

Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Intrinsik pada Lembaga Amil Zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta

Nurul Fitria Hasanah^{1*}, Heru Kurnianto Tjahjono², dan Siti Dyah Handayani³

^{1,2,3} Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Indonesia

Journal of Economics and Management Sciences is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



ARTICLE HISTORY

Received: 18 November 25

Final Revision: 10 January 26

Accepted: 16 January 26

Online Publication: 31 March 26

KEYWORDS

Ethical Leadership, Intrinsic Motivation, Employee Performance, Leader Integrity, Zakat Collection Institutions

A B S T R A C T

The emergence of an ethical leadership crisis, including cases of misuse of funds in philanthropic institutions, is an important reason for conducting research on the role of ethical leadership and intrinsic motivation in improving employee performance in zakat institutions. This study aims to examine the influence of ethical leadership and intrinsic motivation on employee performance, considering the mediating role of intrinsic motivation at zakat institutions in the Special Region of Yogyakarta. The population in this study were all employees of zakat institutions in the Special Region of Yogyakarta who had received permission from the Indonesian Ministry of Religious Affairs. The sample size was 110 respondents. The sampling technique used in this study was non-probability sampling, namely purposive sampling. The sample used in this study were employees of zakat institutions in the Special Region of Yogyakarta who had worked for more than one year. This study used a quantitative approach with the Structural Equation Modeling (SEM) method assisted by AMOS. The results showed that ethical leadership influenced employee performance and intrinsic motivation at zakat institutions in the Special Region of Yogyakarta. Intrinsic motivation influenced employee performance at zakat institutions in the Special Region of Yogyakarta. Ethical leadership influenced employee performance through intrinsic motivation at zakat institutions in the Special Region of Yogyakarta. The implementation of ethical leadership is very important for zakat institutions because it can increase intrinsic motivation and employee performance, so that the institution can strengthen public trust, accountability, and the effectiveness of zakat management.

KATA KUNCI

Kepemimpinan Etis, Motivasi Intrinsik, Kinerja Karyawan, Integritas Pemimpin, Lembaga Amil Zakat

CORRESPONDING AUTHOR

uun.fitria1999@gmail.com

DOI

10.37034/jems.v8i2.292

A B S T R A K

Munculnya krisis kepemimpinan etis, termasuk kasus penyalahgunaan dana pada lembaga filantropi, menjadi alasan penting dilakukannya penelitian mengenai peran kepemimpinan etis dan motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja karyawan pada lembaga amil zakat. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan etis dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran mediasi motivasi intrinsik pada lembaga amil zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan lembaga amil zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah mendapat izin dari KEMENAG RI. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 110 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan lembaga amil zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah bekerja lebih dari 1 tahun. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbantuan AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi intrinsik pada lembaga amil zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada lembaga amil zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik pada lembaga amil zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penerapan kepemimpinan etis sangat penting bagi lembaga amil zakat karena mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan, sehingga lembaga dapat memperkuat kepercayaan publik, akuntabilitas, serta efektivitas pengelolaan zakat.

1. Pendahuluan

Organisasi dalam menjalankan usahanya memiliki persaingan yang sangat ketat. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Menjadi seorang pemimpin yang efektif, penting untuk memiliki pemahaman tentang berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi di dalam organisasi. Selain itu karakteristik moral yang dimiliki seorang pemimpin juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga organisasi tersebut memiliki kinerja yang baik. Ketidakjujuran dan korupsi yang berulang di tingkat organisasi baik pemerintahan dan bisnis telah membuat masyarakat kecewa terhadap para pemimpinnya [1]. Keadilan kompensasi merupakan salah satu bentuk perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas [2]. Hal ini mencerminkan peran pemimpin dalam menjunjung nilai-nilai keadilan. Sehingga penelitian tentang peran kepemimpinan dalam mendorong perubahan perilaku etis memberikan bukti tambahan bahwa pentingnya dimensi etika dalam konstruksi kepemimpinan [3].

