

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM
MELALUI KEPEMIMPINAN ISLAMII,
DENGAN MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI**

Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Oleh :
AKHMAD UNTUNG WIDAGDO
20402400630

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

**HALAMAN PERSETUJUAN
TESIS**

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM
MELALUI KEPEMIMPINAN ISLAMIC,
DENGAN MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI**

**Disusun oleh :
AKHMAD UNTUNG WIDAGDO
20402400630**

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Penelitian Thesis Program Studi Magister Management
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Oktober 2025



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028



LEMBAR PENGUJIAN
MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM
MELALUI KEPEMIMPINAN ISLAMI,
DENGAN MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI

Disusun oleh:
AKHMAD UNTUNG WIDAGDO
20402400630

Telah dipertahankan di depan penguji pada
Oktober 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Penguji I

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

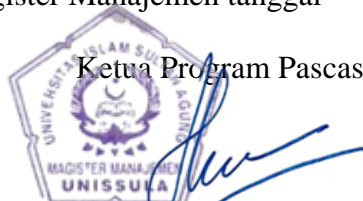
Prof. Dr. Hera Sulisty, S.E., M.SI
NIK. 210493032

Penguji II

Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal Oktober 2025.

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	:	Akhmad Untung Widagdo
NIM	:	20402400630
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi
Universitas	:	Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kepemimpinan Islami dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Mediasi“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, Oktober 2025

Saya yang menyatakan,

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Akhmad Untung Widagdo
NIM 20402400630

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	:	Akhmad Untung Widagdo
NIM	:	20402400630
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi
Universitas	:	Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Model Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kepemimpinan Islami dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Mediasi; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Oktober 2025
Yang menyatakan

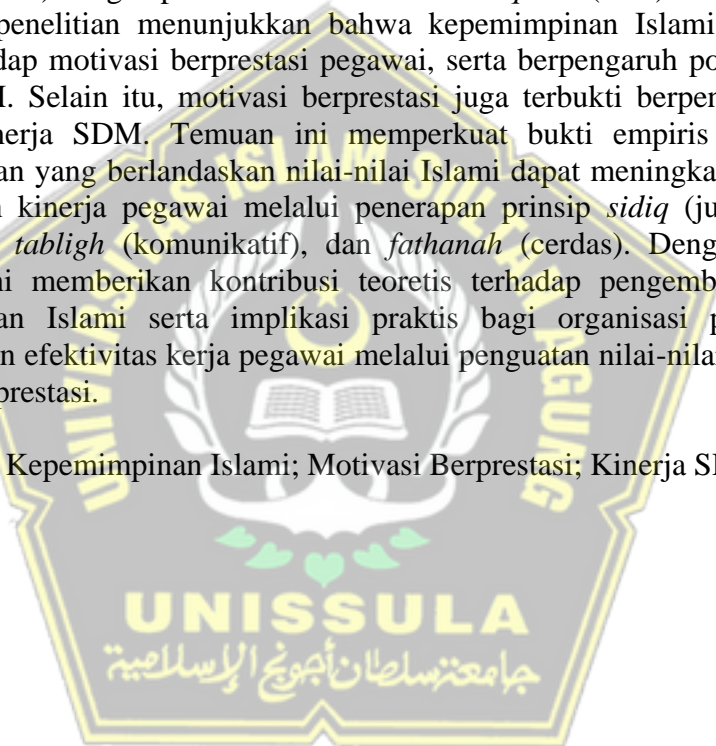
Akhmad Untung Widagdo
NIM 20402400630

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis peran mediasi motivasi berprestasi dalam hubungan antara kepemimpinan Islami dan kinerja sumber daya manusia (SDM). Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel. Penilaian jawaban responden dilakukan dengan menggunakan skala semantik diferensial 1 sampai 5. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 orang, yang sekaligus dijadikan sampel penelitian melalui metode sensus. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi pegawai, serta berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Selain itu, motivasi berprestasi juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Temuan ini memperkuat bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islami dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja pegawai melalui penerapan prinsip *sidiq* (jujur), *amanah* (terpercaya), *tabligh* (komunikatif), dan *fathanah* (cerdas). Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan model kepemimpinan Islami serta implikasi praktis bagi organisasi publik dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai melalui penguatan nilai-nilai spiritual dan motivasi berprestasi.

Kata kunci: Kepemimpinan Islami; Motivasi Berprestasi; Kinerja SDM

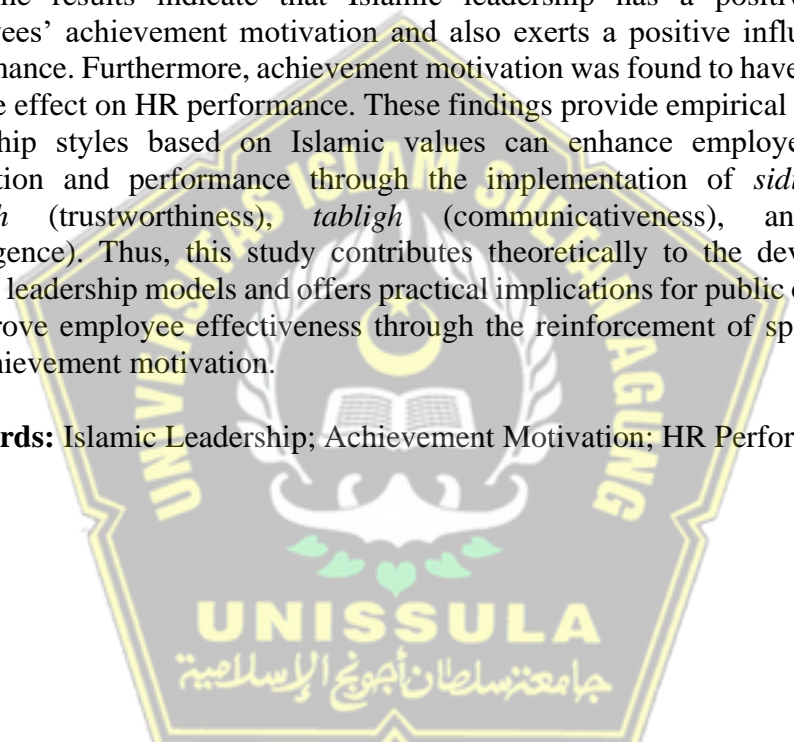


ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the mediating role of achievement motivation in the relationship between Islamic leadership and human resource (HR) performance. The research employs an *explanatory research* design, which seeks to explain causal relationships among variables. Respondents' answers were assessed using a differential semantic scale ranging from 1 to 5. The population of this study consists of all 203 employees of the Customs and Excise Supervision and Service Office (KPPBC) Type Madya Pabean A Semarang, all of whom were selected as samples using a census method. Data analysis was conducted using *Structural Equation Modeling* (SEM) with the *Partial Least Square* (PLS) approach.

The results indicate that Islamic leadership has a positive effect on employees' achievement motivation and also exerts a positive influence on HR performance. Furthermore, achievement motivation was found to have a significant positive effect on HR performance. These findings provide empirical evidence that leadership styles based on Islamic values can enhance employees' intrinsic motivation and performance through the implementation of *sidiq* (honesty), *amanah* (trustworthiness), *tabligh* (communicativeness), and *fathanah* (intelligence). Thus, this study contributes theoretically to the development of Islamic leadership models and offers practical implications for public organizations to improve employee effectiveness through the reinforcement of spiritual values and achievement motivation.

Keywords: Islamic Leadership; Achievement Motivation; HR Performance



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Model Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kepemimpinan Islami dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Mediasi”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. AProf. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si dan Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM. selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
7. Istri tercinta Silvia dan anak-anak tersayang : Aundy dan Dyra yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
8. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang dan semua pihak di KPPBC TMP A Semarang yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.

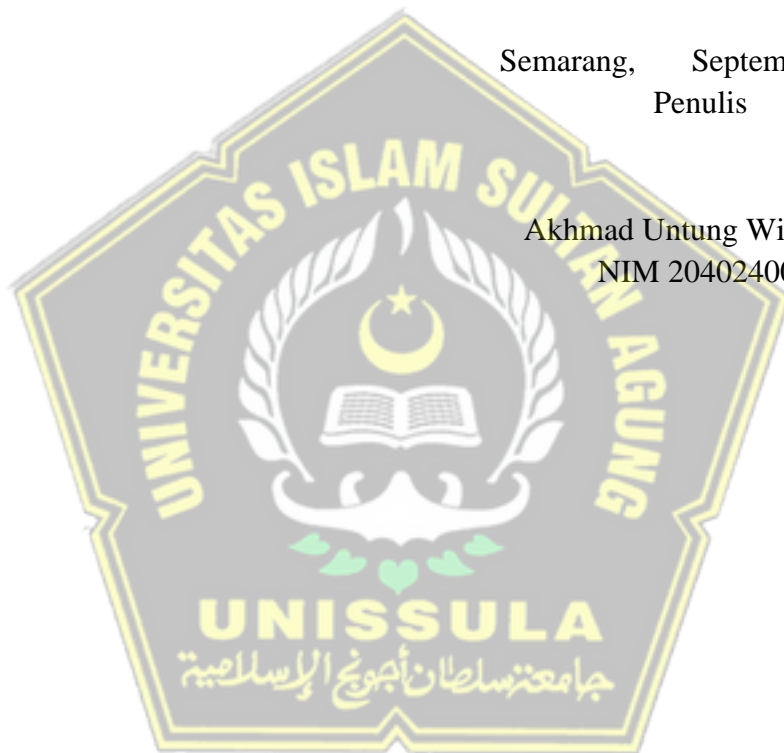
9. Rekan-rekan Kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, September 2025
Penulis

Akhmad Untung Widagdo
NIM 20402400630



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1. Kepemimpinan Islami	5
2.2. Motivasi Berprestasi	7
2.3. Kinerja SDM.....	8
2.4. Pengaruh antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	10
2.5. Model Empirik Penelitian	13
BAB III METODE PENELITIAN	14
3.1. Jenis Penelitian.....	14
3.2. Sumber Data.....	14
3.3. Metode Pengumpulan Data	14
3.4. Populasi dan Sampel	15
3.5. Variabel dan Indikator.....	16
3.6. Sumber Data.....	18
3.7. Teknik Analisis Data.....	18
3.8. Evaluasi Model.	21

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	22
4.1. Deskripsi Responden.....	22
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	27
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	30
4.4. Pengujian Goodness of Fit	39
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	41
4.6. Pembahasan.....	47
BAB V PENUTUP.....	53
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian.....	53
5.2. Implikasi Teoritis	54
5.3. Implikasi Praktis	56
5.4. Limitasi Hasil Penelitian.....	57
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	58
Daftar Pustaka	60
Lampiran 1 Kuesioner.....	67
Lampiran 2. Deskripsi Responden	71
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	73
Lampiran 4. Full Model PLS	74
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	75
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>).....	77
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	78

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Bea Cukai, sebagai lembaga kepabeanan, memiliki peran penting dalam mendukung pertumbuhan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), khususnya yang berorientasi ekspor, melalui fungsinya sebagai industrial assistance dan trade

facilitator. Dukungan ini bertujuan untuk mendorong peningkatan ekspor yang diyakini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia. Sebagai instansi strategis, Bea Cukai memiliki beberapa fungsi utama, yaitu mendorong pertumbuhan industri dalam negeri melalui pemberian fasilitas kepabeanan dan cukai yang tepat sasaran, serta menciptakan iklim usaha dan investasi yang kondusif dengan menyederhanakan prosedur kepabeanan dan cukai serta menerapkan sistem manajemen risiko yang andal.

