

# **Pengaruh *Islamic Leadership*, Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi pada Pengurus Pondok Pesantren Sabilul Muttaqin Kota Mojokerto**

**Muhammad Yoga Rifki Fanani**

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

**Setiani**

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

---

## **Abstract**

*This study aims to determine how the influence of Islamic Leadership, Organizational Culture and Motivation on Performance and the role of Motivation in mediating Islamic Leadership and Organizational Culture on Performance. This study uses a quantitative approach with explanatory research. The total population and sample in this study were 45 administrators of the Sabilul Muttaqin Islamic Boarding School in Mojokerto City using the saturated sample technique. The variables of this research are Islamic Leadership, Organizational Culture, Performance and Motivation. The test equipment used is Path Analysis, t test and mediation test with the help of SPSS software as a statistical test tool. The results of this study partially show that Islamic leadership has no significant effect on performance. Organizational culture has a significant effect on performance while motivation does not have a significant effect on performance. The Path Anylysis test shows that Islamic Leadership and Organizational Culture on Performance through Motivation does not have a significant effect.*

**Keywords:** *Islamic Leadership, Organizational Culture, Motivation, Performance*

## **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh Islamic Leadership, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja dan peran Motivasi dalam memediasi Islamic Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan explanatory research. Jumlah populasi dan sampel dalam penelitian ini sebesar 45 pengurus Ponpes Sabilul Muttaqin Kota Mojokerto dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Variabel penelitian ini adalah Islamic Leadership, Budaya Organisasi, Kinerja dan Motivasi. Alat uji yang digunakan menggunakan Analisis jalur (Path Analysis), Uji t dan Uji mediasi dengan bantuan software SPSS sebagai alat uji statistik. Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islam tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja sedangkan Motivasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Untuk Uji Path Anylysis nya menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islam dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan.*

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Islam, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja.*

## **1. Pendahuluan**

Dalam era globalisasi terutama dalam dunia pendidikan kali ini banyak terjadi perubahan – perubahan yang begitu cepat, mulai dari teknologi informasi sampai cara orang berperilaku terhadap sesama. Di dalam lembaga atau institusi pendidikan dituntut untuk mampu menyesuaikan dan menjadi benteng pertahanan dalam berbagai hal terutama dalam membentuk karakter peserta didiknya. Dalam pembentukan karakter tidak terlepas dengan yang namanya sumber daya manusia yang menjadi salah satu

faktor penentu tercapainya tujuan organisasi. Terutama pada organisasi pendidikan Islam yakni Pondok Pesantren yang dianggap mampu untuk membentuk karakter atau individu manusia menjadi lebih baik terutama dalam masalah spiritual dan intelektualnya.

Pondok pesantren memiliki peran yang sangat penting sejak kehadiranya. Awal kehadirannya pesantren menjadi lembaga yang bersifat tradisional yang fokus mendalamai ilmu – ilmu agama dengan menekankan perilaku dalam bermasyarakat (Syafe'i, 2017). Posisi pondok pesantren sendiri bukan hanya sebagai tempat untuk menimba ilmu melainkan juga menjadi benteng pertahanan umat muslim. Keberhasilan lembaga pondok pesantren dalam mengelola para peserta didiknya bukanlah hal yang kebetulan, melainkan hal tersebut di dasari dengan nilai – nilai keislaman sebagai landasan dalam bertindak. Keberadaan pesantren saat ini masih diikuti oleh masyarakat karena pesantren sendiri memiliki rasa sosial yang tinggi dalam bermsyarakat. Jika ditinjau dari segi ilmu manajemen, pada saat ini pesantren sudah mampu berdiri dengan otoritas pengelolaan ada ditangan pimpinan tertinggi (Kyai) dan para kepengurusnya tanpa melibatkan masyarakat sekalipun.

Seiring berkembangnya zaman menjadi tantangan tersendiri bagi para pengurus atau pengelola pondok pesantren untuk menunjukkan kinerja yang maksimal dalam mengelola para anak didiknya sekaligus menjadi benteng pertahanan. Terutama dalam aspek kepemimpinan, budaya yang ada dan juga memotivasi para pengurusnya. Ketiga hal tersebut sangat diperlukan agar dapat menunjang kinerja para pengurus agar sesuai dengan yang diharapkan lembaga. Memiliki sumber daya manusia yang kompeten merupakan hal yang dibutuhkan dalam organisasi, dalam membentuknya diperlukan pengelolaan secara efektif agar tercipta suasana *team work* yang baik.

Sumber daya kepengurusan yang ada pada Ponpes sabilul muttaqin ini masih menimbulkan kinerja yang kurang optimal. Mulai dari ketimpangan antar individu, komunikasi yang rendah sehingga menimbulkan kinerja yang tidak sesuai. Dan banyaknya sumber daya manusia yang menjabat menjadi pengelola sekarang tidak menjamin kinerja yang dihasilkan bisa optimal. Hal ini biasanya dipengaruhi oleh banyak hal mulai dari kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi yang diterapkan belum mencapai kinerja yang optimal. Karena pada dasarnya terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu kepemimpinan, motivasi dan juga budaya dalam suatu organisasi (Suhendi & Anggara, 2010).