Kepemimpinan etis mendorong perilaku positif dan mencegah pelanggaran, sehingga menciptakan lingkungan yang baik untuk perilaku anggota organisasi [4]. Jika suatu organisasi mempunyai dasar etika, anggotanya akan sejahtera dan bekerja lebih efektif. Kepemimpinan etis sebagai seorang pemimpin yang bermoral dan memiliki karakteristik jujur, memiliki integritas dan dipercaya oleh setiap orang [5]. Pemimpin yang etis berperan sebagai teladan yang menginspirasi, sehingga meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan baik dalam lingkungan individu maupun kelompok. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan etika kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok [6].

Kesuksesan organisasi bergantung pada praktik kepemimpinan etis yang baik, karena mereka menumbuhkan kepercayaan pada organisasi dengan membuat karyawan merasa bahwa ada yang menjaga mereka [7]. Hal ini mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Motivasi mendorong karyawan untuk berpikir dan melakukan tindakan dengan tujuan tertentu [8]. Motivasi intrinsik yaitu dorongan yang muncul ketika seseorang melakukan suatu pekerjaan karena kepuasan pribadi, rasa tanggung jawab, keinginan untuk berprestasi, serta kebanggaan terhadap hasil kerja yang dicapai. Kepemimpinan etis yang berfokus pada kejujuran dan tindakan yang adil, dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan memberikan rasa aman dan kepercayaan. Sehingga karyawan merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dari dalam diri mereka sendiri. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan

etis berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik [9].

Individu yang termotivasi secara intrinsik akan melibatkan diri dalam aktivitas kerja karena tertarik dan memberikan kepuasan tersendiri. Karyawan sudah memiliki motivasi dari dalam diri mereka sendiri ketika bekerja [10]. Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh antara kinerja karyawan dan motivasi intrinsik [11].

Penerapan gaya kepemimpinan yang baik dari pimpinan menjadi faktor dalam memotivasi karyawan agar lebih berprestasi dalam melakukan pekerjaannya sehingga pencapaian kinerja karyawan menjadi maksimal. Ketika karyawan termotivasi secara intrinsik, mereka akan merasakan rangsangan kreatif yang positif yang mendorong mereka untuk mengakses lebih banyak informasi dan pada gilirannya, mendorong mereka untuk mengidentifikasi ide-ide mereka dengan cara yang fleksibel [12]. Kepemimpinan etis terbukti secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, di mana pemimpin yang menunjukkan perilaku moral dan etis dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan lebih optimal [13].

Krisis kepemimpinan etis dalam sektor lembaga amil zakat telah menjadi perhatian utama, terutama di tengah peningkatan tuntutan transparansi dan akuntabilitas. Contoh nyata terlihat dalam artikel kabar24.bisnis.com yaitu adanya skandal yang melibatkan pemimpin lembaga filantropi ACT (Aksi Cepat Tanggap) diduga menyelewengkan dana donasi, terutama setelah laporan *Majalah Tempo* mengungkapkan penggunaan dana umat untuk kepentingan pribadi oleh para pimpinan yayasan [14]. Pentingnya penerapan kepemimpinan etis di lembaga filantropi sangat mendesak mengingat dampak luasnya terhadap kepercayaan publik dan efektivitas penyaluran bantuan. Seorang pemimpin dalam suatu lembaga harus memiliki integritas yang tinggi dan rasa tanggung jawab [15].

Pertumbuhan lembaga amil zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta mengalami perkembangan yang positif, yang dipengaruhi oleh peningkatan jumlah masyarakat Muslim di Daerah Istimewa Yogyakarta setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan lembaga amil zakat umumnya ditujukan bagi umat Islam, pertumbuhan ini pun mencerminkan kebutuhan dan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan zakat. Berdasarkan tinjauan literatur, penulis melakukan penelitian tentang pengaruh langsung kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh motivasi intrinsik.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menguji pengaruh variabel independen yaitu kepemimpinan etis terhadap variabel dependen