Selain itu, Bea Cukai juga berperan melindungi masyarakat, industri lokal, dan kepentingan nasional melalui pengawasan terhadap barang impor dan ekspor yang berpotensi membahayakan. Fungsi lainnya meliputi pengawasan kegiatan kepabeanan dan cukai yang efektif melalui intelijen, investigasi, dan audit yang kuat, serta pengendalian barang tertentu yang berpotensi merugikan kesehatan, lingkungan, dan keamanan masyarakat melalui instrumen cukai yang adil. Di sisi lain, Bea Cukai juga berkontribusi dalam optimalisasi penerimaan negara dari bea masuk, bea keluar, dan cukai untuk mendukung pembangunan nasional.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam menentukan arah suatu organisasi. Dalam era *uncertainty* ini, anggota organisasi membutuhkan pemimpin yang baik yang mampu menjaga ikatan emosional yang kuat di antara anggota dan meningkatkan semangat mereka untuk mempertahankan dan mencapai target organisasi (Nurhidayati, Wijayanti, and Ratnasari 2020). Para pemimpin diharapkan dapat memberikan motivasi dan arahan serta menumbuhkan sikap dan perilaku positif di antara seluruh anggota organisasi (Tri Rachmawan and Nita

Aryani 2020). Menurut (Fry 2003) kepemimpinan spiritual diperlukan untuk memfasilitasi proses transformasi organisasi pembelajar dalam memperoleh kesuksesan yang berkelanjutan. Kepemimpinan spiritual mencakup nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan mental dan kesehatan mental pengikutnya (Nurhidayati et al. 2020). Kepemimpinan spiritual dapat memperkuat kekuatan mental karyawan, memiliki efek unik dalam mengatasi masalah spiritual seperti kekosongan spiritual, kehilangan iman dan gangguan nilai (Xinyu and Zhihua 2020).

Penelitian yang meneliti peran Kepemimpinan Islami terhadap kinerja SDM masih banyak menyisakan kontroversi. Diantaranya adalah penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan Islami memiliki pengaruh yang significant terhadap kinerja SDM (Harahap 2016; Jumaing et al. 2017; Kuncoro and Putra 2020). Hasil ketiga penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Islami tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM (Ammar 2020; Astuti, Shodikin, and Ud-Din 2020; Widayadi et al. 2021). Selanjutnya, penelitian lain membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual tidak mampu mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung (Supriyanto, Ekowati, and Masyhuri 2019). Hasil tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja (Xinyu and Zhihua 2020). Berdasarkan *research gap* yang ada maka penelitian ini mengusulkan peran motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi dalam peningkatan Kinerja SDM.

Motivasi berprestasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) (Daumiller et al. 2022; Popoola and Farukuoye 2018). Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi cenderung memiliki dorongan internal untuk bekerja secara optimal, menyelesaikan tugas dengan standar kualitas yang tinggi, dan terus berusaha mencapai hasil yang lebih baik (Wigfield, Muenks, and Eccles 2025). Oleh karena itu, keberadaan motivasi berprestasi yang kuat dalam diri SDM sangat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

1.2. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang masalah diatas peneliti mengangkat rumusan masalah “peran mediasi motivasi berprestasi karyawan dalam hubungan kepemimpinan Islami terhadap kinerja SDM”. Pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan Islami terhadap motivasi berprestasi?
- 2) Bagaimana pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja SDM?
- 3) Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan Islami dan motivasi berprestasi karyawan terhadap kinerja SDM sebagaimana berikut :

- 1) Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami terhadap motivasi berprestasi
- 2) Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja SDM
- 3) Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian ini adalah :

- 1) Manfaat teoretis untuk berkontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia tentang pengaruh Kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM, dan dapat digunakan sebagai metode alternatif dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia serta dapat menjadi salah satu referensi dalam penelitian lainnya.
- 2) Manfaat praktis untuk dapat menjadi sumber informasi dan referensi bagi pihak terkait efektivitas kinerja sumber daya dan variabel-variabel lain yang bisa menjadi penguat serta dapat digunakan praktisi terkait dalam menyusun kebijakan sebagai upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan Islami

Model Kepemimpinan Islam ini merujuk kepada bagaimana pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yang diketahui merupakan pola kepemimpinan paling ideal dengan beberapa sifat-sifatnya yang utama, yaitu *siddiq (integrity)*, *amanah (trust)*, dan *tabligh (openly, human relation)* dan *fathanah (working smart)* (Egel and Fry 2017). Kepemimpinan Islami adalah model kepemimpinan yang dilandasi oleh nilai-nilai Islami dan faktor internal hati nuraninya selain dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata (FRY & SLOCUM, 2008). Namun demikian, kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual (Gazi 2020).

Fokus kepemimpinan Islam adalah melakukan perbuatan baik dan mematuhi perintah Allah yang tertuang dalam Al Qur'an dan Al Hadist (Ahmad and Fontaine 2011). Praktek-praktek Islam memerlukan penanaman disposisi moral pekerjaan sebagai ibadah, disiplin diri, tanggung jawab, dan akuntabilitas untuk menciptakan entitas yang layak (zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang 2018).

Kepemimpinan dalam Islam adalah kepercayaan (Amanah) (Rafik Issa and Jamal 1998). Manusia dilahirkan dalam fitrahnya sebagai *khalifah* (pemimpin) dan kepada nabi sebagai amanah ilahi. Muhammad (SAW) telah menjadi teladan bagi para pemimpin dan pengikut Muslim sepanjang masa. Rasulullah SAW

menegaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam adalah mempertanggungjawabkan tentang pengikut kita (Mutalib and Razali 2010).

Pemimpin Islam mampu memberikan kontribusi dalam organisasi apapun dengan mempengaruhi orang-orang karena moralitas dan kejujurannya dan tindakan pada Al-Qur'an (Ahmad and Fontaine 2011). Kepemimpinan Islami merupakan jembatan bagi seorang pemimpin untuk mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi (Kuncoro and Putra 2020). Kepemimpinan Islam merupakan model kepemimpinan yang berakar pada nilai-nilai agama, moral, dan kemanusiaannya (Ammar 2020).

Semangat keagamaan dan moral (takut dan cinta Tuhan) mendominasi kepemimpinan pada masa pemerintahan Nabi (S.A.W.) dan Empat Khalifah. Dari perspektif Islam, akar kepemimpinan Islam umumnya ada dalam sumber-sumber utama Al-Qur'an dan Sunnah di samping praktik-praktik Muslim di awal jaman (Rafik Issa and Jamal 1998). Kepemimpinan Islam merupakan amanah dan tanggung jawab yang diberikan Allah pada manusia dan menuntut agar para pemimpin memperhatikan kebutuhan pengikutnya (Gazi 2020).

Kepemimpinan Islami dalam penelitian ini didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menyeimbangkan antara peran duniawi dan ukhrawi dalam pencapaian tujuan yang lebih transendental, berkomitmen tinggi kepada prinsip-prinsip Islam dan menempatkan tugas kepemimpinan sebagai amanah. Indikator kepemimpinan Islam menggunakan unsur kepemimpinan Rasulullah SAW sebagai pemimpin ideal dengan empat sifat utama, yaitu: Sidiq (Jujur), Amanah (terpercaya), Tablig (Komunikatif) dan Fathanah (Cerdas) (Mirela et al. 2021).

2.2. Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi merupakan dorongan internal seseorang untuk mencapai keunggulan dalam tugas-tugas yang menantang serta keinginan untuk mencapai standar yang tinggi (Brunstein and Heckhausen 2018). Menurut (Wigfield et al. 2025) motivasi berprestasi adalah kebutuhan untuk berhasil dalam mencapai tujuan yang sulit dan menunjukkan kompetensi pribadi. Groening and Binnewies (2019) menyatakan bahwa motivasi berprestasi berkaitan dengan harapan keberhasilan dan nilai dari keberhasilan itu sendiri, di mana seseorang termotivasi ketika ia merasa mampu dan hasilnya berarti. Sementara itu, menurut (Anderman 2020), motivasi berprestasi muncul ketika individu memiliki dorongan kuat untuk melakukan sesuatu lebih baik daripada yang telah dilakukan sebelumnya.

Wahyudi (2022) menekankan pentingnya tujuan pribadi dan kompetisi dalam memicu motivasi berprestasi, terutama dalam konteks akademik dan profesional. Sedangkan menurut (Smith 2015), motivasi berprestasi terbentuk dari dua orientasi utama: pendekatan untuk meraih keberhasilan dan penghindaran terhadap kegagalan. Keseluruhan pandangan ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi tidak hanya menyangkut pencapaian hasil, tetapi juga berkaitan erat dengan keyakinan, tujuan, dan nilai yang dimiliki individu terhadap kesuksesan.

Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) menurut McClelland mencerminkan dorongan kuat dalam diri seseorang untuk meraih keunggulan dan

memenuhi standar yang tinggi (Jaquays 2018). Individu dengan kebutuhan ini cenderung berupaya melampaui ekspektasi dan selalu ingin memberikan hasil terbaik. Kemudian, mereka menyambut tantangan serta tugas yang kompleks sebagai peluang untuk menunjukkan kemampuan diri, bukan sebagai hal yang harus dihindari. Rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja sangat tinggi, sehingga mereka enggan menyalahkan orang lain dan lebih memilih mengakui kontribusi diri atas keberhasilan maupun kegagalan. Selain itu, McClelland juga menyatakan mereka aktif mencari umpan balik guna mengevaluasi kekuatan dan kelemahan, karena memiliki keinginan kuat untuk terus berkembang. Dalam menghadapi risiko, mereka cenderung memilih tingkat risiko yang moderat tidak terlalu aman namun juga tidak berlebihan agar tetap dapat mengukur kemampuan secara realistis.

Motivasi berprestasi disimpulkan sebagai dorongan internal seseorang untuk mencapai keunggulan, menyelesaikan tugas secara optimal, dan memenuhi standar prestasi yang tinggi demi meraih keberhasilan. Indikator kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut (McClelland 1955) yaitu dorongan untuk unggul dan mencapai standar tinggi; menyukai tantangan dan tugas yang menuntut; bertanggung jawab penuh atas tindakan mereka; meminta umpan balik untuk perbaikan; dan memilih risiko yang sedang.

2.3. Kinerja SDM

Kinerja sumber daya manusia, adalah gabungan pengetahuan, keterampilan dan ide seorang pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawabnya (Pasamar, Diaz-Fernandez, and de la Rosa-Navarro 2019), kunci keberhasilan atau atau kegagalan

sebuah organisasi adalah kinerja sumber daya manusia (Sudiantha, Armanu, and Troena 2017), kinerja sumber daya manusia dapat dimaksimalkan dengan kerjasama antara pegawai dan pimpinan dalam berbagai kelompok dalam organisasi (Zaenudin and Prasetyaninghayu 2018a).

Tidak sedikit penelitian tentang indikasi positif kinerja sumber daya manusia yang telah dilakukan seperti yang diungkapkan (Muda et al. 2017), kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugasnya didukung pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang dimilikinya, begitu juga yang diungkapkan oleh Mangkunegaran 2012 dalam (Zaenudin and Prasetyaninghayu 2018b), kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas.