Kepemimpinan dipesantren sangat jauh beda dengan kepemimpinan di lembaga lain. Kepemimpinan di pesantren lebih menekankan pada rasa kasih sayang terhadap anak didiknya dan pengurusnya. Tetapi pada kali ini ketua pengurus yang menjabat masih belum menerapkan kepemimpinannya secara maksimal. Seperti halnya terjadi pada pengurus yang belum menyelesaikan tanggung jawab tugas yang diberikan , tindakan yang diberikan pemimpin kepada bawahan masih tergolong rendah seperti hanya mengingatkan agar cepat diselesaikan tanpa ada gertakan yang menjadikan jera dan tidak mengulaginya lagi. Hal ini yang terjadi karena masih menekankan pada rasa kasih sayang kepada setiap anggota yang berimbang pada kinerja pengurusnya.

Dalam meningkatkan kinerja pada suatu lembaga memang sangat diperlukan manajemen sumber daya manusia yang baik, mulai dari kepemimpinanya karena pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan harus mampu mengatur segala sumber daya mulai dari tenaga, waktu, dan hal lain demi menunjang kinerjanya. Selain itu budaya organisasi dalam suatu lembaga harus tetap mampu mengendalikan individu sumber daya manusianya. Karena budaya organisasi merupakan pola, keyakinan dan juga nilai – nilai yang harus dianut oleh setiap individu didalam organisasi (Dunggio, 2020). Pada dasarnya budaya organisasi menjadi cerminan organisasi itu sendiri. Pada kenyataanya budaya organisasi yang diterapkan saat ini tidak menjadikan lebih baik dalam cara berpeliaku dan pemecahan masalah. Apalagi sekarang ditambah dengan kemajuan teknologi yang sangat pesat yang menjadikan benturan – benturan antara budaya lama dan budaya baru yang menjadikan salah dalam bertindak.

Selain dua aspek diatas, aspek motivasi juga sangat penting untuk menunjang kinerja yang baik. Dari motivasi yang diberikan atasan kepada bawahnya bisa dikatakan mampu untuk menggerakkan agar individu tersebut bergerak kearah yang lebih baik lagi. Banyak individu yang masih terlihat kurang semangat, agresif dalam menjalankan tugas yang diberikan. Hal ini terjadi karena kurangnya pendekatan individual atau dorongan antara pemimpin dan bawahnya yang pada akhirnya kurang menimbulkan rasa percaya sehingga kinerja yang dihasilkan kurang seperti banyak terjadi komunikasi yang kurang efektif di tiap lini, banyaknya pengurus yang sadar bahwa tugas belum selesai dan menganggap bahwa itu bisa diselesaikan kapan saja. Hal ini terjadi karena adanya faktor – faktor diatas karena pada dasrnya penelitian ini ingin meningkatkan keefektifan kinerja yang dihasilkan pengurus ponpes agar dapat menunjang nilai mutu peserta didiknya.Selain ingin mengulas tentang kinerja penelitian ini dilakukan atas saran dari peneliti sebelumnya dengan penambahan variabel.

Banyak penelitian – penelitian terdahulu yang membahas mengenai tiga aspek tersebut yang masih menimbulkan hasil penelitian yang berbeda. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kamaluddin & Firdaus (2019) mengatakan bahwa *Islamic Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan (2019) menunjukkan hasil bahwa *Islamic Leadership* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja.

Dan penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil berbeda dengan bahasan budaya organisasi terhadap kinerja adalah penlitian yang dilakukan oleh Syafri, (2019); Pramono, (2021). Menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja di pesantren. Sedangkan penelitian dengan tema yang sama yang dilakukan oleh Girsang (2019) mengatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Sedangkan peneltian terdahulu yang membahas adanya hubungan antara motivasi dan kinerja, penelitian tersebut dilakukan oleh Mukhtar, (2018); Hafid, (2017), mengatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dan penelitian dengan tema yang sama dilakukan oleh Julianry *et al.*, (2017); Abdullah, (2018), menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian fenomena diatas yang masih terdapat kesenjangan penelitian dan terdapat banyaknya masalah yang terjadi dilapangan maka penlitin ingin melakukan pengkajian lebih mendalam mengenai pengaruh *Islamic leadership*, budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi pada pengurus ponpes sabilul muttaqin Mojokerto agar dapat memberikan kontribusi atau jawaban sebagai bahan evaluasi dalam mengelola sumber daya manusia.

