant effect on performance ($\beta=0.224$; $p=0.112$; $f^2=0.035$). The indirect effect of leadership through work motivation was positive but non-significant ($\beta=0.083$; $p=0.148$; Upsilon V=0.010). These findings indicate that leadership at UCA is more consistently associated with employees' motivational conditions than with measurable performance outcomes. The discussion is strengthened through Self-Determination Theory, Goal-Setting Theory, the Job Demands-Resources Model, and ethical leadership and Islamic work ethics perspectives. Islamic values are treated as an interpretive framework through amanah, justice, communication, responsibility, and accountability. The contribution lies in critically explaining why leadership can improve motivation without necessarily producing a measurable performance effect in an Islamic-value-oriented higher education context.*

Keywords: *leadership; work motivation; employee performance; PLS-SEM; Islamic values; higher education.*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis hubungan kepemimpinan dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Universitas Cendekia Abditama (UCA) Kabupaten Tangerang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif explanatory research terhadap 65 pegawai tetap dari populasi 153 pegawai. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima tingkat dan dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.0. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta=0,376$; $p=0,001$; $f^2=0,217$), tetapi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai ($\beta=0,055$; $p=0,810$; $f^2=0,003$). Motivasi kerja juga berpengaruh positif, tetapi belum signifikan terhadap kinerja ($\beta=0,224$; $p=0,112$; $f^2=0,035$). Efek tidak langsung kepemimpinan melalui motivasi kerja bernilai positif namun tidak signifikan ($\beta=0,083$; $p=0,148$; Upsilon V=0,010). Temuan ini menunjukkan bahwa

kepemimpinan pada konteks UCA lebih konsisten dalam membentuk kondisi psikologis dan kemauan bekerja daripada menghasilkan perubahan kinerja yang terukur. Pembahasan diperdalam menggunakan Self-Determination Theory, Goal-Setting Theory, Job Demands-Resources Model, dan perspektif ethical leadership serta Islamic work ethics. Perspektif nilai-nilai keislaman ditempatkan sebagai kerangka interpretatif melalui prinsip amanah, keadilan, komunikasi, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Kebaruan penelitian terletak pada pembacaan kritis terhadap ketidaksignifikanan jalur kepemimpinan-kinerja dan mediasi motivasi dalam organisasi perguruan tinggi berbasis nilai Islam.

Kata Kunci: kepemimpinan; motivasi kerja; kinerja pegawai; PLS-SEM; nilai-nilai keislaman; perguruan tinggi.

A. PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan organisasi yang mengandalkan pengetahuan, kompetensi profesional, koordinasi, dan kualitas layanan secara bersamaan. Kinerja institusi karena itu tidak hanya ditentukan oleh dosen sebagai pelaksana fungsi akademik, tetapi juga oleh tenaga kependidikan dan pegawai pendukung yang memastikan proses akademik, administrasi, pelayanan mahasiswa, pengelolaan data, serta tata kelola berjalan secara konsisten. Dalam organisasi semacam ini, kepemimpinan mempunyai posisi strategis karena pimpinan menentukan arah, prioritas, pembagian peran, pola komunikasi, standar kerja, dan respons terhadap persoalan. Meski demikian, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat lebih dahulu memengaruhi kondisi psikologis pegawai, seperti motivasi, kepuasan, keterikatan, atau komitmen, sebelum perubahan pada kinerja dapat diamati.

Secara teoritis, hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui pandangan bahwa perilaku kepemimpinan bekerja melalui proses sosial dan psikologis. Yukl menjelaskan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya, sekaligus memfasilitasi upaya individual dan kolektif untuk mencapai tujuan. Dalam kerangka tersebut, komunikasi, pengarahan, pemberian umpan balik, pengambilan keputusan, dan penyelesaian konflik menjadi instrumen penting. Akan tetapi, instrumen tersebut belum menjamin bahwa pegawai memiliki sumber daya, kompetensi, waktu, dan sistem kerja yang diperlukan untuk menghasilkan output yang tinggi.¹

Motivasi menjadi salah satu mekanisme yang masuk akal dalam hubungan tersebut. Self-Determination Theory menjelaskan bahwa kualitas motivasi

¹Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Boston: Pearson, 2013).

dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan psikologis dasar berupa autonomy, competence, dan relatedness. Di tempat kerja, dukungan pimpinan yang memberi ruang bagi pegawai untuk memahami tujuan, menggunakan kompetensi, dan membangun hubungan kerja yang sehat dapat memperkuat bentuk motivasi yang lebih terinternalisasi.² Perspektif ini membantu menjelaskan mengapa seorang pegawai dapat menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya ketika dipimpin dengan baik, tetapi perubahan tersebut belum tentu segera terlihat dalam ukuran kinerja formal.

Goal-Setting Theory memberikan penjelasan tambahan. Motivasi kerja akan lebih mudah diterjemahkan menjadi perilaku yang berorientasi hasil ketika tujuan pekerjaan jelas, menantang tetapi realistis, disertai komitmen, umpan balik, dan informasi mengenai kemajuan.³ Dalam organisasi perguruan tinggi, misalnya, motivasi seorang tenaga kependidikan untuk memberikan layanan terbaik belum otomatis meningkatkan kinerja jika standar layanan, target waktu, pembagian tugas, dan mekanisme evaluasinya tidak jelas. Demikian pula, dosen yang memiliki motivasi tinggi dapat menghadapi keterbatasan administratif, fasilitas, beban kerja, atau sistem evaluasi yang membuat motivasi tersebut tidak sepenuhnya terkonversi menjadi output yang terukur.