Kinerja menurut (Shields et al. 2015) adalah proses penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada seorang individu dengan memenuhi beberapa aspek / standar yang telah ditentukan oleh organisasinya. Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa kinerja suatu organisasi terkait dengan sejauh mana organisasi mencapai tujuannya. Kinerja adalah hasil dari proses kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing – masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang diukur dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Choi 2020).

Kinerja sumber daya manusia, adalah gabungan pengetahuan, keterampilan dan ide seorang pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawabnya (Pasamar et al. 2019), kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi adalah kinerja sumber daya manusia (Sudiantha et al. 2017), kinerja sumber daya manusia dapat

dimaksimalkan dengan kerjasama antara pegawai dan pimpinan dalam berbagai kelompok dalam organisasi (Zaenudin and Prasetyaninghayu 2018a).

Untuk memudahkan dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia peneliti akan mengadopsi Indikator antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan perlunya pengawasan (Sudiantha et al. 2017) yaitu:

- 1) Kualitas. Indikator ini akan mengukur apakah hasil kerja yang dicapai dapat sesuai target atau harapan organisasi,
- 2) Kuantitas. Untuk mengetahui seberapa banyak hasil kerja yang dapat diperoleh sesuai target kinerja,
- 3) Perlunya Pengawasan. Untuk melihat seberapa perlu pegawai perlu diawasi dalam menyelesaikan pekerjaan, dan yang terakhir
- 4) Pengaruh Interpersonal. Untuk mengukur apakah pegawai dapat mendapatkan rasa nyaman, bangga dan keinginan bekerja sama dengan pegawai lain.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM merupakan kristalisasi pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman seorang pegawai yang dipengaruhi kerjasama antar pegawai dan kerjasama dengan pimpinan dalam bentuk upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan Pengaruh Interpersonal (Sudiantha et al. 2017).

2.4. Pengaruh antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh kepemimpinan Islami terhadap Motivasi Berprestasi

Kepemimpinan dalam Islam adalah amanah (Fontaine 2019). *Islamic leadership theory* menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kontrak

psikologis antara seorang pemimpin dan pengikutnya bahwa ia akan mencoba yang terbaik untuk membimbing mereka, untuk melindungi mereka dan memperlakukan mereka secara adil dan dengan keadilan sesuai dengan ketentuan Syariah dengan konsep duniawi serta konsep ukhrawi (Abbasi, Rehman, and Bibi 2010).

Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi (Paais and Pattiruhu 2020). Seorang pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan (Tumilaar 2015). Semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai tersebut dan sebaliknya (Afsar and Waheed, 2018). Berdasar riset dan kajian pustaka sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Kepemimpinan Islam memiliki pengaruh yang positif terhadap Motivasi Berprestasi

2.4.2. Pengaruh kepemimpinan Islam terhadap Kinerja SDM

Dasar-dasar theory Kepemimpinan Islam berakar pada keyakinan dan penyerahan diri kepada Sang Pencipta, Tuhan dan berpusat pada melayani Tuhan, seorang pemimpin Muslim harus bertindak sesuai dengan perintah Tuhan (Allah) dan Nabi-Nya (Muhammad SAW), dan harus mengembangkan karakter moral Islam yang kuat. Karenanya karakter moral ini akan tercermin oleh keyakinannya yang semakin kuat pada Tuhan ketika ia maju melalui empat tahap perkembangan spiritual: islam, iman, taqwa dan ihsan (Beekun and Badawi 1998). Dalam *Islamic*

Leadership Theory, Pemimpin Islam mampu memberikan kontribusi dalam organisasi apapun dengan mempengaruhi orang-orang karena moralitas dan kejujurannya dan tindakan pada Al-Qur'an (Ahmad and Fontaine 2011).

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan Islami memiliki pengaruh yang significant terhadap kinerja SDM (Harahap 2016; Jumaing et al. 2017; Kuncoro and Putra 2020). Hasil penelitian tersebut didukung oleh (Xinyu and Zhihua 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap kinerja.

H₂ : Kepemimpinan Islam memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja SDM

2.4.3. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap Kinerja SDM

SDM dengan motivasi kerja yang tinggi akan memiliki daya dorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya (Van Den Broeck et al. 2021).

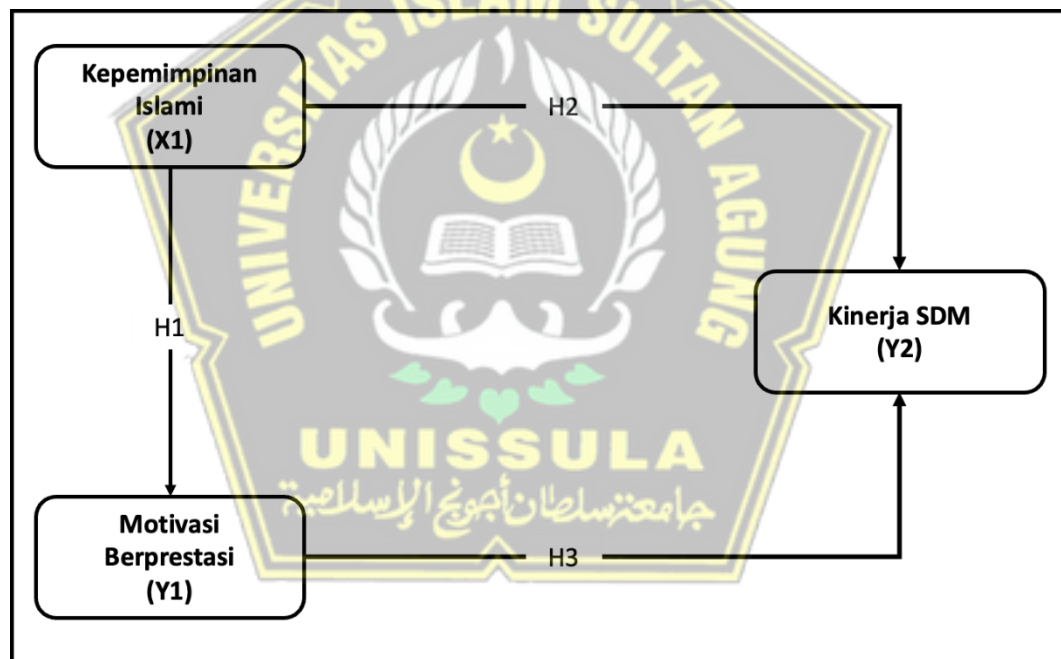
Karyawan yang termotivasi akan memiliki semangat untuk melakukan kerjanya dengan sepenuh hati (Sareen and Joshi 2016). Adanya karyawan yang memiliki motivasi kerja di perusahaan dapat membantu Anda untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi (Muli, James, and Muriithi 2019). Berdasarkan kajian

pustaka dan riset-riset sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H : Motivasi Berprestasi memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja
3 SDM

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka diatas peneliti menyusun model empiric sebagai dasar penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan (Effendi, 1995). Penelitian ini menjelaskan tentang keterkaitan atau hubungan kausalitas otonomi kerja antara variabel *eksogenous* dan variabel *endogenous*. Berangkat dari fenomena gap, dan perbedaan penelitian terdahulu (*research gap*) maka variabel yang digunakan adalah kepemimpinan Islami, motivasi berprestasi dan kinerja SDM.

3.2. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari obyeknya. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia, serta identitas responden diperoleh dari KPPBC TMP A Semarang dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

- a. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data absen dan data jumlah karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

b. Penyebaran Questionaire.

Merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan pengajuan daftar pertanyaan yang diserahkan kepada responden dan kemudian dikembalikan kepada peneliti dalam kurun waktu 3 hari setelah pengajuan questionaire untuk dilakukan tabulasi data. Metode ini dilakukan karena memiliki keuntungan antara lain lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung. (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995).

Penilaian atas jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala semantik diferensial dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari masing masing responden dengan pengukuran skala semantik diferensial 1 s/d 5 sebagaimana berikut :

<i>STS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>SS</i>
------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan

untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 Orang. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

3.4.2. Sample

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil atau ditentukan berdasarkan karakteristik dan teknik tertentu. Untuk menarik sifat karakteristik populasi, suatu sampel harus benar-benar dapat mewakili populasinya. Oleh karena itu, diperlukan tata cara yang digunakan dalam memilih bagian sampel sehingga dapat diperoleh sampel penelitian yang representatif seperti karakteristik populasinya.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Dengan demikian maka sample dalam penelitian ini adalah seluruh SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang Semarang sebanyak 203 Orang.

3.5.Variabel dan Indikator

Adapun definisi operasional masing–masing variabel dan indikator pada penelitian ini disajikan pada tabel 3.2.

Tabel 3.2
VARIABEL DAN INDIKATOR PENELITIAN

No	Defenisi operasional	Indikator	Pengukuran
1	Kepemimpinan Islam Kepemimpinan Islami dalam penelitian ini didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menyeimbangkan antara konsep duniawi maupun konsep ukhrawi dalam upaya mencapai tujuan yang lebih transendental, berkomitmen tinggi kepada prinsip-prinsip Islam dan menempatkan tugas kepemimpinan sebagai amanah.	1. Sidiq (Jujur), 2. Amanah (terpercaya), 3. Tablig (Komunikatif) 4. Fathanah (Cerdas) (Mirela et al. 2021).	Skala Likert 1 sd 5
2	Motivasi berprestasi dorongan internal seseorang untuk mencapai keunggulan, menyelesaikan tugas secara optimal, dan memenuhi standar prestasi yang tinggi demi meraih keberhasilan.	1. Dorongan untuk unggul dan mencapai standar tinggi; 2. Menyukai tantangan dan tugas yang menuntut; 3. Bertanggung jawab penuh atas tindakan mereka; 4. Meminta umpan balik untuk perbaikan; 5. Memilih risiko yang sedang. (McClelland 1955)	Skala Likert 1 sd 5
3	Kinerja SDM kristalisasi pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman seorang pegawai yang dipengaruhi kerjasama antar pegawai dan kerjasama dengan pimpinan dalam bentuk upaya untuk mencapai tujuan organisas.	1. kualitas, 2. kuantitas, 3. ketepatan waktu 4. Pengaruh Interpersonal (Sudiantha et al., 2017).	Skala Likert 1 sd 5

3.6. Sumber Data

3.7. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Pendekatan ini digunakan karena pendugaan *variable latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu Menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

3.6.1 Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator reflektif dapat ditulis persamaannya:

$$y1 = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

$$y2 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3y_1 + e$$

Outer model dengan indikator reflektif masing-masing diukur dengan :

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala

pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

- b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- c) *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent* (*unobserved*). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan

sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

Inner model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen yang diteliti. Kriteria pengujian bila nilai t hitung atau t statistik lebih besar dibanding t tabel atau p -value lebih $< 0,05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak

Apabila nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.8.Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Analisis deskriptif terhadap responden merupakan langkah awal dalam proses pengolahan data penelitian yang bertujuan menyajikan ringkasan terstruktur mengenai karakteristik demografis serta atribut lain yang melekat pada partisipan. Analisis ini berfungsi untuk memberikan gambaran yang menyeluruh tentang profil responden, sehingga dapat memperkuat konteks dan interpretasi hasil penelitian. Pada studi ini, data responden dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel penelitian.