## 2. Landasan Teori

### 2.1 Perumusan Hipotesis

#### 2.1.1 Pengaruh *Islamic Leadership* terhadap Kinerja

Kinerja dalam lingkup organisasi sampai saat ini masih menjadi isu yang sangat hangat, karena dari kinerja yang dihasilkan seseorang akan berdampak pada lembaga yang diikutinya. Kinerja yang efektif ditimbulkan oleh manusia – manusia yang memiliki nilai, keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu terdapat juga faktor kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu lembaga untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Nawawi (2003) kepemimpinan ialah cara atau perilaku yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya mulai dari pikiran sikap dan juga perilaku. Tetapi dalam penelitian ini menggunakan kepemimpinan Islam untuk spesifiknya. Kepemimpinan Islam merupakan kepemimpinan yang diterapkan bukan hanya sekedar untuk mempengaruhi seseorang agar bersedia untuk melakukan aktivitas, tetapi kemampuan mempengaruhi tersebut harus dibarengi dengan karakteristik yang dekat dengan prinsip Islam sehingga menjadikan kewenangan yang dimilikinya memiliki efek kepatuhan (Subhan, 2013).

Sedangkan kinerja merupakan hasil kerja dari setiap individu baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang setelah menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2013). Hasil kerja yang dicapai seseorang bergantung pada skill yang dimiliki dan juga faktor eksternal dalam dirinya yaitu kepemimpinan yang diterapkan atasanya. Seorang pemimpin harus benar – benar memiliki rasa tanggung jawab untuk menciptakan kondisi yang dapat merangsang para individunya untuk dapat beraktivitas dalam pencapaian tujuan. Terutama kepemimpinan Islam yang menjadi cerminan kemampuan diri pemimpin dalam mempengaruhi dan yang paling penting keselarasan antar anggota harus dijaga. Uraian diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja (Kamaluddin & Firdaus, 2019). Dari uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 = Kepemimpinan Islam berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

#### 2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai – nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut oleh semua individu didalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku serta tindakan individu didalamnya (Robbins, 2016). Budaya dalam organisasi dapat dilihat dari beberapa tingkatan atas sampai tingkatan bawah. Tingkatan atas seperti perilaku para anggota, cara berpakaian dan lainnya. Dan tingkatan kedua ada juga

budaya yang tidak nampak seperti nilai atau norma – norma dari aturan yang tidak nampak. Dan tingkatan paling bawah yaitu unsur yang juga tidak kasat mata seperti asumsi yang dimiliki yang dapat dianggap menjadi pondasi yang sudah tertanam dan tidak sering disadari tetapi dapat dirasakan keberdaanya (Hadijaya, 2020).

Budaya organisasi merupakan pola, keyakinan dan juga nilai – nilai yang harus dianut oleh setiap individu didalam organisasi (Dunggio, 2020). Ketika dalam sebuah organisasi tidak memiliki budaya yang dijadikan pedoman maka pengaruh terhadap kinerja dalam organisasi akan jauh tidak terarah atau juga tidak dapat menjadi pembeda antar satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi selain menjadi pembeda juga dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Syafri, 2019, Pramono, 2021), menyatakan budaya organisasi mempengaruhi kinerja secara signifikan. Hal ini dapat terjadi jika budaya dalam organisasi baik maka akan menimbulkan dampak yang baik pula bagi tiap individunya. Dengan demikian maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 = Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

### 2.1.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Dalam sebuah organisasi maupun dalam kehidupan sehari – hari aktivitas motivasi tidak pernah tertinggal karena motivasi memiliki peranan yang sangat penting sebagai dorongan pada tiap individu. Menurut G.R Terry (Hasibuan, 2016) menyatakan motivasi sebagai keinginan yang terdapat dalam diri seseorang individu atau kelompok untuk melihatkan hal paling baik dalam dirinya. Motivasi nampak dari dua segi hal yang berbeda, pertama motivasi dilihat dari segi aktif yang mana motivasi ini dapat dikategorikan sebagai suatu usaha yang dalam proses menggerakan, mengarahkan potensi semua para individu agar dapat produktif dalam mencapai tujuan bersama. Sedangkan dilihat dari segi pasif, motivasi akan hanya nampak sebagai kebutuhan atau perangsang untuk dapat menggerakan semua potensi yang dimiliki manusia ke hal yang diinginkan.

Motivasi memang memiliki peranan yang sangat penting, motivasi menjadikan dorongan tersendiri bagi para individu untuk menjadi lebih produktif. Keberhasilan sebuah organisasi sendiri salah satunya dipengaruhi oleh motivasi, motivasi masih tetap menjadi dominan karena dengan motivasi efektivitas pekerjaan menjadi naik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mukhtar (2018); Hafid (2017); Seftiansyah, Ramadanti & Muhammad (2020), bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 = Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

### 2.1.4 Pengaruh *Islamic Leadership* terhadap Kinerja melalui Motivasi

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Khotijah & Helmy (2021) mengungkap bahwa *Islamic Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Hal ini berarti motivasi dapat memfasilitasi antara variabel *Islamic leadership* terhadap kinerja. Dari uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 = Motivasi dapat memediasi pengaruh Islamic leadership terhadap Kinerja.