Job Demands-Resources Model juga relevan untuk membaca hubungan tersebut. Model ini membedakan tuntutan pekerjaan yang menguras energi dengan sumber daya pekerjaan yang membantu pegawai mencapai tujuan, mengurangi tuntutan, dan mendorong perkembangan.⁴ Kepemimpinan dapat dipahami sebagai salah satu sumber daya pekerjaan, terutama ketika pimpinan menyediakan kejelasan, dukungan, umpan balik, dan akses terhadap sumber daya. Namun, jika tuntutan pekerjaan tetap tinggi atau sumber daya organisasi lain terbatas, peningkatan motivasi saja mungkin belum cukup untuk menghasilkan perubahan kinerja yang signifikan.

Konteks Universitas Cendekia Abditama (UCA) Kabupaten Tangerang memberikan ruang empiris yang menarik untuk menguji persoalan tersebut. Populasi penelitian berjumlah 153 pegawai tetap dan penelitian ini akan melibatkan 65 responden. Sebanyak 41 responden atau 63% merupakan dosen, 8 responden atau 12% tenaga kependidikan, dan 16 responden atau 25% pegawai lainnya. Dari sisi pendidikan, 41 responden atau 63% berpendidikan S2/S3. Komposisi ini

²Richard M. Ryan and Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 68–78.

³Edwin A. Locke and Gary P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey," *American Psychologist* 57, no. 9 (2002): 705–717.

⁴Arnold B. Bakker and Evangelia Demerouti, "The Job Demands-Resources Model: State of the Art," *Journal of Managerial Psychology* 22, no. 3 (2007): 309–328.

memperlihatkan karakter organisasi berbasis pengetahuan dengan proporsi sumber daya manusia berpendidikan tinggi yang relatif besar. Dalam organisasi semacam ini, instruksi pimpinan tidak dapat menjadi satu-satunya mekanisme pengendalian pekerjaan karena sebagian besar tugas membutuhkan penilaian profesional, otonomi, dan kompetensi.

Penelitian terdahulu pada lingkungan pendidikan tinggi Islam memperlihatkan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh nyata terhadap motivasi. Yusuf, misalnya, menemukan pengaruh signifikan prophetic leadership terhadap motivasi kerja pegawai pada pendidikan tinggi Islam.⁵ Literatur lain juga menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dapat berubah menurut konteks. Rabbad dkk. dalam penelitian pada organisasi berbasis Islam memasukkan Islamic leadership, organizational culture, motivation, work environment, dan job satisfaction secara bersamaan karena kinerja dipengaruhi oleh beberapa kondisi organisasi, bukan satu faktor tunggal.⁶ Mubarak dan Siswanto juga menunjukkan pentingnya membedakan motivasi intrinsik dan ekstrinsik ketika menguji pengaruh Islamic leadership terhadap kinerja.⁷

Penelitian di UCA semakin menarik karena mencoba melakukan analisis kepemimpinan menuju motivasi. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara langsung, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan efek mediasi juga tidak signifikan. Pola tersebut berbeda dengan penelitian yang memperoleh mediasi motivasi secara signifikan, seperti Putri dkk. pada PT Conisla Karya Indonesia.⁸ Perbedaan ini mengisyaratkan bahwa mediasi motivasi bukan mekanisme universal. Efektivitasnya sangat mungkin bergantung pada apakah organisasi menyediakan kondisi yang memungkinkan motivasi berubah menjadi tindakan dan hasil kerja.

Perspektif nilai-nilai keislaman digunakan dalam penelitian ini sebagai kerangka interpretatif, bukan sebagai konstruk statistik. Posisi ini penting agar pembahasan tidak mengklaim hubungan empiris yang tidak diuji. Prinsip amanah, keadilan, tanggung jawab, komunikasi yang jujur, dan akuntabilitas dapat

⁵Mahmud Yusuf, "The Effect of Prophetic Leadership on Employee Work Motivation at The Islamic Higher Education," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2022): 195–206.

⁶Rana Rabbad et al., "The Effect of Islamic Leadership, Organizational Culture, Motivation, Work Environment, and Job Satisfaction on Employee Performance," *International Journal of Research in Business and Social Science* 13, no. 3 (2024): 205–222.

⁷Ahmad Zaki Mubarak and Siswanto, "The Influence of Islamic Leadership on Employee Performance with Intrinsic and Extrinsic Motivation as Intervening Variables: Study at PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Malang Branch and Batu Sub-Branch," *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)* 9, no. 2 (2024): 103–123.