yaitu kinerja karyawan, dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan lembaga amal zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Jumlah sampel diambil dengan menggunakan rumus mengalikan 5 kali jumlah item pertanyaan [16]. Dalam penelitian ini pertanyaan kuesioner berjumlah 22 item, maka jumlah sampel yang digunakan yaitu $22 (5) = 110$ responden, dengan metode *purposive sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan lembaga amal zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah bekerja lebih dari 1 tahun, kriteria ini diberlakukan karena karyawan yang telah bekerja lebih dari 1 tahun telah mampu menilai pemimpin mereka.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan pendistribusian kuesioner baik secara langsung maupun *online* kepada para responden. Kuesioner ini berisi tentang item-item pertanyaan atau pernyataan sebagai penjabaran dari indikator-indikator variabel penelitian. Kepemimpinan etis diukur dengan 10 item yang dikembangkan oleh peneliti sebelumnya [6]. Motivasi intrinsik diukur dengan 6 item yang dikembangkan oleh penelitian yang ada [17]. Kinerja karyawan diukur dengan 6 item [18]. Instrumen-instrumen yang digunakan dalam penelitian ini merupakan alat ukur yang telah terbukti valid dan telah digunakan pada studi sebelumnya. Analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software* AMOS.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Pengujian

3.1.1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di lembaga amal zakat Daerah Istimewa Yogyakarta. Berikut karakteristik responden pada penelitian ini yang dapat dilihat pada Tabel 1. Hasil karakteristik responden karyawan berdasarkan jenis kelamin diantaranya 59 responden (53,7%) berjenis kelamin laki-laki dan 51 responden (46,3%) berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan lama bekerja, responden dengan lama bekerja 1-5 tahun sebanyak 65 responden (59,1%), responden dengan lama bekerja 6-10 tahun sebanyak 21 responden (19,1%), sedangkan responden dengan lama kerja >10 tahun sebanyak 24 responden (21,8%). Berdasarkan status kawin diantaranya 66 responden (60%) berstatus kawin dan 44 responden (40%) berstatus belum kawin. Berdasarkan pendidikan terakhir, untuk responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMA sebanyak 19 responden (17,3%), sedangkan responden dengan pendidikan terakhir pada tingkat Diploma sebanyak 6 responden (5,4%), kemudian untuk responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 80 responden (72,7%) dan responden dengan pendidikan terakhir S2 adalah 5 responden (4,6%).

Tabel 1. Karakteristik Respons

Karakteristik	Profil	Jumlah	Persentase (%)
Tempat Bekerja	Baitul Maal Hidayatullah Yogyakarta	6	5,4
	Dompot Dhuafa Yogyakarta	20	18,1
	DT Peduli Yogyakarta	6	5,4
	Goedang Zakat Al-Khairaat	7	6,7
	LAZ Pundi Surga	1	0,9
	LAZIS UNISIA	4	3,6
	LAZISMU	58	52,7
	Lembaga Manajemen Infaq	4	3,6
	PPPA Daarul Qur'an	4	3,6
	Jenis Kelamin	Laki-laki	59
	Perempuan	51	46,3
Lama Bekerja	1-5 Tahun	65	59,1
	6-10 Tahun	21	19,1
	>10 Tahun	24	21,8
Status Perkawinan	Kawin	66	60
	Belum Kawin	44	40
Pendidikan Terakhir	SMA	19	17,3
	Diploma	6	5,4
	S1	80	72,7
	S2	5	4,6

3.1.2. Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Uji CFA dilakukan untuk menguji validitas dari indikator-indikator pembentuk konstruk atau variabel laten. Pengujian menggunakan CFA, Indikator dikatakan valid jika *loading factor* $\geq 0,70$ [19]. Berikut ini adalah hasil pengujian CFA menggunakan AMOS yang terjadi pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji CFA

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Batas	Keterangan
Kepemimpinan Etis	KE1	0,888	>0,7	Valid
	KE2	0,826		Valid
	KE3	0,856		Valid
	KE4	0,878		Valid
	KE5	0,812		Valid
	KE6	0,848		Valid
	KE7	0,882		Valid
	KE8	0,875		Valid
	KE9	0,874		Valid
	KE10	0,855		Valid
Motivasi Intrinsik	MI1	0,825	>0,7	Valid
	MI2	0,847		Valid
	MI3	0,808		Valid
	MI4	0,798		Valid
	MI5	0,886		Valid
	MI6	0,867		Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0,845	>0,7	Valid
	KK2	0,797		Valid
	KK3	0,821		Valid
	KK4	0,869		Valid
	KK5	0,810		Valid
	KK6	0,842		Valid

Berdasarkan Tabel 2, menunjukkan bahwa hasil pengujian CFA untuk variabel kepemimpinan etis, motivasi intrinsik dan kinerja karyawan dapat diketahui semua butir pertanyaan menghasilkan nilai *loading factor* $>0,70$, sehingga seluruh item pertanyaan dari setiap variabel tersebut dinyatakan valid.