Penelitian dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang antara tanggal 8 sampai 23 September 2025. Dari kuesioner yang disebar, berhasil dikumpulkan 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diproses lebih lanjut. Hasil analisis deskripsi responden akan disajikan berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan berikut:

4.1.1. Jenis Kelamin

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	152	74.9
Wanita	51	25.1

Total	203	100.0
-------	-----	-------

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.1, terlihat bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 152 orang (74,9%), sedangkan perempuan berjumlah 51 orang (25,1%). Komposisi ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang masih didominasi oleh laki-laki. Dominasi ini mencerminkan karakteristik umum instansi kepabeanan yang banyak memerlukan tugas lapangan, pengawasan fisik, serta penegakan aturan di kawasan pelabuhan atau bandara yang umumnya lebih banyak diemban oleh pegawai laki-laki. Proporsi ini juga dapat memengaruhi dinamika kerja, terutama dalam hal komunikasi organisasi. Meski demikian, kehadiran pegawai perempuan tetap berperan penting dalam aspek administratif, analisis data, serta pelayanan yang membutuhkan ketelitian dan komunikasi interpersonal yang baik, sehingga turut berkontribusi pada peningkatan kinerja unit kerja secara keseluruhan.

4.1.2. Usia

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	81	39.9
31 - 40 tahun	79	38.9
41 - 50 tahun	29	14.3
51 - 60 tahun	14	6.9
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan informasi yang terdapat dalam Tabel 4.2, terlihat bahwa distribusi usia menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kelompok 21–30 tahun (39,9%) dan 31–40 tahun (38,9%), dengan proporsi lebih kecil pada usia 41–50 tahun (14,3%) dan 51–60 tahun (6,9%). Hal ini menandakan bahwa struktur pegawai di KPPBC Semarang didominasi oleh generasi muda yang berada pada fase produktif dan adaptif terhadap perubahan. Karakteristik usia muda ini dapat menjadi kekuatan dalam penerapan inovasi digital serta program reformasi birokrasi yang menuntut ketangkasan dan pemahaman teknologi informasi. Namun, tingginya proporsi pegawai muda juga mengindikasikan perlunya pembinaan dan penguatan aspek pengalaman kerja agar kinerja organisasi tetap stabil. Pegawai senior berperan penting sebagai mentor dalam transfer pengetahuan dan etika kerja, yang menjadi dasar pembentukan kinerja berkelanjutan.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	5	2.5
Diploma	82	40.4
S1	90	44.3
S2	25	12.3
S3	1	.5
Total	203	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Dari Tabel 4.3, terlihat bahwa ditinjau dari tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden berpendidikan tinggi, dengan lulusan S1 sebanyak 90 orang (44,3%) dan Diploma sebanyak 82 orang (40,4%), sementara S2 berjumlah 25 orang (12,3%) dan S3 hanya 1 orang (0,5%). Komposisi ini menunjukkan bahwa KPPBC Semarang memiliki sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas teknis maupun administratif yang kompleks. Tingginya proporsi lulusan sarjana dan diploma juga menggambarkan profesionalisme pegawai dalam memahami kebijakan fiskal, kepabeanan, dan cukai. Pegawai berpendidikan tinggi cenderung memiliki kemampuan analitis, pemecahan masalah, serta kemampuan adaptasi terhadap regulasi baru yang dinamis. Kondisi ini dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja SDM, terutama dalam konteks pelayanan publik yang akuntabel dan berbasis data.

4.1.4. Masa Kerja

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	103	50.7
11 - 20 tahun	69	34.0
21 - 30 tahun	22	10.8
> 30 tahun	9	4.4
Total	203	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Berdasarkan faktor masa kerja, dari data pada Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 0–10 tahun (50,7%), diikuti oleh 11–20 tahun (34,0%), 21–30 tahun (10,8%), dan lebih dari 30 tahun (4,4%). Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merupakan generasi baru yang relatif belum lama bergabung dengan instansi, mencerminkan adanya regenerasi SDM di lingkungan KPPBC. Pegawai dengan masa kerja lebih singkat biasanya memiliki motivasi tinggi untuk berprestasi dan beradaptasi dengan sistem kerja modern, meskipun mungkin masih memerlukan bimbingan dalam menghadapi kompleksitas pekerjaan kepabeanan. Sementara itu, pegawai dengan masa kerja panjang menjadi pilar stabilitas organisasi karena mereka menyimpan pengalaman dan pemahaman mendalam terhadap prosedur dan budaya kerja institusi. Keseimbangan antara pegawai baru dan senior berpotensi menciptakan sinergi yang kuat dalam menjaga efektivitas organisasi dan peningkatan kinerja kolektif.

4.1.5. Struktural/Fungsional

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor jabatan Struktural/Fungsional sebagai berikut.

Tabel 4.5

Struktural/Fungsional	Frekuensi	Persentase
Administrator	1	.5
PBC Ahli Pertama	39	19.2
PBC Terampil	7	3.4
Pelaksana	141	69.5
Pengawas	14	6.9
Pranata Keuangan APBN Pelaksana	1	.5
Total	203	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden berada pada posisi Pelaksana (69,5%), diikuti oleh PBC Ahli Pertama (19,2%), Pengawas (6,9%), serta jabatan lain seperti PBC Terampil (3,4%), Administrator (0,5%), dan Pranata Keuangan APBN Pelaksana (0,5%). Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur pegawai di KPPBC Semarang lebih banyak berada pada level operasional dibandingkan struktural. Kondisi ini wajar mengingat tugas utama KPPBC melibatkan aktivitas pelayanan dan pengawasan yang membutuhkan banyak tenaga pelaksana di lapangan. Dominasi jabatan pelaksana menuntut efektivitas sistem koordinasi, arahan kepemimpinan yang jelas, serta motivasi berprestasi yang tinggi agar setiap pegawai tetap berorientasi pada kualitas layanan publik dan pencapaian target kinerja organisasi.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk memperoleh gambaran tentang penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Dengan analisis deskriptif, informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dapat dihasilkan. Penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot penilaian pada setiap pernyataan dalam kuesioner.

Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

Skor tertinggi = 5

Skor terendah = 1

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.6.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kepemimpinan Islami	3.86	
	a. Sidiq (Jujur),	3.91	0.81
	b. Amanah (terpercaya),	3.82	0.87
	c. Tablig (Komunikatif)	3.80	0.86
	d. Fathanah (Cerdas)	3.90	0.83
2	Motivasi berprestasi	3.89	
	a. Dorongan untuk unggul dan mencapai standar tinggi;	3.88	0.74
	b. Menyukai tantangan dan tugas yang menuntut;	3.89	0.70
	c. Bertanggung jawab penuh atas tindakan mereka;	3.89	0.72
	d. Meminta umpan balik untuk perbaikan;	3.92	0.79
	e. Memilih risiko yang sedang.	3.90	0.76
3	Kinerja SDM	3.94	
	a. kualitas,	3.97	0.69
	b. kuantitas,	3.88	0.69
	c. ketepatan waktu	3.91	0.71
	d. Pengaruh Interpersonal	3.98	0.68

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa pada variabel Kepemimpinan Islami didapatkan nilai mean keseluruhan sebesar 3,86, yang termasuk dalam kategori tinggi/baik (3,67–5,00). Hal ini menggambarkan bahwa secara umum para pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang memandang pimpinan mereka telah menunjukkan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah “Sidiq (Jujur)” dengan mean 3,91, menunjukkan bahwa kejujuran menjadi aspek yang paling menonjol dalam kepemimpinan di lingkungan kerja tersebut. Pimpinan dinilai mampu menampilkan integritas dan transparansi dalam pengambilan keputusan, yang memperkuat rasa kepercayaan dan loyalitas bawahan. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah “Tabligh (Komunikatif)” dengan mean 3,80, meskipun masih dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa aspek komunikasi pimpinan masih dapat ditingkatkan agar pesan, arahan, dan kebijakan organisasi dapat tersampaikan dengan lebih efektif. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan Islami sudah berjalan baik dan berdampak positif terhadap motivasi dan perilaku kerja pegawai.

Variabel Motivasi Berprestasi memperoleh nilai mean keseluruhan sebesar 3,89, yang juga termasuk dalam kategori tinggi/baik. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki dorongan internal yang kuat untuk mencapai hasil kerja terbaik dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah “Meminta umpan balik untuk perbaikan” (mean = 3,92), yang menandakan bahwa pegawai KPPBC Semarang cenderung terbuka terhadap evaluasi dan memiliki keinginan untuk terus memperbaiki kinerja. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah “Menyukai tantangan dan tugas yang menuntut” (mean = 3,88), walaupun masih tergolong tinggi. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa sebagian pegawai mungkin masih memerlukan dukungan lingkungan kerja yang kondusif dan sistem penghargaan yang lebih kuat untuk memacu semangat menghadapi tantangan pekerjaan.

Secara umum, tingkat motivasi yang tinggi menjadi fondasi penting bagi peningkatan produktivitas dan pencapaian target organisasi.

Data variabel Kinerja SDM menunjukkan mean keseluruhan sebesar 3,94, yang berada pada kategori tinggi/baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di KPPBC Semarang secara umum telah memenuhi standar organisasi, baik dalam aspek kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu pelaksanaan tugas. Indikator dengan nilai tertinggi adalah “Ketepatan waktu” (mean = 3,98), yang menggambarkan bahwa pegawai memiliki kedisiplinan dan kemampuan mengelola waktu dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah “Kuantitas hasil kerja” (mean = 3,88), yang meskipun tetap tinggi, mengindikasikan adanya peluang peningkatan dalam efisiensi dan volume pekerjaan yang dihasilkan. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai telah bekerja dengan efektif dan bertanggung jawab terhadap beban kerja yang diberikan, yang pada akhirnya mendukung capaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi

model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran reflektif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Kepemimpinan Islami (X1)

Pengukuran variabel Kepemimpinan Islami pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kepemimpinan Islami menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Sajian data table berikut menunjukkan seluruh indikator variabel Kepemimpinan Islami (X1) memiliki nilai loading faktor

pada kisaran 0,894 – 0,919. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kepemimpinan Islami.

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepemimpinan Islami (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X1_1	Sidiq (Jujur),	0.894	Valid
X1_2	Amanah (terpercaya),	0.915	Valid
X1_3	Tablig (Komunikatif)	0.919	Valid
X1_4	Fathanah (Cerdas)	0.847	Valid

Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kepemimpinan Islami (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Sidiq (Jujur), Amanah (terpercaya), Tablig (Komunikatif) dan Fathanah (Cerdas).

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi berprestasi

Pengukuran variabel Motivasi berprestasi pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Motivasi berprestasi menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Data yang disajikan table 4.8 menunjukkan seluruh indikator variabel Motivasi berprestasi (Y1) memiliki nilai loading faktor pada

kisaran 0,748 – 0,928. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Motivasi berprestasi (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Dorongan untuk unggul dan mencapai standar tinggi; Menyukai tantangan dan tugas yang menuntut; Bertanggung jawab penuh atas tindakan mereka; Meminta umpan balik untuk perbaikan; dan Memilih risiko yang sedang.

Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Motivasi berprestasi.