⁸D. S. Putri et al., "The Effect of Leadership on Employee Performance Through Work Motivation as a Mediating Variable in Employee PT Conisla Karya Indonesia," *International Journal of Education, Social Studies, and Management* 5, no. 1 (2025): 232–245.

digunakan untuk menilai kualitas proses kepemimpinan dan tata kelola. Al-Qur'an menempatkan amanah dan keadilan sebagai prinsip dalam menjalankan tanggung jawab. Dengan demikian, nilai Islam dapat memperkaya penafsiran mengenai bagaimana kepemimpinan seharusnya mengelola motivasi dan kinerja, sementara kesimpulan statistik tetap dibatasi pada tiga konstruk yang benar-benar diukur.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis empat hubungan utama, yaitu pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Kontribusi penelitian terletak pada penjelasan terhadap hasil yang tidak sepenuhnya signifikan. Alih-alih menganggap ketidaksignifikan sebagai kegagalan model, penelitian ini membacanya sebagai petunjuk bahwa proses pembentukan motivasi dan proses pembentukan kinerja mungkin berlangsung melalui mekanisme organisasi yang berbeda. Pendekatan tersebut juga memungkinkan nilai-nilai keislaman digunakan secara proporsional sebagai kerangka normatif yang mendampingi temuan kuantitatif.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Populasi terdiri atas 153 pegawai tetap UCA. Sampel minimum dihitung menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 65 responden aktual. Responden terdiri atas 41 dosen, 8 tenaga kependidikan, dan 16 pegawai lainnya. Berdasarkan jenis kelamin, terdapat 29 laki-laki dan 36 perempuan. Kelompok usia terbesar berada pada rentang 31-40 tahun sebanyak 22 orang atau 34%. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima tingkat.

Konstruk kepemimpinan dioperasionalkan melalui kemampuan membuat keputusan, komunikasi efektif, kemampuan mengarahkan dan mengawasi, serta kemampuan mengelola konflik. Konstruk motivasi kerja direpresentasikan oleh komitmen organisasi, pengakuan dan penghargaan, keamanan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta gaji dan insentif. Kinerja pegawai direpresentasikan oleh kualitas kerja, kuantitas kerja, kedisiplinan, kerja sama, dan keandalan. Pengoperasian tersebut mengikuti gagasan umum manajemen sumber daya manusia bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan, dan kemampuan menjalankan tanggung jawab pekerjaan.⁹

⁹Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016).

Analisis data menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.0. PLS-SEM dipilih karena model penelitian melibatkan konstruk laten dan penelitian berfokus pada penjelasan hubungan prediktif dengan ukuran sampel relatif terbatas. Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui outer loading, Cronbach's alpha, composite reliability, dan Average Variance Extracted (AVE). Model struktural dievaluasi menggunakan koefisien jalur, p-value, f^2 , dan efek tidak langsung. Interpretasi PLS-SEM mengikuti prinsip evaluasi model pengukuran dan struktural yang disarankan dalam literatur PLS-SEM.¹⁰

Pengujian mediasi dilakukan dengan bootstrapping terhadap efek tidak langsung. Mediasi tidak ditetapkan hanya karena jalur kepemimpinan menuju motivasi signifikan. Efek tidak langsung harus diuji secara langsung karena signifikansi jalur individual tidak otomatis berarti terdapat mediasi yang signifikan. Penelitian juga menggunakan ukuran Upsilon V untuk memberikan informasi mengenai besarnya efek mediasi. Pendekatan ini membuat interpretasi hasil lebih hati-hati, khususnya ketika koefisien jalur positif tetapi tidak mencapai tingkat signifikansi yang ditetapkan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

a. Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Laki-laki	29	45%
Perempuan	36	55%
Usia 31-40 tahun	22	34%
Dosen	41	63%
Pendidikan S2/S3	41	63%

Hasil evaluasi karakteristik responden menunjukkan bahwa kelompok dosen merupakan proporsi terbesar, yaitu 41 orang atau 63%. Tenaga kependidikan berjumlah 8 orang atau 12%, sedangkan pegawai lainnya berjumlah 16 orang atau 25%. Komposisi jenis kelamin terdiri atas 29 laki-laki atau 45% dan 36 perempuan

¹⁰Joseph F. Hair Jr., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2017).

atau 55%. Kelompok usia 31-40 tahun merupakan kelompok terbesar dengan 22 responden atau 34%. Sebanyak 41 responden atau 63% memiliki pendidikan S2/S3.

Karakteristik tersebut perlu diperhatikan ketika hasil dianalisis. Mayoritas responden berasal dari kelompok pekerjaan yang membutuhkan kompetensi profesional dan tingkat otonomi relatif tinggi. Konsekuensinya, hubungan kepemimpinan dan kinerja mungkin tidak sederhana pada pekerjaan yang sangat rutin. Pimpinan dapat memengaruhi persepsi, motivasi, dan koordinasi, tetapi keputusan profesional mengenai bagaimana pekerjaan diselesaikan tetap berada pada pegawai. Karena itu, hasil penelitian lebih tepat dibaca dalam konteks organisasi berbasis pengetahuan daripada sebagai gambaran umum semua jenis organisasi.

b. Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	Rentang Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan	0,813-0,904	0,894	0,927	0,761
Motivasi kerja	0,720-0,805	0,820	0,869	0,571
Kinerja pegawai	0,789-0,920	0,945	0,958	0,818

Sumber: Output SmartPLS 4.0

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas. Outer loading kepemimpinan berada pada rentang 0,813-0,904, motivasi kerja 0,720-0,805, dan kinerja pegawai 0,789-0,920. Nilai Cronbach's alpha masing-masing konstruk adalah 0,894 untuk kepemimpinan, 0,820 untuk motivasi kerja, dan 0,945 untuk kinerja pegawai. Composite reliability masing-masing sebesar 0,927, 0,869, dan 0,958. AVE masing-masing sebesar 0,761, 0,571, dan 0,818. Seluruh nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator cukup konsisten dalam merepresentasikan konstruk yang diukur.