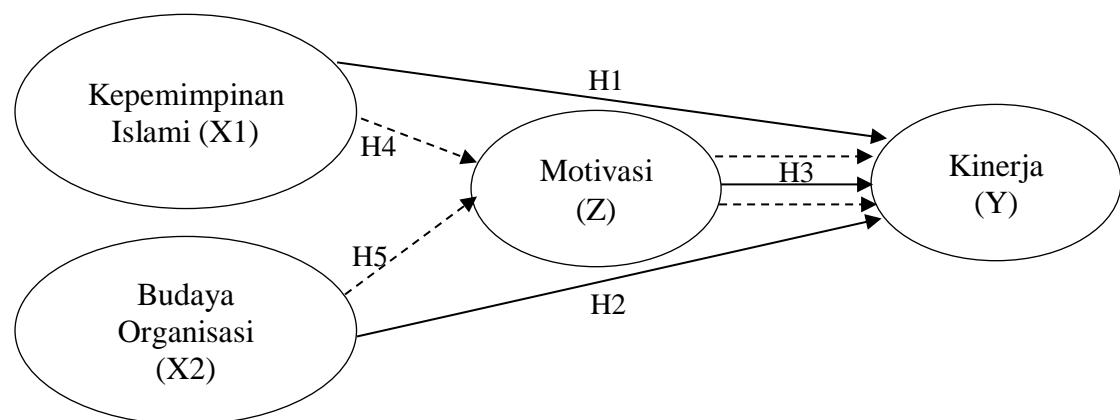
### 2.1.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi

Budaya dan motivasi adalah salah satu hal yang tidak dapat dipisahkan. Seorang individu dalam melakukan pekerjaanya memiliki budaya organisasi yang tinggi secara tidak langsung dirinya akan termotivasi untuk melakukan sebuah pekerjaan yang berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sagita *et al.*, (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Hal ini berarti variabel motivasi dapat memediasi antara variabel budaya organisasi dan kinerja. Dari uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H5 = Motivasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

### 2.2 Model Kerangka Penelitian

Berdasarkan beberapa uraian teori dan pengembangan hipotesis diatas maka dapat dibuat gambar kerangka penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1. Model Kerangka Penelitian**

Keterangan:

→: Hubungan langsung antar variabel

- - - - -: Jalur mediasi antar variabel

### 3. Metode

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan penelitian *explanatory research*. Populasi merupakan seseorang untuk dijadikan subjek penelitian yang mempunyai karakteristik untuk diteliti (Rofiin *et al.*, 2021). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengurus Ponpes Sabilul Muttaqin Mojokerto yang berjumlah 45 orang. Dan untuk penentuan jumlah sampel yaitu dengan cara menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik sampling jenuh merupakan teknik pengambilan sampel apabila semua populasi dijadikan sampel (Supriyanto *et.al.*, 2013). Sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 45 orang.

Pengumpulan data dalam penelitian ini ialah penulis langsung berkunjung untuk perizinan guna dilakukan observasi, wawancara dan juga penyebaran kuesioner kepada

responden yang dijadikan sampel. Dan kuesioner tersebut yang sudah di isi oleh responden di ukur dengan menggunakan skala likert 5 poin. Adapaun variabel pokok yang digunakan dalam penulisan kuesioner ialah Kepemimpinan Islam, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja.

Analisis dan pengujian data untuk mengetahui hubungan antar variabel independen dan dependen begitu juga mediasi pada penelitian ini menggunakan analisis uji t (parsial), Analisis jalur (*Path Analysis*) dan uji mediasi dengan bantuan *statistical package for social scientists* (SPSS) sebagai alat uji statistiknya. Adapaun kegunaan uji T disini yaitu untuk mengetahui hubungan antar variabel terkait. Untuk analisis jalurnya untuk mengetahui hubungan secara langsung maupun tidak langsung dan uji mediasi berguna untuk apakah variabel mediasi dapat memediasi atau tidak.

#### 4. Hasil Analisis Dan Pembahasan

##### 4.1 Hasil Analisis

Pada penelitian ini menggunakan jumlah responden sebanyak 45 orang. Dan untuk komposisi responden berdasarkan jenis kelamin lebih dominan pada wanita yaitu sebanyak 51% dan sisanya responden pria sebanyak 49%. Dalam penelitian ini menggunakan beberapa uji sesuai dengan uraian diatas terdapat 3 uji yaitu Uji T, Analisis jalur dan Uji Mediasi. Adapaun hasil dari uji tersebut adalah :

###### 4.1.1 Uji t

Uji t merupakan pengujian sebuah regresi yang memiliki tujuan untuk mengetahui signifikansi antar variabel secara parsial yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Dalam uji t ini memiliki 2 persamaan regresi dalam pengujinya. Adapaun hasilnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	T hitung	Sig.
1	X1 ke Z	0.465	3.929	0.000
2	X2 ke Z	0.378	3.194	0.003
3	X1 ke Y	0.127	0.745	0.460
4	X2 ke Y	0.390	2.408	0.021
5	Z ke Y	0.019	0.103	0.919