Tabel 4.8

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Motivasi berprestasi (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y1 1	Dorongan untuk unggul dan mencapai standar tinggi;	0.868	Valid
Y1 2	Menyukai tantangan dan tugas yang menuntut;	0.748	Valid
Y1 3	Bertanggung jawab penuh atas tindakan mereka;	0.771	Valid
Y1 4	Meminta umpan balik untuk perbaikan;	0.928	Valid
Y1 5	Memilih risiko yang sedang.	0.919	Valid

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.9

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)			
Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y2_ 1	Kualitas,	0.799	Valid
Y2_ 2	Kuantitas,	0.749	Valid
Y2_ 3	Ketepatan waktu	0.811	Valid
Y2_ 4	Pengaruh interpersonal	0.838	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) diperoleh pada kisaran 0,749 – 0,838. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu dan Pengaruh interpersonal.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.10
Nilai Fornell Lacker Criterion

Variabel	Kepemimpinan Islami	Kinerja SDM	Motivasi berprestasi
Kepemimpinan Islami	0.894		
Kinerja SDM	0.670	0.800	
Motivasi berprestasi	0.554	0.666	0.850

Uji Fornell-Larcker Criterion dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio* (*HTMT*) dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.10

Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio* (*HTMT*)

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja SDM <-> Kepemimpinan Islami	0.775
Motivasi berprestasi <-> Kepemimpinan Islami	0.606
Motivasi berprestasi <-> Kinerja SDM	0.764

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (*HTMT*) telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.11

Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kepemimpinan Islami	Kinerja SDM	Motivasi berprestasi
X1_1	0.894	0.562	0.480
X1_2	0.915	0.609	0.509

X1_3	0.919	0.615	0.506
X1_4	0.847	0.607	0.483
Y1_1	0.485	0.650	0.868
Y1_2	0.415	0.415	0.748
Y1_3	0.416	0.448	0.771
Y1_4	0.507	0.650	0.928
Y1_5	0.519	0.615	0.919
Y2_1	0.583	0.799	0.479
Y2_2	0.475	0.749	0.506
Y2_3	0.484	0.811	0.606
Y2_4	0.597	0.838	0.537

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted* (AVE). Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan Islami	0.916	0.941	0.799
Kinerja SDM	0.812	0.876	0.640
Motivasi berprestasi	0.903	0.928	0.722

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5,. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kepemimpinan Islami -> Kinerja SDM	1.416
Kepemimpinan Islami -> Motivasi berprestasi	1.000
Motivasi berprestasi -> Kinerja SDM	1.416

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R^2) dan Q^2 (model relevansi prediktif). Q^2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R^2) dari semua variabel endogen menentukan Q^2 . Besaran Q^2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-square (R^2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja SDM	0.574
Motivasi berprestasi	0.307

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,574. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan

Islami dan Motivasi berprestasi sebesar 57,4%, sedangkan sisanya 42,6% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Motivasi berprestasi bernilai 0,307. Artinya Motivasi berprestasi dapat dipengaruhi oleh Kepemimpinan Islami sebesar 30,7 % dan sisanya 69,3% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q²)

Nilai Q-Square (Q²) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q² sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

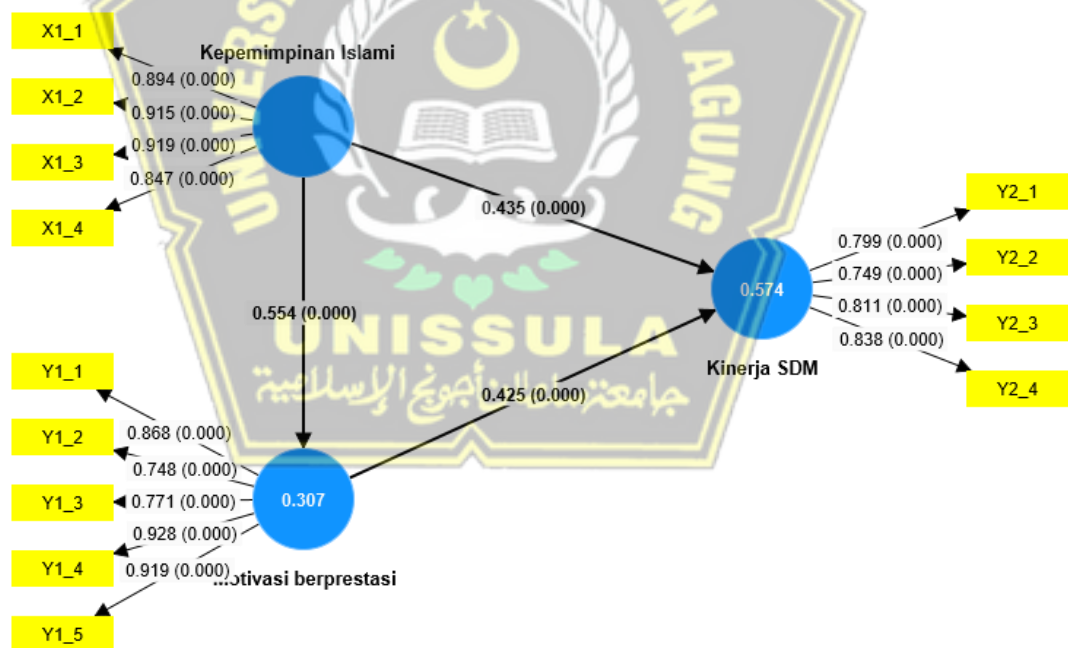
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	812.000	518.486	0.361
Motivasi berprestasi	1015.000	795.247	0.217

Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,361 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel Motivasi berprestasi didapatkan nilai Q square sebesar 0,217. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Semuanya nilai Q² berada di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik *t* (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Motivasi berprestasi sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Ringkasan *Path Coefficients* Pengaruh Langsung

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Motivasi berprestasi	10.936	0.000	Diterima
H2	Kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM	7.416	0.000	Diterima
H3	Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM	6.906	0.000	Diterima

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Kepemimpinan Islam memiliki pengaruh yang positif terhadap Motivasi Berprestasi.

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,554. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami memberikan pengaruh positif terhadap Motivasi berprestasi pegawai. Nilai uji t sebesar $10,936 > t \text{ tabel } 1,96$ serta nilai signifikansi p $(0,000) < 0,05$, sehingga terbukti terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Islami

terhadap Motivasi berprestasi. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘Kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Motivasi berprestasi’ dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM.

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,435. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil ini juga diperkuat oleh nilai uji t yang diperoleh sebesar $7,416 > t \text{ tabel } 1,96$ serta nilai signifikansi $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘Kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM’ dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai original sample estimate sebesar 0,425, yang berarti Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil tersebut diperkuat dengan nilai uji t sebesar $6,906 > t \text{ tabel } 1,96$ serta nilai signifikansi $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa Motivasi berprestasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa

"Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM" dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.19.

Tabel 4.19
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

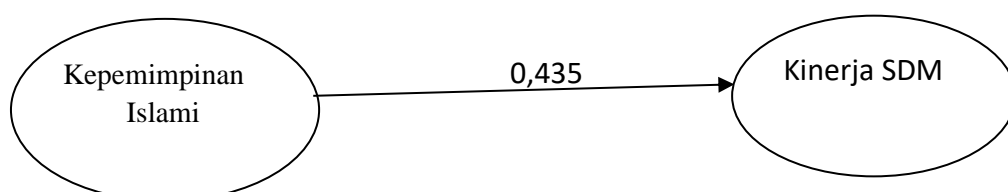
	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Motivasi berprestasi	10.936	0.000	Diterima
H2	Kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM	7.416	0.000	Diterima
H3	Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM	6.906	0.000	Diterima

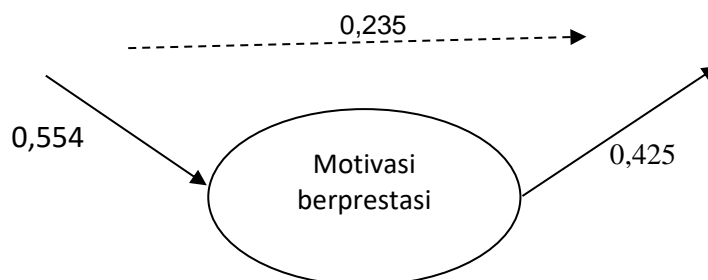
Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Motivasi berprestasi

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Kepemimpinan Islami) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Motivasi berprestasi. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Motivasi berprestasi digambarkan pada diagram jalur berikut:





Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi berprestasi

Keterangan :

- ▼ : Pengaruh langsung
- : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Kepemimpinan Islami -> Motivasi berprestasi -> Kinerja SDM	0.235	6.196	0.000	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur pengaruh mediasi Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi berprestasi adalah sebesar 0,235. Nilai tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja SDM melalui peningkatan Motivasi berprestasi pegawai. Pengaruh ini diperkuat oleh nilai uji t sebesar $6,196 > t \text{ tabel } 1,96$ dan nilai signifikansi $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh mediasi tersebut signifikan. Artinya,

kepemimpinan Islami memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi berprestasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM), tetapi juga mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi berprestasi karyawan. Dengan kata lain, motivasi berprestasi menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara nilai-nilai kepemimpinan Islami dan kinerja karyawan.

Dalam konteks ini, seorang pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip Islami, seperti Sidiq (Jujur), Amanah (terpercaya), Tablig (Komunikatif) dan Fathanah (Cerdas), dapat menumbuhkan suasana kerja yang etis, harmonis, dan bermakna spiritual. Kondisi ini meningkatkan rasa tanggung jawab dan semangat karyawan untuk berprestasi bukan hanya demi penghargaan material, tetapi juga karena dorongan moral dan nilai religius.

Motivasi berprestasi yang tumbuh dari lingkungan kepemimpinan Islami tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih tekun, berinovasi, dan mencapai target dengan kualitas tinggi. Dengan demikian, kinerja SDM meningkat bukan semata karena instruksi atau kontrol pimpinan, tetapi karena dorongan intrinsik untuk mencapai hasil terbaik yang sejalan dengan nilai-nilai spiritual dan profesional.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan Islam terhadap Motivasi Berprestasi.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami memberikan pengaruh positif terhadap Motivasi berprestasi pegawai. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai tersebut dan sebaliknya (Afsar and Waheed, 2018).

Kepemimpinan Islami pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Sidiq (Jujur), Amanah (terpercaya), Tablig (Komunikatif) dan Fathanah (Cerdas). Empat aspek tersebut terbukti berkontribusi pada peningkatan Motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi dalam penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator Dorongan untuk unggul dan mencapai standar tinggi; Menyukai tantangan dan tugas yang menuntut; Bertanggung jawab penuh atas tindakan mereka; Meminta umpan balik untuk perbaikan; dan Memilih risiko yang sedang.

Variabel Kepemimpinan Islami menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Tabligh (Komunikatif), sedangkan pada variabel Motivasi Berprestasi, indikator tertinggi adalah Meminta umpan balik untuk perbaikan. Hasil ini mengindikasikan adanya keterkaitan yang kuat antara kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi dengan efektivitas motivasi pegawai untuk terus meningkatkan kinerja. Artinya, semakin komunikatif seorang pemimpin maka semakin besar pula dorongan pegawai untuk secara aktif mencari umpan balik guna memperbaiki hasil kerjanya. Komunikasi yang terbuka dan dua arah menciptakan lingkungan kerja yang suportif, transparan, dan partisipatif, di mana pegawai merasa dihargai serta terdorong untuk

berkembang. Dengan demikian, perilaku kepemimpinan yang komunikatif berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan peningkatan kinerja berkelanjutan.