c. Pengujian Hubungan Struktural

Hubungan	β	p-value	f ²	Keputusan	Interpretasi
Kepemimpinan → Motivasi	0,376	0,001	0,217	Diterima	Positif, signifikan
Kepemimpinan → Kinerja	0,055	0,810	0,003	Ditolak	Tidak signifikan
Motivasi → Kinerja	0,224	0,112	0,035	Ditolak	Tidak signifikan

Hubungan	β	p-value	f ²	Keputusan	Interpretasi
Kepemimpinan → Motivasi → Kinerja	0,083	0,148	0,010	Ditolak	Mediasi tidak signifikan

Sumber: Output SmartPLS 4.0

Hasil pengujian struktural memperlihatkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan $\beta=0,376$, $p=0,001$, dan $f^{11}=0,217$. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak signifikan dengan $\beta=0,055$, $p=0,810$, dan $f^{11}=0,003$. Pengaruh motivasi terhadap kinerja juga tidak signifikan dengan $\beta=0,224$, $p=0,112$, dan $f^{11}=0,035$. Efek tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi bernilai $\beta=0,083$ dengan $p=0,148$ dan Upsilon V=0,010. Dengan demikian, hanya hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi yang didukung data.

2. Pembahasan

Temuan utama penelitian adalah bahwa kepemimpinan berfungsi lebih jelas sebagai penggerak motivasi daripada sebagai prediktor langsung kinerja. Koefisien 0,376 dengan $p=0,001$ memberikan bukti bahwa persepsi yang lebih baik terhadap kepemimpinan berkaitan dengan peningkatan motivasi kerja. Sebaliknya, koefisien 0,055 dengan $p=0,810$ menunjukkan bahwa hampir tidak terdapat dukungan statistik bagi hubungan langsung kepemimpinan dan kinerja pada sampel ini. Perbedaan magnitude dan signifikansi tersebut perlu dibaca sebagai perbedaan mekanisme, bukan sekadar perbedaan angka.

Secara teoritis, temuan tersebut konsisten dengan Self-Determination Theory. Pimpinan yang komunikatif, memberi dukungan, mengakui kontribusi, dan mampu menyelesaikan konflik dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kebutuhan akan relatedness dan competence. Ketika pegawai merasa dihargai, memahami ekspektasi, dan mempunyai hubungan kerja yang sehat, kualitas motivasi dapat meningkat. Gagné dan Deci menempatkan dukungan terhadap kebutuhan psikologis dan internalisasi tujuan kerja sebagai bagian penting dari work motivation.¹¹ Dengan demikian, hasil $\beta=0,376$ dapat dibaca sebagai bukti bahwa kepemimpinan memiliki kedekatan lebih kuat dengan proses motivasional daripada dengan output kerja.

Temuan Yusuf pada pendidikan tinggi Islam memberikan dukungan empiris yang cukup dekat. Penelitian tersebut menemukan bahwa prophetic leadership berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Kesamaan konteks ini

¹¹Marylène Gagné and Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and Work Motivation," *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (2005): 331–362.

memperkuat interpretasi bahwa kepemimpinan dalam organisasi pendidikan tinggi berbasis nilai dapat membentuk kemauan bekerja melalui relasi, keteladanan, perhatian, dan arah kerja. Namun, hasil penelitian UCA memperlihatkan batas penting: peningkatan motivasi tidak otomatis menghasilkan kinerja yang signifikan. Dengan kata lain, hubungan kepemimpinan-motivasi dapat lebih mudah terlihat karena berada pada level persepsi dan proses psikologis, sedangkan kinerja merupakan keluaran yang dipengaruhi banyak kondisi lain.¹²

Indikator kepemimpinan juga membantu memperjelas mekanisme tersebut. Komunikasi efektif dan kemampuan mengelola konflik memiliki outer loading tertinggi, masing-masing 0,904. Responden tampaknya mengenali kualitas kepemimpinan terutama melalui bagaimana pimpinan berkomunikasi dan menyelesaikan persoalan. Kedua kemampuan tersebut sangat relevan untuk membentuk rasa dihargai, kejelasan informasi, dan rasa aman dalam hubungan kerja. Namun, komunikasi yang baik belum sama dengan sistem kinerja yang baik. Pimpinan dapat menyampaikan target dengan jelas, tetapi target tersebut tetap membutuhkan indikator, sumber daya, pembagian kerja, dan umpan balik agar menjadi output yang terukur.

Pada titik ini, Goal-Setting Theory membantu menjelaskan mengapa hubungan kepemimpinan-kinerja dapat melemah. Locke dan Latham menekankan bahwa tujuan yang jelas, tingkat tantangan yang sesuai, komitmen, dan feedback merupakan kondisi penting dalam mengarahkan motivasi menjadi pencapaian tugas. Jika kepemimpinan hanya meningkatkan semangat tanpa memperjelas target individual atau unit, motivasi tidak memiliki arah operasional yang cukup kuat. Misalnya, pegawai dapat merasa sangat didukung oleh pimpinan, tetapi jika indikator kualitas layanan, batas waktu penyelesaian dokumen, atau target kerja belum jelas, peningkatan motivasi belum tentu menghasilkan perubahan pada skor kinerja.¹³

Job Demands-Resources Model memberikan penjelasan kedua. Dalam model ini, sumber daya pekerjaan dapat mendorong motivasi, sedangkan tuntutan pekerjaan dapat menguras energi. Kepemimpinan yang baik dapat menjadi job resource, tetapi ia bukan satu-satunya resource. Pegawai juga membutuhkan fasilitas, informasi, dukungan administratif, kesempatan pengembangan, staffing yang memadai, dan sistem kerja yang stabil. Pada perguruan tinggi, dosen dapat memiliki motivasi tinggi tetapi menghadapi tuntutan mengajar, penelitian,

¹² Mahmud Yusuf, "The Effect of Prophetic Leadership on Employee Work Motivation at The Islamic Higher Education," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2022): 195–206.