Sumber : data diolah peneliti dengan SPSS

Dari data tersebut bahwanya pengaruh hubungan antar variabel adalah sebagai berikut :

1. Hasil pengujian variabel X1 nilai signifikansi lebih kecil dari 5% ( $0.000 < 0.05$ ) maka  $H_0$  diterima artinya secara parsial variabel X1 berpengaruh terhadap Z.
2. Hasil pengujian variabel X2 nilai signifikansi lebih kecil dari 5% ( $0.003 < 0.05$ ) maka  $H_0$  diterima artinya secara parsial variabel X2 berpengaruh terhadap Z.
3. Hasil pengujian variabel X1 nilai signifikansi lebih besar dari 5% ( $0.460 > 0.05$ ) maka  $H_0$  ditolak artinya secara parsial variabel X1 tidak berpengaruh terhadap Y.

4. Hasil pengujian variabel X2 nilai signifikansi lebih kecil dari 5% ( $0.021 < 0.05$ ) maka  $H_0$  diterima artinya secara parsial variabel X2 berpengaruh terhadap Y.
5. Hasil pengujian variabel Z nilai signifikansi lebih besar dari 5% ( $0.919 > 0.05$ ) maka  $H_0$  ditolak artinya secara parsial variabel Z tidak berpengaruh terhadap Y.

Berdasarkan hasil uji t, dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk persamaan regresi 1 yaitu variabel dependennya Z kedua variabel X dapat berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Sedangkan untuk persamaan regresi kedua dengan variabel dependennya kinerja hanya satu variabel yang berpengaruh yaitu variabel budaya organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

#### 4.1.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*Path analysis*) digunakan untuk menguji adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel independen dan dependen. Analisis jalur juga menggunakan 2 regresi yang nantinya dijadikan satu untuk hasil pengaruhnya. Adapun hasil dari analisis jalur kali ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2**  
**Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1**

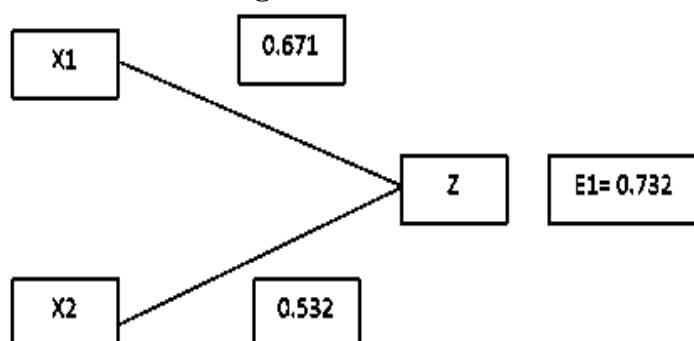
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.841	5.672	2.440	.019		
	X1	.671	.171	.465	3.929	.000	.913
	X2	.532	.167	.378	3.194	.003	.913

a. Dependent Variable: Z

Adapun gambar hipotesis beserta output nilai pada persamaan regresi 1 :

**Gambar 2**  
**Perhitungan Hasil Analisis Jalur**



Dengan perhitungan:

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + e_1$$

$$Y = 13.841 + 0.671X_1 + 0.532X_2 + 0$$

$$e_1 = 1 - 0.463 = \sqrt{0.537} = 0.732$$

Sedangkan untuk persamaan regresi kedua dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 2**

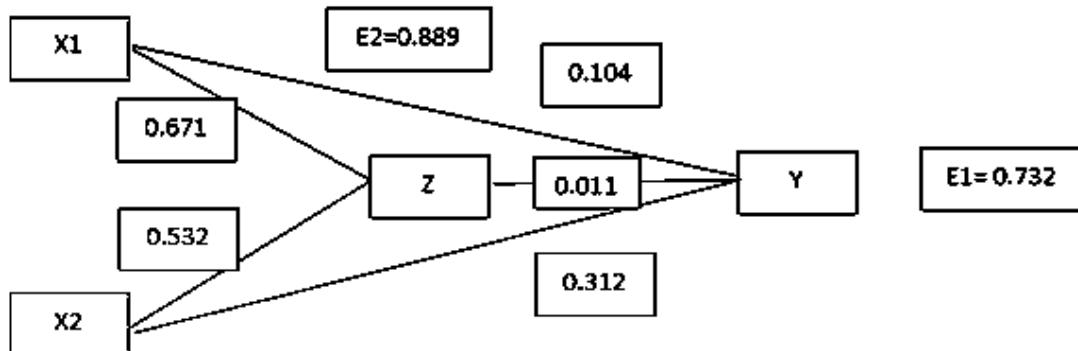
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.087	4.226	.257	.798		
	X1	.104	.139	.127	.745	.460	.667 1.498
	X2	.312	.129	.390	2.408	.021	.734 1.362
	Z	.011	.108	.019	.103	.919	.537 1.862

a. Dependent Variable: Y

Adapun gambar hipotesis beserta output nilai pada persamaan regresi 2 yaitu :