Variabel Kepemimpinan Islami menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Fathanah (Cerdas), sedangkan pada variabel Motivasi Berprestasi, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Menyukai tantangan dan tugas yang menuntut. Temuan ini mengindikasikan adanya keterkaitan antara kecerdasan pemimpin dengan semangat pegawai dalam menghadapi tantangan kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat kecerdasan (fathanah) yang dimiliki seorang pemimpin yang tercermin melalui kemampuan analisis, pengambilan keputusan yang tepat, dan pemahaman kontekstual terhadap situasi organisasi; maka semakin besar pula dorongan bagi pegawai untuk merasa tertantang dan termotivasi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menuntut. Pemimpin yang cerdas mampu menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, memberikan arahan yang jelas, serta menumbuhkan rasa percaya diri bawahan untuk keluar dari zona nyaman. Dengan demikian, kecerdasan dalam kepemimpinan Islami tidak hanya berpengaruh pada efektivitas pengambilan keputusan, tetapi juga berperan sebagai pendorong psikologis bagi pegawai untuk berani menghadapi tantangan dan mencapai kinerja yang lebih tinggi.

4.6.2. Pengaruh Kepemimpinan Islam terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Penelitian terdahulu

menyatakan bahwa kepemimpinan Islami memiliki pengaruh yang significant terhadap kinerja SDM (Harahap 2016; Jumaing et al. 2017; Kuncoro and Putra 2020).

Kepemimpinan Islami pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Sidiq (Jujur), Amanah (terpercaya), Tablig (Komunikatif) dan Fathanah (Cerdas); empat aspek tersebut terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM. Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu dan Pengaruh interpersonal.

Variabel Kepemimpinan Islami memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator Tabligh (Komunikatif), sedangkan variabel Kinerja SDM menunjukkan nilai tertinggi pada indikator Pengaruh Interpersonal. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi secara efektif, transparan, dan persuasif, maka semakin kuat pula pengaruh interpersonal yang dimiliki pegawai dalam lingkungan kerja. Artinya, gaya komunikasi pemimpin yang terbuka dan jelas dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepercayaan, serta mendorong kolaborasi yang produktif antarpegawai. Komunikasi yang baik dari seorang pemimpin juga mampu menumbuhkan rasa saling menghargai dan memperkuat koordinasi, sehingga berdampak positif pada kemampuan pegawai untuk memengaruhi, bekerja sama, dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Variabel Kepemimpinan Islami menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Fathanah (Cerdas), sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Kuantitas. Hasil ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara kecerdasan pimpinan dan kemampuan pegawai dalam menghasilkan output kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat kecerdasan (Fathanah) yang dimiliki oleh pemimpin baik dalam memahami situasi, mengambil keputusan strategis, maupun memberikan arahan yang tepat maka semakin meningkat pula kuantitas hasil kerja pegawai. Pemimpin yang cerdas mampu mengoptimalkan potensi bawahan, mengatur beban kerja secara efisien, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Dengan demikian, kecerdasan seorang pemimpin tidak hanya berpengaruh pada efektivitas pengambilan keputusan, tetapi juga menjadi katalis penting dalam meningkatkan kinerja kolektif organisasi melalui peningkatan volume dan efisiensi hasil kerja pegawai.

4.6.3. Pengaruh Motivasi berprestasi terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi berprestasi memberikan pengaruh positif terhadap Motivasi berprestasi pegawai. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa Motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang significant terhadap kinerja SDM (Van Den Broeck et al. 2021).

Motivasi berprestasi dalam penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator Dorongan untuk unggul dan mencapai standar tinggi; Menyukai tantangan dan tugas yang menuntut; Bertanggung jawab penuh atas tindakan

mereka; Meminta umpan balik untuk perbaikan; dan Memilih risiko yang sedang. Lima aspek tersebut terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM. Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu dan Pengaruh interpersonal.

Variabel Kinerja SDM menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Pengaruh Interpersonal, yang berarti indikator ini memiliki kontribusi paling kuat dalam merefleksikan kinerja pegawai secara keseluruhan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan pegawai dalam menjalin hubungan dan berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja, atasan, maupun pihak eksternal, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dicapai. Artinya, kemampuan interpersonal yang baik tidak hanya menciptakan kolaborasi yang harmonis dan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga mendorong efektivitas kerja, penyelesaian tugas secara tepat waktu, serta peningkatan produktivitas organisasi. Dengan demikian, pengaruh interpersonal menjadi faktor kunci dalam membangun sinergi tim dan mencapai target kinerja yang optimal di lingkungan kerja KPPBC Semarang.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk Menguji dan menganalisis peran mediasi motivasi berprestasi karyawan dalam hubungan kepemimpinan Islami terhadap kinerja SDM.

1. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi pegawai. Gaya kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam, seperti kejujuran (*sidiq*), amanah (dapat dipercaya), komunikatif (*tabligh*), dan kecerdasan (*fathanah*), terbukti mampu menumbuhkan semangat kerja dan mendorong pegawai untuk berprestasi lebih tinggi secara etis dan bertanggung jawab.
2. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Penerapan nilai-nilai kepemimpinan Islami yang menekankan integritas, kepercayaan, komunikasi efektif, dan kecerdasan dalam pengambilan keputusan terbukti meningkatkan kinerja pegawai yang tercermin melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta kemampuan interpersonal dalam bekerja sama dan mencapai target organisasi.
3. Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dorongan untuk mencapai standar kerja yang tinggi, kesenangan menghadapi tantangan, tanggung jawab atas hasil kerja, keterbukaan terhadap umpan balik, serta keberanian mengambil risiko secara terukur terbukti mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas kinerja pegawai.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Kepemimpinan Islami* berpengaruh positif terhadap *Motivasi Berprestasi* pegawai. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya (Afsar & Waheed, 2018) yang menyatakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Kepemimpinan Islami direfleksikan melalui empat indikator, yaitu *Sidiq (jujur)*, *Amanah (terpercaya)*, *Tabligh (komunikatif)*, dan *Fathanah (cerdas)*, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan motivasi berprestasi pegawai.

Pada penelitian ini, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Tabligh (komunikatif)*, sedangkan pada variabel motivasi berprestasi indikator tertinggi adalah *meminta umpan balik untuk perbaikan*. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi pemimpin memiliki peran penting dalam menumbuhkan motivasi pegawai untuk terus memperbaiki kinerjanya. Komunikasi yang terbuka dan dua arah menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan partisipatif, di mana pegawai merasa dihargai dan terdorong untuk berkembang.

Sementara itu, indikator dengan nilai outer loading terendah pada kepemimpinan Islami adalah *Fathanah (cerdas)*, dan pada motivasi berprestasi adalah *menyukai tantangan dan tugas yang menuntut*. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara kecerdasan pemimpin dan semangat pegawai dalam menghadapi tantangan kerja. Pemimpin yang cerdas mampu mengambil keputusan yang tepat, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, sehingga mendorong pegawai untuk berani menghadapi tantangan dan meningkatkan kinerja.

Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa *Kepemimpinan Islami* juga berpengaruh positif terhadap *Kinerja SDM*. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Harahap, 2016; Jumaing et al., 2017; Kuncoro & Putra, 2020) yang menegaskan pengaruh signifikan kepemimpinan Islami terhadap kinerja pegawai. Variabel kepemimpinan Islami diukur melalui empat indikator yang sama, sedangkan kinerja SDM direfleksikan melalui *Kualitas*, *Kuantitas*, *Ketepatan waktu*, dan *Pengaruh interpersonal*.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada kepemimpinan Islami adalah *Tabligh (komunikatif)*, sementara pada kinerja SDM adalah *Pengaruh interpersonal*. Hasil ini menegaskan bahwa komunikasi pemimpin yang efektif dan persuasif memperkuat hubungan interpersonal pegawai, meningkatkan kolaborasi, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis. Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada kepemimpinan Islami adalah *Fathanah (cerdas)*, dan pada kinerja SDM adalah *Kuantitas*. Hal ini mengindikasikan bahwa kecerdasan pemimpin berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja melalui kemampuan pengambilan keputusan yang tepat dan pengelolaan sumber daya yang optimal.

Selain itu, *Motivasi Berprestasi* terbukti memberikan pengaruh positif terhadap *Kinerja SDM*, mendukung penelitian Van Den Broeck et al. (2021). Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi tinggi cenderung memiliki kinerja lebih baik, terutama dalam aspek *Pengaruh interpersonal*, yang menjadi indikator paling dominan. Kemampuan menjalin hubungan kerja yang efektif mendorong kolaborasi, komunikasi, dan penyelesaian tugas yang efisien. Dengan demikian, motivasi

berprestasi menjadi faktor penting dalam menciptakan sinergi tim dan mencapai target organisasi secara optimal.

5.3. Implikasi Praktis

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa :

1. Pada variabel Kepemimpinan Islami, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Tabligh (komunikatif), sedangkan yang terendah adalah Fathanah (cerdas). Oleh karena itu, kemampuan komunikasi pemimpin perlu terus dipertahankan melalui pelatihan komunikasi efektif, keterampilan mendengarkan aktif, serta penerapan komunikasi dua arah dalam organisasi. Sementara itu, aspek kecerdasan (Fathanah) perlu ditingkatkan dengan mendorong pemimpin untuk mengasah kemampuan analisis, pengambilan keputusan yang strategis, dan pemahaman terhadap konteks organisasi melalui program pengembangan kepemimpinan dan pelatihan manajerial berbasis problem solving.
2. Pada variabel Motivasi Berprestasi, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah meminta umpan balik untuk perbaikan, sedangkan yang terendah adalah menyukai tantangan dan tugas yang menuntut. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi perlu mempertahankan budaya kerja yang mendorong keterbukaan terhadap umpan balik dengan menyediakan sistem evaluasi kinerja yang transparan dan membangun komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Di sisi lain, untuk meningkatkan indikator menyukai tantangan dan tugas yang menuntut, organisasi dapat menciptakan lingkungan

kerja yang kompetitif dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk terlibat dalam proyek-proyek menantang, disertai penghargaan atas pencapaian dan inisiatif kerja. Dengan demikian, strategi penguatan aspek komunikasi dan kecerdasan dalam kepemimpinan, serta peningkatan semangat pegawai dalam menghadapi tantangan kerja, diharapkan dapat memperkuat motivasi berprestasi dan kinerja SDM secara berkelanjutan.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Limitasi penelitian ini perlu diperhatikan agar hasilnya dapat diinterpretasikan secara proporsional dan menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

1. Penelitian ini hanya menggunakan responden dari satu instansi, yaitu KPPBC Semarang, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke instansi pemerintah atau organisasi lainnya dengan karakteristik dan budaya kerja yang berbeda.
2. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan metode self-report, yang berpotensi menimbulkan bias subjektivitas responden, seperti kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap paling baik secara sosial (*social desirability bias*).
3. Penelitian ini bersifat cross-sectional sehingga tidak dapat menggambarkan hubungan sebab-akibat secara mendalam antara variabel kepemimpinan Islami, motivasi berprestasi, dan kinerja SDM dalam jangka waktu panjang. Keempat, instrumen pengukuran yang digunakan hanya berfokus pada indikator yang telah ditetapkan, sehingga belum menggambarkan secara menyeluruh dimensi lain

dari kepemimpinan Islami atau motivasi berprestasi yang mungkin relevan dalam konteks organisasi publik.