¹³ Edwin A. Locke and Gary P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey," *American Psychologist* 57, no. 9 (2002): 705–717.

publikasi, pelayanan, dan administrasi pada waktu yang sama. Tenaga kependidikan menghadapi pola yang berbeda, seperti volume dokumen, layanan mahasiswa, akurasi data, dan tuntutan respons cepat. Jika sumber daya tidak seimbang dengan tuntutan, pengaruh kepemimpinan terhadap output dapat menjadi kecil.

Hasil penelitian Rabbad dkk. relevan dalam konteks tersebut karena kinerja dianalisis bersama Islamic leadership, organizational culture, motivation, work environment, dan job satisfaction. Pendekatan multivariat tersebut menunjukkan bahwa kinerja tidak tepat dipandang sebagai konsekuensi satu faktor kepemimpinan. Temuan UCA yang tidak signifikan pada jalur kepemimpinan-kinerja justru sejalan dengan perspektif yang lebih kompleks itu. Kinerja kemungkinan merupakan hasil kombinasi kualitas kepemimpinan, budaya organisasi, kondisi lingkungan kerja, kepuasan, kemampuan, dan sistem penghargaan.¹⁴

Temuan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perlu dibaca dengan hati-hati. Koefisien $\beta=0,224$ bernilai positif, sehingga arah hubungan tetap konsisten dengan dugaan teoritis. Yang belum terbukti adalah kekuatan hubungan tersebut pada sampel penelitian. $p=0,112$ berada di atas batas signifikansi konvensional 0,05, sehingga penelitian tidak memiliki dasar statistik yang cukup untuk menyatakan bahwa motivasi merupakan prediktor langsung kinerja. $f^2=0,035$ juga menunjukkan ukuran efek yang kecil. Pernyataan yang tepat bukan bahwa motivasi tidak penting, melainkan bahwa konstruk motivasi yang diukur dalam penelitian ini belum menjelaskan variasi kinerja secara memadai.

Ada beberapa kemungkinan penyebab. Pertama, ukuran sampel hanya 65 responden sehingga variasi hubungan dapat lebih sulit dideteksi dibandingkan studi dengan sampel lebih besar. Kedua, konstruk motivasi mencakup komitmen, penghargaan, keamanan, relasi, serta gaji dan insentif. Konstruk tersebut menangkap kondisi motivasional secara umum, bukan motivasi pencapaian target tertentu. Ketiga, kinerja pegawai di perguruan tinggi mempunyai dimensi yang beragam. Kualitas kerja, kuantitas, kedisiplinan, kerja sama, dan keandalan tidak selalu berubah secara serempak ketika motivasi berubah. Keempat, sebagian indikator kinerja mungkin dipengaruhi oleh sistem organisasi yang berada di luar kontrol individual.

Self-Determination Theory juga memberi penjelasan bahwa kualitas motivasi lebih penting daripada sekadar tinggi-rendahnya dorongan. Motivasi yang

¹⁴ Rana Rabbad et al., "The Effect of Islamic Leadership, Organizational Culture, Motivation, Work Environment, and Job Satisfaction on Employee Performance," *International Journal of Research in Business and Social Science* 13, no. 3 (2024): 205–222.

bersumber dari tekanan eksternal dapat menghasilkan kepatuhan terhadap tugas, tetapi belum tentu menghasilkan keterlibatan yang berkualitas. Sebaliknya, motivasi yang lebih autonomous cenderung berkaitan dengan keterlibatan dan internalisasi tujuan. Dalam penelitian ini, instrumen motivasi belum memisahkan secara eksplisit intrinsic motivation, identified regulation, introjected regulation, dan external regulation. Karena itu, hasil yang tidak signifikan tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa semua bentuk motivasi memiliki hubungan yang sama dengan kinerja. Penelitian lanjutan dapat menguji kualitas motivasi secara lebih spesifik.

Temuan Mubarak dan Siswanto juga mendukung kebutuhan untuk membedakan dimensi motivasi. Penelitian mereka pada Bank Muamalat Indonesia memasukkan intrinsic dan extrinsic motivation sebagai variabel intervening dalam hubungan Islamic leadership dan employee performance. Perbedaan rancangan tersebut penting. Ketika motivasi dipisahkan berdasarkan kualitas dan sumbernya, peneliti dapat melihat mekanisme yang mungkin tertutup ketika seluruh bentuk motivasi digabung menjadi satu konstruk. Pada UCA, penggabungan beberapa aspek motivasional mungkin menghasilkan konstruk yang cukup reliabel, tetapi kurang sensitif untuk menjelaskan variasi kinerja.¹⁵

Efek tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar $\beta=0,083$ dengan $p=0,148$ dan Upsilon $V=0,010$. Hasil ini menunjukkan arah mediasi positif, tetapi tidak ada bukti statistik yang cukup untuk menyatakan bahwa motivasi merupakan mediator efektif. Nilai Upsilon V yang sangat kecil juga memperlihatkan bahwa besarnya efek mediasi dalam model relatif rendah. Temuan ini penting karena sering kali penelitian berhenti pada fakta bahwa jalur kepemimpinan-motivasi signifikan, lalu menyimpulkan bahwa motivasi memediasi hubungan dengan kinerja. Secara metodologis, kesimpulan semacam itu tidak tepat tanpa pengujian efek tidak langsung.