**Gambar 3**  
**Perhitungan Hasil Analisis Jalur**



Dengan perhitungan seperti berikut :

$$Y = a + bX1 + bX2 + bZ + e2$$

$$Y = 1.087 + 0.104X1 + 0.312X2 + 0.011Z + 0.889$$

$$e2 = 1 - 0.209 = \sqrt{0.791} = 0.889$$

Dari kedua persamaan regresi pada uji analisis jalur (*Path Analysis*) dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Analisis pengaruh X1 terhadap Y melalui Z. Diketahui bahwa pengaruh langsung yang diberikan oleh X1 terhadap Y sebesar 0.104. sedang pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui X adalah perkalian nilai beta X = 0.671 terhadap Z = 0.011 terhadap Y yaitu  $0.671 \times 0.011 = 0.007$ . maka pengaruh total yang diberikan oleh X terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu  $0.104 - 0.007 = 0.097$  berdasarkan hasil perhitungan maka dapat diketahui nilai pengaruh langsung adalah 0.104 dan pengaruh tidak langsung 0.097. dari data diatas terlihat pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara tidak langsung X1 melalui Z tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Y.
2. Analisis pengaruh X2 terhadap Y melalui Z. Diketahui bahwa pengaruh langsung yang diberikan oleh X2 terhadap Y sebesar 0.312. sedang pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui X adalah perkalian nilai beta X = 0.532 terhadap Z = 0.011

terhadap Y yaitu  $0.532 \times 0.011 = 0.005$ . maka pengaruh total yang diberikan oleh X terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu  $0.312 - 0.005 = 0.307$  berdasarkan hasil perhitungan maka dapat diketahui nilai pengaruh langsung adalah 0.312 dan pengaruh tidak langsung 0.307. dari data diatas terlihat pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara tidak langsung X2 melalui Z tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Y.

#### 4.1.3 Uji Mediasi

Uji sobel atau mediasi dilakukan untuk menguji pengaruh variabel mediasi yaitu Motivasi (Z). Dalam penelitian ini untuk menghitung nilai dari pengaruh variabel mediasi atau intervening dengan memanfaatkan *Sobel Test Calculator*. Adapun hasil dari pengujian yaitu:

**Gambar 4**  
**Hasil Uji Mediasi**

A:	0.671
B:	0.011
SE <sub>A</sub> :	0.732
SE <sub>B</sub> :	0.889

**Calculate!**

**Sobel test statistic:** 0.01237233

**One-tailed probability:** 0.49506428

**Two-tailed probability:** 0.99012856

Hasil dari *Sobel Test Calculator* sudah merupakan gabungan antara X1 dan X2. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel tidak terjadi pengaruh mediasi. Sedangkan hasil diatas menunjukkan angka  $0.012 > 1.679$  yang memiliki arti bahwa variabel motivasi tidak dapat memediasi variabel Islamic Leadership dan Budaya Organisasi.

#### 4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Islamic Leadership* (X1) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y) dengan nilai signifikansi lebih besar dari 5% ( $0.460 > 0.05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan islam tidak dapat meningkatkan kinerja yang artinya  $H_0$  ditolak. Kepemimpinan Islam tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja biasanya terdapat beberapa faktor dari seorang pemimpinnya mengenai nilai – nilai yang diterapkan tidak mendorong para pengurus untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini bisa terjadi karena setiap individu pada lembaga pendidikan pondok pesantren sudah memiliki pandangan tentang nilai – nilai keislaman pada dirinya yang menjadikan kurang bergantung pada kepemimpinan yang diterapkan dan juga kurangnya gertakan dari pimpinan ketika individu pengurus belum menyelesaikan tanggung jawabnya.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Islam tidak berpengaruh positif terhadap kinerja. Salah satu faktor yang menyebabkan kepemimpinan tidak berpengaruh adalah karakter, sifat dari pemimpin itu sendiri. Pada dasarnya seorang pemimpin harus memiliki karakter atau sifat yang digemari banyak orang agar dalam suatu lembaga dapat menciptakan suasana kinerja yang baik. Mulai dari tanggung jawab, adil dalam bertindak sehingga dari hal tersebut dapat meningkatkan kinerja para individu yang dipimpinnya. Dengan demikian hipotesis pertama penelitian yaitu *Islamic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja ditolak.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengurus Ponpes dengan nilai  $0.021 < 0.05$ . Hasil ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pengurus dengan catatan jika budaya organisasi dalam lembaga diterapkan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja para individunya. Fenomena yang terjadi dilapangan lebih condong ke arah cara berperilaku setiap individu dalam organisasi, mulai dari membangun komunikasi yang baik, pemecahan masalah dan lainnya. Hal ini dapat meningkat sesuai dengan kinerja yang diharapkan organisasi apabila budaya organisasi lebih di kuatkan dengan cara membahas mengenai budaya organisasi yang dapat menjadi benteng diri dari budaya – budaya luar.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Syafri, (2019); Pramono, (2021), yang menyatakan temuan baru (Teori) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik pondok pesantren. Budaya organisasi yang baik memang dapat menggerakkan semua individu mulai dari cara berperilaku, pemecahan masalah dan menjadi simbol anata organisasi. Begitu juga sebaliknya ketika budaya organisasi dalam suatu lembaga lemah maka bisa dapat menimbulkan kehilangan arah bagi para tiap individunya. Dengan demikian hipotesis kedua yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Adapun hasil yang dihasilkan dengan nilai  $0.919 > 0.05$  yang artinya  $H_0$  ditolak dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan hasil ini menunjukkan bahwa dalam mengembangkan sumber daya manusia kepengurusan lembaga pondok pesantren sabilul muttaqin belum memberikan motivasi yang lebih kepada kepengurusannya yang menjadikan motivasi tidak mempengaruhi kinerja. Dan perlu diketahui bahwa individu dalam suatu organisasi bukan hanya diharapkan untuk mampu bekerja yang maksimal melainkan bagaimana seorang individu mampu mempunyai motivasi yang tinggi dalam dirinya untuk proses pencapaian tujuan bersama.