4. Penelitian ini belum mempertimbangkan faktor eksternal seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, atau kebijakan institusional yang juga dapat memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan responden, menggunakan metode campuran (mixed methods), serta mempertimbangkan variabel kontekstual agar hasil penelitian lebih komprehensif dan aplikatif.

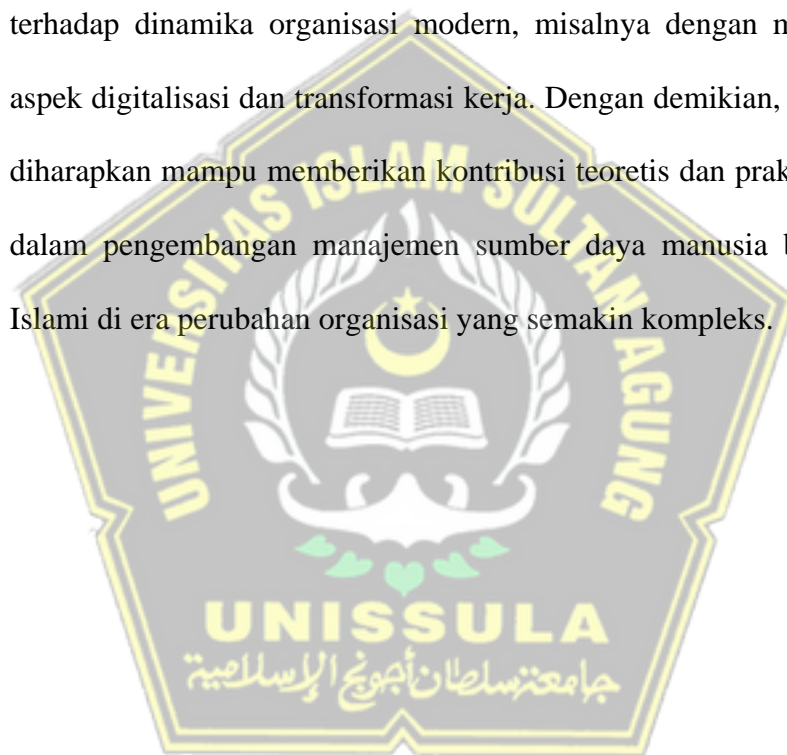
5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian tersebut maka penelitian mendatang disarankan untuk dapat :

1. Memperluas ruang lingkup dan memperdalam analisis agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan aplikatif. Pertama, penelitian selanjutnya dapat melibatkan lebih banyak instansi atau sektor organisasi, baik pemerintah maupun swasta, untuk memperoleh gambaran yang lebih representatif mengenai pengaruh kepemimpinan Islami, motivasi berprestasi, dan kinerja SDM dalam berbagai konteks lingkungan kerja.
2. Penggunaan desain penelitian longitudinal perlu dipertimbangkan agar dapat melihat dinamika perubahan variabel dari waktu ke waktu serta mengidentifikasi hubungan kausal yang lebih kuat antarvariabel.
3. Penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel mediasi atau moderasi seperti budaya organisasi, dukungan pimpinan, atau kepuasan kerja guna

memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang memperkuat atau memperlemah hubungan antarvariabel utama.

4. Pendekatan kualitatif atau mixed methods juga disarankan agar dapat menggali lebih dalam persepsi dan pengalaman pegawai terkait praktik kepemimpinan Islami serta dampaknya terhadap motivasi dan kinerja.
5. Mengembangkan instrumen pengukuran yang lebih kontekstual dan adaptif terhadap dinamika organisasi modern, misalnya dengan mempertimbangkan aspek digitalisasi dan transformasi kerja. Dengan demikian, penelitian lanjutan diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang lebih luas dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia berbasis nilai-nilai Islami di era perubahan organisasi yang semakin kompleks.



Daftar Pustaka

- Abbasi, Abdus Sattar, Kahif ur Rehman, and Amna Bibi. 2010. "Islamic Leadership Model an Accountability Perspective." *World Applied Sciences Journal*, 9(3):230-238.
- Ahmad, Khaliq, and Rodrigue Fontaine. 2011. "Islamic Leadership at the International Islamic University Malaysia." *IJUM Journal of Economics and Management* 19(2):121–35.
- Ammar. 2020. "The Influence of Islamic Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employees Performance at Cahaya Insan Foundation Bali."
- Anderman, Eric M. 2020. "Achievement Motivation Theory: Balancing Precision and Utility." *Contemporary Educational Psychology* 61(xxxx):101864. doi:10.1016/j.cedpsych.2020.101864.
- Astuti, Sih Darmi, Ali Shodikin, and Maaz Ud-Din. 2020. "Islamic Leadership, Islamic Work Culture, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(11):1059–68. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059.
- Beekun, Rafik, and Jamal Badawi. 1998. "Leadership : An Islamic Perspective."
- Van Den Broeck, A., J. L. Howard, Y. Van Vaerenbergh, H. Leroy, and M. Gagné. 2021. *Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation. Organizational Psychology Review. Advance Online Publication. MULTIDIMENSIONAL VIEW ON MOTIVATION* 2.
- Brunstein, Joachim C., and Heinz Heckhausen. 2018. "Achievement Motivation." Pp. 221–304 in *Motivation and Action, Third Edition*. Springer International Publishing.
- Choi, Iseul. 2020. "Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance." *International Journal of Public Administration* 43(8):724–35. doi:10.1080/01900692.2019.1645690.
- Daumiller, Martin, Stefan Janke, Raven Rinas, Oliver Dickhäuser, and Markus Dresel. 2022. "Need Satisfaction and Achievement Goals of University Faculty: An International Study of Their Interplay and Relevance." *Higher Education* 83(6):1183–1206. doi:10.1007/s10734-021-00736-1.
- Egel, Eleftheria, and Louis W. Fry. 2017. "Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership." *Public Integrity* 19(1):77–95. doi:10.1080/10999922.2016.1200411.
- Fontaine, Rodrigue. 2019. "Developing Leadership Potential in Students Using Sūrah Yasin: A Growth-Mindset Perspective." *International Journal of Economics, Management and Accounting* 27(1):213–33.
- Fry, Louis W. 2003. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." *Leadership Quarterly* 14(6):693–727. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.001.
- FRY, LOUIS W., and JOHN W. SLOCUM. 2008. "Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership." *Organizational Dynamics* 37(1):86–96. doi:10.1016/j.orgdyn.2007.11.004.

- Gazi, Abu Issa. 2020. "Islamic Perspective of Leadership in Management; Foundation, Traits, and Principles." *International Journal of Management and Accounting* 2(1):1–9. doi:10.34104/ijma.020.0109.
- Groening, Christopher, and Carmen Binnewies. 2019. "'Achievement Unlocked!' - The Impact of Digital Achievements as a Gamification Element on Motivation and Performance." *Computers in Human Behavior* 97(November 2018):151–66. doi:10.1016/j.chb.2019.02.026.
- Harahap, Sunarji. 2016. "Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Bank Syariah Mandiri , Tbk." 3(2).
- Jaquays, B; Thompson D. 2018. "MOTIVATION McClelland's Needs Theory." Pp. 1–7 in Vol. 8.
- Jumaing, Baharuddin, Murdifin Haming, Bahar Sinring, and Ibrahim Dani. 2017. "The Role of Mediation Morale: The Effect of Islamic Leadership and Emotional Intelligence on Employee Performance." 19(10):74–84. doi:10.31227/osf.io/9vadm.
- Kuncoro, Wuryanti, and Alfazar Edi Putra. 2020. "The Improvement of Employee Performance Through Islamic Leadership, Emotional Quotient, and Intrinsic Motivation." *International Business Research* 13(2):90. doi:10.5539/ibr.v13n2p90.
- McClelland, D. C. 1955. *Studies in Motivation*.
- Mirela, Tiarani, Zainal Arifin, M. Jamroh, and Kaspul Anwar Us. 2021. "Prophetic Leadership: Examining The Prophetic Leadership Concept of The Prophet Muhammad SAW." *INNOVATIO: Journal for Religious Innovation Studies* 21(1):62–74. doi:10.30631/innovatio.v21i1.130.
- Muda, Iskandar, Deni Yuwilia Wardani, Erlina, Azhar Maksum, Ade Fatma Lubis, Rina Bukit, and Erwin Abubakar. 2017. "The Influence of Human Resources Competency and the Use of Information Technology on the Quality of Local Government Financial Report with Regional Accounting System as an Intervening." *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* 95(20):5552–61.
- Muli, B. S. K., S. N. A. P. D. James, and G. Muriithi. 2019. "Influence of Motivational Factors on Employees' Performance Case of Kenya Civil Aviation Authority."
- Mutalib, Mahazan Abdul, and Wan Mohd. Fazrul Azdi Wan Razali. 2010. "The Concept of Servant and Islamic Leadership : A Comparative Analysis." *International Conference on Islamic Leadership-2 (ICIL)* 228–45.
- Nurhidayati, Provita Wijayanti, and Sri Wahyuni Ratnasari. 2020. "SPIRITUAL LEADERSHIP: WHAT ARE THE IMPORTANT ROLES DURING COVID-19 CRISIS?" *The 8th AICIF 24-26 November 2020 – Tazkia Islamic University College, Bogor Indonesia* 21(1):1–9.
- Paais, Maartje, and Jozef R. Pattiruhu. 2020. "Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(8):577–88. doi:10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577.
- Pasamar, Susana, Mirta Diaz-Fernandez, and M. Dolores de la Rosa-Navarro. 2019. "Human Capital: The Link between Leadership and Organizational Learning." *European Journal of Management and Business Economics* 28(1):25–51. doi:10.1108/ejmbe-08-2017-0003.
- Popoola, Sunday O., and Mathew A. Farukuoye. 2018. "Influence of Job Satisfaction, Need Achievement and Team Work on Work Performance of Staff in Academic Libraries in