Secara substantif, pola tersebut dapat disebut sebagai gap konversi motivasi-kinerja. Kepemimpinan mampu menghasilkan kondisi yang membuat pegawai lebih termotivasi, tetapi kondisi tersebut belum cukup untuk meningkatkan output yang terukur. Tahap konversi ini kemungkinan membutuhkan mediator atau moderator lain. Perceived organizational support, job satisfaction, organizational commitment, competence, employee engagement, psychological empowerment, atau work environment dapat menjadi kandidat. Penelitian Udin, misalnya, menunjukkan bahwa ethical leadership berhubungan dengan employee performance dan juga dengan Islamic work ethics serta knowledge sharing; kedua

¹⁵ Ahmad Zaki Mubarak and Siswanto, "The Influence of Islamic Leadership on Employee Performance with Intrinsic and Extrinsic Motivation as Intervening Variables," *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)* 9, no. 2 (2024): 103–123.

mekanisme tersebut turut berperan dalam menjelaskan kinerja.¹⁶ Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dapat berjalan melalui mekanisme perilaku dan nilai yang lebih spesifik daripada motivasi umum.

Hasil Udin juga relevan bagi konteks UCA karena menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak berdiri sendiri. Dalam studi tersebut, *ethical leadership* berpengaruh terhadap *Islamic work ethics* dan *knowledge sharing*, sementara kedua variabel tersebut berhubungan dengan *employee performance*. Jika diterapkan sebagai agenda penelitian lanjutan di UCA, mekanisme serupa dapat diuji secara empiris. Pemimpin yang amanah dan adil mungkin meningkatkan kemauan berbagi pengetahuan, rasa tanggung jawab, dan perilaku kerja yang etis. Ketiga proses tersebut dapat lebih dekat dengan kinerja daripada persepsi motivasi secara umum.¹⁷

Perspektif nilai-nilai keislaman memperkuat interpretasi ini. Amanah menempatkan jabatan sebagai tanggung jawab yang harus dipertanggungjawabkan. Keadilan menuntut keputusan, pembagian tugas, penghargaan, dan evaluasi dilakukan berdasarkan kriteria yang dapat dipertanggungjawabkan. Komunikasi menuntut kejelasan dan kejujuran, sedangkan akuntabilitas menuntut adanya konsekuensi dan evaluasi terhadap keputusan. Dalam kerangka tersebut, kepemimpinan yang baik bukan sekadar kemampuan memotivasi, tetapi kemampuan menciptakan sistem kerja yang memungkinkan pegawai menjalankan amanah secara efektif.

Temuan tentang komunikasi dan pengelolaan konflik menjadi penting jika dibaca melalui nilai tersebut. Komunikasi efektif dapat menciptakan kejelasan dan mengurangi ketidakpastian. Pengelolaan konflik yang adil dapat mencegah masalah interpersonal berkembang menjadi gangguan pekerjaan. Akan tetapi, kedua fungsi itu harus diteruskan menjadi prosedur yang konkret. Misalnya, konflik kerja perlu memiliki mekanisme penyelesaian yang jelas; keputusan pembagian beban kerja perlu memiliki kriteria; penghargaan perlu dikaitkan dengan indikator yang diketahui pegawai; dan evaluasi kinerja perlu disertai feedback. Dengan demikian, amanah dan keadilan menjadi prinsip tata kelola yang dapat diamati, bukan sekadar pernyataan normatif.

Penelitian mengenai *Islamic Work Ethics* pada perguruan tinggi di Indonesia juga menunjukkan bahwa nilai etika kerja Islam dapat diposisikan sebagai faktor yang berkaitan dengan kinerja. Basalamah melaporkan bahwa *Islamic Work Ethics* menjadi bagian penting dalam pembentukan budaya organisasi

¹⁶Udin Udin, "Ethical Leadership and Employee Performance: The Role of Islamic Work Ethics and Knowledge Sharing," *Human Systems Management* 43, no. 1 (2024): 51–63.

¹⁷ Udin Udin, "Ethical Leadership and Employee Performance: The Role of Islamic Work Ethics and Knowledge Sharing," *Human Systems Management* 43, no. 1 (2024): 51–63.

pada perguruan tinggi Islam dan berhubungan dengan upaya peningkatan kinerja pegawai.¹⁸ Hasil tersebut tidak dapat langsung digeneralisasi kepada UCA karena desain, sampel, dan konstruk penelitian berbeda. Namun, temuan tersebut memperkuat alasan untuk menguji Islamic work ethics secara langsung pada penelitian berikutnya, bukan hanya menjadikannya latar interpretasi.