Pemberian motivasi terhadap individu dalam suatu lembaga memang hal yang sangat penting. Apalagi salah satu tugas utama dari pemimpin lembaga ialah untuk memotivasi bawahannya agar mampu menunjukkan semangat kerja yang tinggi sehingga dari motivasi yang diberikan dapat memberikan dampak pada lembaga yang dianut. Kondisi dilapangan memang kurang pendekatan antara pemimpin dan anggotanya yang

menjadikan turunnya kinerja. Tetapi pada kali ini motivasi tidak memiliki peranan yang dapat meningkatkan kinerja, tapi pemimpin dapat melakukan pendekatan dengan cara lain yang dapat mendobrak semangat pengurus untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Julianry *et al.*, (2017); Abdullah, (2018), yang menyatakan teori bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis ketiga penelitian yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ditolak.

Hasil pengujian hipotesis ke empat menunjukkan bahwa motivasi tidak dapat memediasi variabel kepemimpinan Islam terhadap kinerja. Hasil Output uji sobel dengan menggunakan *Sobel Test Calculator* memperoleh nilai signifikansi  $0.0123 > 1.679$  artinya thitung  $> t$  tabel maka variabel motivasi tidak dapat memediasi antara kepemimpinan Islam terhadap kinerja. Hal ini menjadikan kepemimpinan Islam selaku variabel independen tidak dapat merubah kinerja melalui motivasi. Kondisi nyata memang tidak mudah pemimpin menerapkan kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja melelui motivasi. Tetapi pemimpin harus memiliki cara lain yang dapat meningkatkan kinerja dengan cara melakukan pendekatan tiap individu.

Hasil temuan ini tidak mendukung hasil temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Rahman & Mas'ud (2022), yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja Islam mampu memediasi antara variabel kepemimpinan Islam terhadap kinerja. Hal ini dapat bertentangan dengan hasil peneliti bisa jadi dikarenakan beberapa hal yaitu responden kurang memahami maksud secara luas dan juga ditambah keterbatasan penulis dalam mengungkap maksud dalam pertanyaan kuesioner. Dengan demikian hipotesis keempat yaitu motivasi dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan Islam terhadap kinerja ditolak.

Pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa motivasi juga tidak dapat memediasi antara hubungan budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil output uji sobel dengan menggunakan *Sobel Test Calculator* memperoleh nilai  $0.0123 > 1.679$  yang memiliki arti bahwa ketika thitung  $> t$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi sebagai variabel mediasi tidak dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Haqq (2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh antar budaya organisasi terhadap kinerja pengurus di lembaga pondok pesantren. Motivasi kerja dalam kepengurusan lembaga pondok pesantren masih dikategorikan tinggi, hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian bahwa item perilaku dalam bekerja dengan nilai rata rata 55.6%. Tetapi dengan hasil tersebut motivasi belum dapat memediasi antara hubungan budaya organisasi dengan kinerja. Dengan demikian hipotesis kelima yaitu motivasi dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja ditolak.

Dari beberapa uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa dari 5 dugaan hipotesis yang diterima hanya perumusan hipotesis kedua yaitu terdapat pengaruh secara parsial variabel budaya organisasi terhadap kinerja.