- South West, Nigeria.” *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management* 8(4):77–98. doi:10.4314/ijikm.v8i4.7.
- Rafik Issa, Beekun, and Badawi Jamal. 1998. “Leadership : An Islamic Perspective.” *Focus* 1–14.
- Sareen, Puja, and Parikshit Joshi. 2016. “Organizational Learning and Motivation: Assessing the Impact on Employee Performance.” *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)* 5(2):355. doi:10.21013/jmss.v5.n2.p13.
- Shields, J., M. Brown, S. Kaine, C. Dolle-Samuel, North-Samardzic, P. McLean, and J. Robinson. 2015. *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
- Smith, Robert L. 2015. “A Contextual Measure of Achievement Motivation: Significance for Research in Counseling.” *Ideas and Research You Use. AACA Knowledge Center* 1(1).
- Sudiantha, D., Armanu, and E. A. Troena. 2017. “The Effects Of Transformational Leadership And Personality On Employee Performance In Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment.” *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* 61(1):207–15. doi:10.18551/rjoas.2017-01.21.
- Supriyanto, Achmad Sani, Vivin Maharani Ekowati, and Masyhuri Masyhuri. 2019. “The Relationship among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance.” *Etikonomi* 18(2):249–58. doi:10.15408/etk.v18i2.11318.
- Tri Rachmawan, Padmayuda, and Dwi Nita Aryani. 2020. “Kepemimpinan Spiritual Dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 21(2):136–48. doi:10.30596/jimb.v21i2.5124.
- Tumilaar, Brigita Ria. 2015. “The Effect of Discipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance At Bpjs Ketenagakerjaan Sulut.” *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 3(2):787–97.
- Wahyudi. 2022. “FIVE COMPONENTS OF WORK MOTIVATION IN THE ACHIEVEMENT OF LECTURER PERFORMANCE.” *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business* 5(2):466.
- Widayadi, Wasi, Veithzal Rivai Zainal, Willy Arafat, Iwan Kurniawan Subagja, and Husna Leila Yusran. 2021. “The Strategy of Improving Human Performance through Islamic Leadership and Personality: Organization Commitment as a Mediating Variabel.” *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 18(2):1–17.
- Wigfield, Allan, Katherine Muenks, and Jacquelynne S. Eccles. 2025. “Achievement Motivation: What We Know and Where We Are Going.” *Downloaded from Www.Annualreviews.Org. Guest*. doi:10.1146/annurev-devpsych-050720.
- Xinyu, Wang, and Deng Zhihua. 2020. “Research on the Cross-Level Effect of Spiritual Leadership to Employees’ Creativity.” *(Icbedem)*:256–61. doi:10.25236/icbedem.2020.034.
- Zaenudin, Zaenudin, and An Nisa Nuur Prasetyaninghayu. 2018a. “Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 19(2):154. doi:10.30659/ekobis.19.2.154-170.
- Zaenudin, Zaenudin, and An Nisa Nuur Prasetyaninghayu. 2018b. “Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber

- Daya Manusia.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 19(2):154. doi:10.30659/ekobis.19.2.154-170.
- zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, Wenjing L. 2018. “The Role of Spiritual Leadership.” *International Journal of Law and Management*.
- Abbasi, Abdus Sattar, Kahif ur Rehman, and Amna Bibi. 2010. “Islamic Leadership Model an Accountability Perspective.” *World Applied Sciences Journal*, 9(3):230-238.
- Ahmad, Khaliq, and Rodrigue Fontaine. 2011. “Islamic Leadership at the International Islamic University Malaysia.” *IIUM Journal of Economics and Management* 19(2):121–35.
- Ammar. 2020. “The Influence of Islamic Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employees Performance at Cahaya Insan Foundation Bali.”
- Anderman, Eric M. 2020. “Achievement Motivation Theory: Balancing Precision and Utility.” *Contemporary Educational Psychology* 61(xxxx):101864. doi:10.1016/j.cedpsych.2020.101864.
- Astuti, Sih Darmi, Ali Shodikin, and Maaz Ud-Din. 2020. “Islamic Leadership, Islamic Work Culture, and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction.” *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(11):1059–68. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059.
- Beekun, Rafik, and Jamal Badawi. 1998. “Leadership : An Islamic Perspective.”
- Van Den Broeck, A., J. L. Howard, Y. Van Vaerenbergh, H. Leroy, and M. Gagné. 2021. *Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory’s Multidimensional Conceptualization of Work Motivation Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory’s Multidimensional Conceptualization of Work Motivation. Organizational Psychology Review. Advance Online Publication. MULTIDIMENSIONAL VIEW ON MOTIVATION* 2.
- Brunstein, Joachim C., and Heinz Heckhausen. 2018. “Achievement Motivation.” Pp. 221–304 in *Motivation and Action, Third Edition*. Springer International Publishing.
- Choi, Iseul. 2020. “Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance.” *International Journal of Public Administration* 43(8):724–35. doi:10.1080/01900692.2019.1645690.
- Daumiller, Martin, Stefan Janke, Raven Rinas, Oliver Dickhäuser, and Markus Dresel. 2022. “Need Satisfaction and Achievement Goals of University Faculty: An International Study of Their Interplay and Relevance.” *Higher Education* 83(6):1183–1206. doi:10.1007/s10734-021-00736-1.
- Egel, Eleftheria, and Louis W. Fry. 2017. “Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership.” *Public Integrity* 19(1):77–95. doi:10.1080/10999922.2016.1200411.
- Fontaine, Rodrigue. 2019. “Developing Leadership Potential in Students Using Sūrah Yasin: A Growth-Mindset Perspective.” *International Journal of Economics, Management and Accounting* 27(1):213–33.
- Fry, Louis W. 2003. “Toward a Theory of Spiritual Leadership.” *Leadership Quarterly* 14(6):693–727. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.001.
- FRY, LOUIS W., and JOHN W. SLOCUM. 2008. “Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership.” *Organizational Dynamics* 37(1):86–96. doi:10.1016/j.orgdyn.2007.11.004.

- Gazi, Abu Issa. 2020. "Islamic Perspective of Leadership in Management; Foundation, Traits, and Principles." *International Journal of Management and Accounting* 2(1):1–9. doi:10.34104/ijma.020.0109.
- Groening, Christopher, and Carmen Binnewies. 2019. "'Achievement Unlocked!' - The Impact of Digital Achievements as a Gamification Element on Motivation and Performance." *Computers in Human Behavior* 97(November 2018):151–66. doi:10.1016/j.chb.2019.02.026.
- Harahap, Sunarji. 2016. "Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Bank Syariah Mandiri , Tbk." 3(2).
- Jaquays, B; Thompson D. 2018. "MOTIVATION McClelland's Needs Theory." Pp. 1–7 in Vol. 8.
- Jumaing, Baharuddin, Murdifin Haming, Bahar Sinring, and Ibrahim Dani. 2017. "The Role of Mediation Morale: The Effect of Islamic Leadership and Emotional Intelligence on Employee Performance." 19(10):74–84. doi:10.31227/osf.io/9vadm.
- Kuncoro, Wuryanti, and Alfazar Edi Putra. 2020. "The Improvement of Employee Performance Through Islamic Leadership, Emotional Quotient, and Intrinsic Motivation." *International Business Research* 13(2):90. doi:10.5539/ibr.v13n2p90.
- McClelland, D. C. 1955. *Studies in Motivation*.
- Mirela, Tiarani, Zainal Arifin, M. Jamroh, and Kaspul Anwar Us. 2021. "Prophetic Leadership: Examining The Prophetic Leadership Concept of The Prophet Muhammad SAW." *INNOVATIO: Journal for Religious Innovation Studies* 21(1):62–74. doi:10.30631/innovatio.v21i1.130.
- Muda, Iskandar, Deni Yuwilia Wardani, Erlina, Azhar Maksum, Ade Fatma Lubis, Rina Bukit, and Erwin Abubakar. 2017. "The Influence of Human Resources Competency and the Use of Information Technology on the Quality of Local Government Financial Report with Regional Accounting System as an Intervening." *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* 95(20):5552–61.
- Muli, B. S. K., S. N. A. P. D. James, and G. Muriithi. 2019. "Influence of Motivational Factors on Employees' Performance Case of Kenya Civil Aviation Authority."
- Mutalib, Mahazan Abdul, and Wan Mohd. Fazrul Azdi Wan Razali. 2010. "The Concept of Servant and Islamic Leadership : A Comparative Analysis." *International Conference on Islamic Leadership-2 (ICIL)* 228–45.
- Nurhidayati, Provita Wijayanti, and Sri Wahyuni Ratnasari. 2020. "SPIRITUAL LEADERSHIP: WHAT ARE THE IMPORTANT ROLES DURING COVID-19 CRISIS?" *The 8th AICIF 24-26 November 2020 – Tazkia Islamic University College, Bogor Indonesia* 21(1):1–9.
- Paais, Maartje, and Jozef R. Pattiruhu. 2020. "Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(8):577–88. doi:10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577.
- Pasamar, Susana, Mirta Diaz-Fernandez, and M. Dolores de la Rosa-Navarro. 2019. "Human Capital: The Link between Leadership and Organizational Learning." *European Journal of Management and Business Economics* 28(1):25–51. doi:10.1108/ejmbe-08-2017-0003.
- Popoola, Sunday O., and Mathew A. Farukuoye. 2018. "Influence of Job Satisfaction, Need Achievement and Team Work on Work Performance of Staff in Academic Libraries in

- South West, Nigeria.” *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management* 8(4):77–98. doi:10.4314/ijikm.v8i4.7.
- Rafik Issa, Beekun, and Badawi Jamal. 1998. “Leadership : An Islamic Perspective.” *Focus* 1–14.
- Sareen, Puja, and Parikshit Joshi. 2016. “Organizational Learning and Motivation: Assessing the Impact on Employee Performance.” *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)* 5(2):355. doi:10.21013/jmss.v5.n2.p13.
- Shields, J., M. Brown, S. Kaine, C. Dolle-Samuel, North-Samardzic, P. McLean, and J. Robinson. 2015. *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
- Smith, Robert L. 2015. “A Contextual Measure of Achievement Motivation: Significance for Research in Counseling.” *Ideas and Research You Use. AACA Knowledge Center* 1(1).
- Sudiantha, D., Armanu, and E. A. Troena. 2017. “The Effects Of Transformational Leadership And Personality On Employee Performance In Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment.” *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* 61(1):207–15. doi:10.18551/rjoas.2017-01.21.
- Supriyanto, Achmad Sani, Vivin Maharani Ekowati, and Masyhuri Masyhuri. 2019. “The Relationship among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance.” *Etikonomi* 18(2):249–58. doi:10.15408/etk.v18i2.11318.
- Tri Rachmawan, Padmayuda, and Dwi Nita Aryani. 2020. “Kepemimpinan Spiritual Dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 21(2):136–48. doi:10.30596/jimb.v21i2.5124.
- Tumilaar, Brigita Ria. 2015. “The Effect of Discipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance At Bpjs Ketenagakerjaan Sulut.” *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 3(2):787–97.
- Wahyudi. 2022. “FIVE COMPONENTS OF WORK MOTIVATION IN THE ACHIEVEMENT OF LECTURER PERFORMANCE.” *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business* 5(2):466.
- Widayadi, Wasi, Veithzal Rivai Zainal, Willy Arafat, Iwan Kurniawan Subagja, and Husna Leila Yusran. 2021. “The Strategy of Improving Human Performance through Islamic Leadership and Personality: Organization Commitment as a Mediating Variabel.” *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 18(2):1–17.
- Wigfield, Allan, Katherine Muenks, and Jacquelynne S. Eccles. 2025. “Achievement Motivation: What We Know and Where We Are Going.” *Downloaded from Www.Annualreviews.Org. Guest*. doi:10.1146/annurev-devpsych-050720.
- Xinyu, Wang, and Deng Zhihua. 2020. “Research on the Cross-Level Effect of Spiritual Leadership to Employees’ Creativity.” *(Icbedem)*:256–61. doi:10.25236/icbedem.2020.034.
- Zaenudin, Zaenudin, and An Nisa Nuur Prasetyaninghayu. 2018a. “Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 19(2):154. doi:10.30659/ekobis.19.2.154-170.
- Zaenudin, Zaenudin, and An Nisa Nuur Prasetyaninghayu. 2018b. “Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber

Daya Manusia.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 19(2):154. doi:10.30659/ekobis.19.2.154-170.

zahrotush Sholikhah, Xuhui Wang, Wenjing L. 2018. “The Role of Spiritual Leadership.” *International Journal of Law and Management*.