Rizky juga menunjukkan model yang menghubungkan perceived organizational support dan Islamic work ethics dengan employee engagement sebagai variabel intervening dalam menjelaskan employee performance.¹⁹ Temuan tersebut memberi perspektif bahwa dukungan organisasi dan nilai kerja dapat memengaruhi kinerja melalui kondisi psikologis yang lebih dekat dengan perilaku kerja. Jika dikaitkan dengan hasil UCA, motivasi dapat menjadi salah satu bagian dari rantai proses yang lebih panjang, bukan mediator tunggal. Model penelitian berikutnya dapat menguji apakah kepemimpinan meningkatkan perceived organizational support, kemudian membentuk engagement atau commitment, sebelum akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

Perbandingan dengan penelitian Putri dkk. menunjukkan kontras yang berguna. Pada PT Conisla Karya Indonesia, kepemimpinan, motivasi, dan mediasi motivasi dilaporkan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pada UCA, hanya jalur kepemimpinan-motivasi yang signifikan. Perbedaan tersebut dapat berasal dari karakter pekerjaan, ukuran organisasi, sistem kinerja, komposisi responden, maupun karakter instrumen. Karena itu, penelitian ini tidak seharusnya diposisikan sebagai pembantah penelitian terdahulu. Hasilnya justru memperlihatkan batas generalisasi model kepemimpinan-motivasi-kinerja ketika diterapkan pada organisasi perguruan tinggi berbasis pengetahuan dan nilai Islam.²⁰

Temuan ini juga mendukung pandangan bahwa kinerja harus dipahami sebagai hasil interaksi antara individual dan sistem. Armstrong dan Taylor menempatkan performance management dalam hubungan dengan tujuan, kemampuan, dukungan, feedback, dan praktik sumber daya manusia.²¹ Dalam konteks UCA, implikasinya adalah program peningkatan kinerja sebaiknya tidak berhenti pada pelatihan kepemimpinan atau motivasi. Manajemen perlu memeriksa

¹⁸Abdurrahman Basalamah, "Islamic Work Ethics Affect Employee Performance: Case Study of Several Universities in Indonesia," *Center of Economic Students Journal* 8, no. 3 (2025): 976–990. <https://doi.org/10.56750/k5c6ss39>.

¹⁹Agustiya Fatriya Rizky, "Model Peningkatan Employee Performance melalui Perceived Organizational Support dan Islamic Work Ethics dengan Employee Engagement sebagai Variable Intervening," *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran* 7, no. 4 (2024): 19196–19205.

²⁰D. S. Putri et al., "The Effect of Leadership on Employee Performance Through Work Motivation as a Mediating Variable in Employee PT Conisla Karya Indonesia," *International Journal of Education, Social Studies, and Management* 5, no. 1 (2025): 232–245.

²¹Michael Armstrong and Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (London: Kogan Page, 2023).

apakah target kerja telah jelas, beban kerja seimbang, kompetensi tersedia, sarana memadai, dan evaluasi dilakukan secara konsisten. Jika persoalan berada pada sistem, peningkatan motivasi saja berpotensi menghasilkan perubahan yang kecil.

Dari sudut pandang praktis, UCA perlu mempertahankan kekuatan kepemimpinan pada komunikasi dan pengelolaan konflik. Kedua indikator mempunyai loading tertinggi sehingga dapat menjadi prioritas dalam program pengembangan pimpinan. Pelatihan dapat diarahkan pada komunikasi dua arah, pemberian feedback berbasis data, active listening, mediasi konflik, dan pengambilan keputusan yang terdokumentasi. Penguatan tersebut sebaiknya diikuti dengan sistem yang menghubungkan komunikasi pimpinan dengan target unit kerja dan evaluasi periodik.

Kedua, manajemen perlu memperkuat mekanisme yang mengubah motivasi menjadi kinerja. Setiap unit dapat memiliki indikator kerja yang sederhana dan terukur. Untuk layanan administrasi, misalnya, indikator dapat berupa ketepatan waktu penyelesaian dokumen, akurasi data, dan tingkat penyelesaian permintaan. Untuk dosen, indikator dapat disusun sesuai kebijakan institusi dan mencakup pelaksanaan pembelajaran, pemenuhan administrasi akademik, penelitian, publikasi, dan pengabdian. Tujuannya bukan menambah beban administratif, tetapi memastikan pegawai mengetahui bagaimana motivasi dan usaha mereka diterjemahkan menjadi hasil yang dinilai.

Ketiga, nilai amanah dan keadilan perlu diterjemahkan dalam tata kelola. Pembagian beban kerja harus mempunyai dasar yang jelas. Penghargaan perlu dikaitkan dengan indikator yang dapat diperiksa. Penyelesaian konflik perlu mempunyai jalur yang diketahui. Evaluasi kinerja perlu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menerima feedback dan menjelaskan kendala. Praktik semacam itu membuat nilai Islam mempunyai konsekuensi manajerial yang konkret dan konsisten dengan temuan bahwa kepemimpinan saat ini lebih kuat pada pembentukan motivasi daripada pada kinerja langsung.

Keempat, penelitian lanjutan sebaiknya memperbesar sampel dan memperluas model. Kompetensi, perceived organizational support, employee engagement, job satisfaction, organizational commitment, Islamic work ethics, dan work environment merupakan kandidat yang relevan. Peneliti juga dapat menguji perbedaan antara dosen dan tenaga kependidikan melalui multi-group analysis apabila jumlah responden memadai. Pemisahan kelompok pekerjaan penting karena tuntutan, otonomi, dan indikator kinerja dosen berbeda dengan pegawai administratif.

Secara metodologis, penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan desain longitudinal agar hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja dapat

diamati secara temporal. Data cross-sectional seperti penelitian ini mengukur konstruk pada satu periode sehingga hubungan kausal perlu ditafsirkan secara hati-hati. Penggunaan multisource performance data, misalnya kombinasi penilaian atasan, capaian kerja, dan data administratif, juga dapat mengurangi ketergantungan pada persepsi responden. Selain itu, ukuran sampel yang lebih besar akan meningkatkan kemampuan penelitian untuk mendeteksi efek yang relatif kecil.