## 5. Simpulan, Keterbatasan Dan Saran

Berdasarkan hasil analisis data diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan Islam tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara parsial. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja secara parsial dan motivasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Untuk uji mediasi yaitu variabel motivasi (Z) tidak dapat memfasilitasi hubungan antara variabel kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y). Jadi dari sekian variabel yang berpengaruh terhadap kinerja ialah variabel budaya organisasi. Budaya organisasi memang menjadi hal yang krusial dalam internal organisasi, karena organisasi dengan budaya yang kuat maka individu didalamnya akan jauh lebih terarah. Mulai dari membahas budaya organisasi seiring berkembangnya zaman yang sekiranya sudah tidak cocok atau lebih diperkuat agar dapat membentengi setiap individu didalam lembaga dari pengaruh luar atau budaya – budaya luar.

Dengan kesimpulan diatas adapun saran bagi peneliti selanjutnya yaitu untuk dapat mempertimbangkan jumlah populasi beserta subjeknya dan menambah literatur variabel yang signifikan guna memperkuat hasil penelitian. Sedangkan untuk lembaga, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam mengelola sumber daya manusia dalam evaluasi dalam meningkatkan kinerjanya.

## Referensi

- Abdullah, I.D.P.(2018) . Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT.Bima Berita Sarana Televisi (BBSTV Surabaya). *Journal of Business and Innovation Management*. 1(1), 82-94.
- Dunggio, Swastiani. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Dungingi Kota Gorontalo. *Publik : Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*. 8(1), 1 - 9
- Girsang, W.S.(2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*.4(2), 159 - 170
- Hadijaya, Yusuf. (2020). *Budaya organisasi*. Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya.
- Hafid, M. (2017). Pengaruh motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sekolah dan madrasah di lingkungan pondok pesantren salafiyah syafi'iyah Sukorejo. *Jurnal pendidikan Islam Indonesia*. 1(2), 293 – 314.
- Haqq, N. (2016) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. *BISMA-Bisnis dan Manajemen*. 9(1), 56-68.
- Hasibuan, Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, N.M, (2019), Pengaruh Kepemimpinan Islam, dan Pengembangan Produk terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, *Journal Psikologi*, Univeristas Muhammadiyah Lampung, 1(2), 85-96.

- Julianry, A. Syarie, R. Affandi, M.J. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. 3(2), 236-245.
- Kamaluddin, I. And Firdaus, C.A. (2019), Pengaruh Kepemimpinan Islam Terhadap Kinerja Karyawan, *Journal of Islamic Economics and Philanthropy (JIEP)*, 2(3), 438-449.
- Khotijah, Siti., Helmy, Irfan (2021). Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Etika Kerja Islam terhadap Kinerja dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal ilmiah mahasiswa manajemen, bisnis, dan akuntansi*. 3(3), 442-460.
- Mangkunegara, A.A, (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Temaja Rosada Karya
- Mukhtar, J. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada Pondok Pesantren Asshiddiqiyah Jakarta. *Jurnal Disrupsi Bisnis*. 1(3), 78-87.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Pramono, Setya. (2021). Pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi (Studi empirik pada pondok pesantren darul amanah Sukorejo Kabupaten Kendal). *Dharma Ekonomi*. 28(53), 56 – 68.
- Rahman, H.S. Mas'ud, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Islam, Budaya Organisasi Islam terhadap Kinerja perawat dengan Motivasi Kerja Islam sebagai Variabel Intervening (Studi pada Rumah Sakit Islam Muhammadiyah Kabupaten Kendal). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(1), 976-986.
- Robbins, Stephen P. Marry Coulter. (2016). *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13. Erlangga, Jakarta.
- Roflin, Eddy., Liberty, Iche, Andriyani., Pariyana. (2021). *Populasi, sampel, variabel*. Pekalongan: PT Nasya Expanding Management.
- Sagita, A.A. Susilo, H. Muhammad Cahyo, W.S (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 57(1).
- Seftiansyah, M. D., Ramadanti, L., & Muhammad, H. A. (2020). Pengaruh Efektivitas Pengendalian Manajemen dan Motivasi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PERUM DAMRI Bandung). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 6(1), 50-54.
- Subhan, Moh. (2013). Kepemimpinan Islami dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. *Tadris*. 8(1), 126 – 140.
- Suhendi, H & Anggara, S. (2010) Perilaku Organisasi , Bandung : C.V. Pustaka Setia
- Supriyanto, Achmad Sani., Ekowati, Maharani Vivin (2013). *Metodologi penelitian manajemen sumber daya manusia*. Malang: UIN-Maliki Press
- Syafe'i, Imam. (2017). PONDOK PESANTREN : Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter. *Al-Tadzkiyyah :Jurnal Pendidikan Islam*. 8, 85-103

Syafri, M. (2019). Pengaruh Disiplin Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Pesantren Modern Darul Ikhwan. *Tesis* (tidak dipublikasikan). Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

**Penulis Korespondensi**

Setiani dapat dihubungi melalui: [setiani@uin-malang.ac.id](mailto:setiani@uin-malang.ac.id)