Hasil penelitian juga perlu dipahami dengan memperhatikan batas konstruk nilai Islam. Penelitian ini tidak mengukur amanah, keadilan, Islamic leadership, atau Islamic work ethics sebagai variabel laten. Karena itu, tidak dapat disimpulkan bahwa nilai Islam secara statistik meningkatkan motivasi atau kinerja. Yang dapat dikemukakan adalah bahwa nilai-nilai tersebut menyediakan kerangka normatif yang konsisten untuk menafsirkan bagaimana kepemimpinan dan tata kelola sebaiknya dijalankan. Pemisahan antara bukti empiris dan interpretasi normatif justru membuat argumentasi penelitian lebih dapat dipertanggungjawabkan.

D. KESIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai UCA, tetapi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Motivasi kerja juga memiliki arah hubungan positif dengan kinerja, tetapi belum signifikan. Efek tidak langsung kepemimpinan melalui motivasi bernilai positif tetapi tidak signifikan, sehingga motivasi belum terbukti menjadi mediator efektif pada sampel penelitian ini. Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan seluruh konstruk memiliki validitas konvergen dan reliabilitas yang memadai.

Temuan utama adalah adanya jarak antara pembentukan motivasi dan pencapaian kinerja. Kepemimpinan, terutama melalui komunikasi dan pengelolaan konflik, mampu membentuk kondisi motivasional pegawai. Namun, proses tersebut belum cukup untuk menjelaskan perubahan kinerja. Self-Determination Theory membantu menjelaskan kedekatan kepemimpinan dengan motivasi, sedangkan Goal-Setting Theory dan Job Demands-Resources Model menunjukkan bahwa motivasi membutuhkan tujuan, feedback, kompetensi, serta sumber daya kerja agar dapat dikonversi menjadi output. Dengan demikian, peningkatan kinerja UCA memerlukan penguatan sistem kerja di samping pengembangan kualitas kepemimpinan.

Perspektif nilai-nilai keislaman memperkuat implikasi tersebut melalui prinsip amanah, keadilan, komunikasi, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Prinsip tersebut sebaiknya diterjemahkan dalam prosedur pembagian tugas, evaluasi, penghargaan, penyelesaian konflik, dan feedback. Penelitian ini memiliki

keterbatasan berupa ukuran sampel 65 responden, desain cross-sectional, dan belum dimasukkannya variabel seperti Islamic leadership, Islamic work ethics, perceived organizational support, atau employee engagement sebagai konstruk statistik. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sampel yang lebih besar, data kinerja multisumber, desain longitudinal, dan model yang menguji mekanisme konversi motivasi menjadi kinerja secara lebih spesifik.

REFERENSI

- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2023.
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. "The Job Demands-Resources Model: State of the Art." *Journal of Managerial Psychology* 22, no. 3 (2007): 309–328.
- Basalamah, Abdurrahman. "Islamic Work Ethics Affect the Employee Performance: Case Study of Several Universities in Indonesia." *Center of Economic Students Journal*, 2025.
- Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry* 11, no. 4 (2000): 227–268.
- Gagné, Marylène, and Edward L. Deci. "Self-Determination Theory and Work Motivation." *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (2005): 331–362.
- Hair, Joseph F., Jr., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2017.
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Locke, Edwin A., and Gary P. Latham. "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey." *American Psychologist* 57, no. 9 (2002): 705–717.
- Mubarok, Ahmad Zaki, and Siswanto. "The Influence of Islamic Leadership on Employee Performance with Intrinsic and Extrinsic Motivation as Intervening Variables: Study at PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Malang Branch and Batu Sub-Branch." *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)* 9, no. 2 (2024): 103–123.
- Putri, D. S., N. Fatimah, R. S. Putra, and M. Y. Anshori. "The Effect of Leadership on Employee Performance Through Work Motivation as a Mediating

Dinafian Noor

Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Pegawai Dalam Perspektif Nilai-Nilai
Keislaman Di Universitas Cendekia Abditama Kabupaten Tangerang

Variable in Employee PT Conisla Karya Indonesia.” *International Journal of Education, Social Studies, and Management* 5, no. 1 (2025): 232–245.

Rabbad, Rana, Herni Justiana Astuti, Naelati Tubastuvi, and Bima Cinintya Pratama. “The Effect of Islamic Leadership, Organizational Culture, Motivation, Work Environment, and Job Satisfaction on Employee Performance.” *International Journal of Research in Business and Social Science* 13, no. 3 (2024): 205–222.

Rizky, Agustiya Fatriya. “Model Peningkatan Employee Performance melalui Perceived Organizational Support dan Islamic Work Ethics dengan Employee Engagement sebagai Variable Intervening.” *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran* 7, no. 4 (2024): 19196–19205.

Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.” *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 68–78.

Udin, Udin. “Ethical Leadership and Employee Performance: The Role of Islamic Work Ethics and Knowledge Sharing.” *Human Systems Management* 43, no. 1 (2024): 51–63.

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston: Pearson, 2013.

Yusuf, Mahmud. “The Effect of Prophetic Leadership on Employee Work Motivation at The Islamic Higher Education.” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2022): 195–206.