3.1.3. Uji Reliabilitas

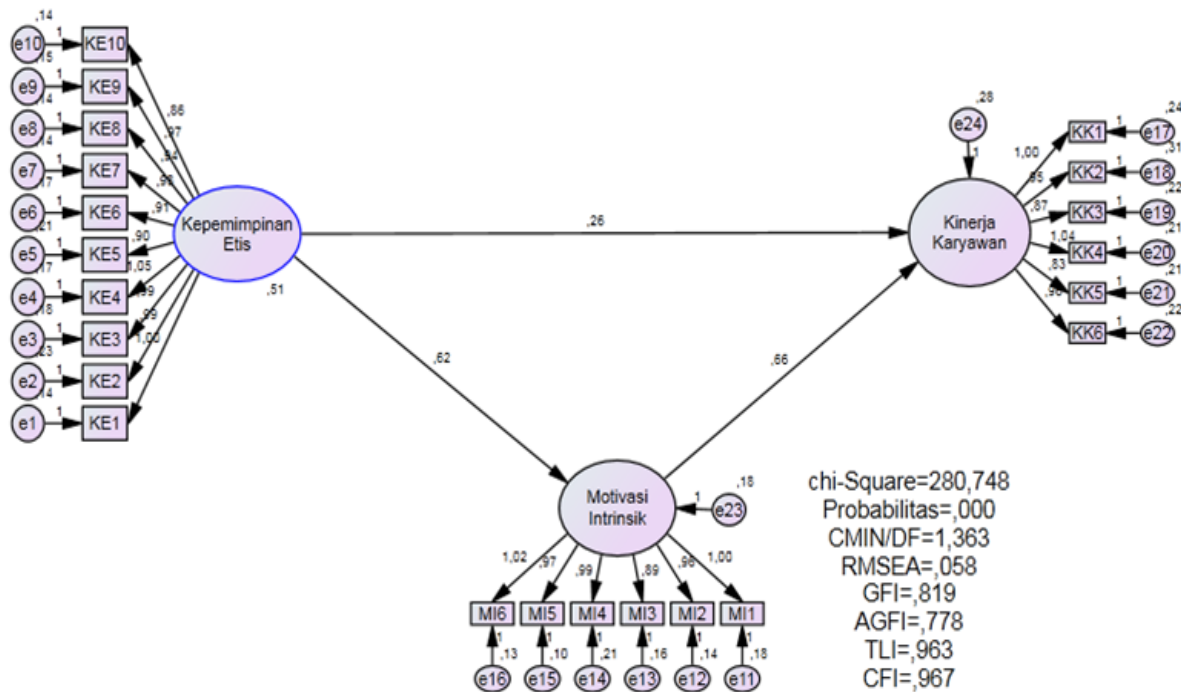
Uji reliabilitas merupakan uji bagaimana instrumen pengukuran secara konsisten merangkap apa pun konsep yang sedang diukur. Tingkat reliabilitas yang diterima secara umum jika nilai CR (*Construct Reliability*) > 0,70. Berdasarkan hasil data pada Tabel 3, maka dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan yang tertuang dalam kuesioner dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah reliabel. Hal ini juga ditunjukkan oleh nilai *Construct Reliability* dari masing-masing variabel menunjukkan lebih dari 0,70.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR	Batas	Keterangan
Kepemimpinan Etis	0,966		Reliabel
Motivasi Intrinsik	0,934	>0,7	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,930		Reliabel

3.1.4. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Setelah model digambarkan dalam bentuk diagram jalur, langkah selanjutnya adalah mengubah model tersebut menjadi serangkaian persamaan. Persamaan yang dihasilkan terdiri dari persamaan struktural dan persamaan spesifikasi model pengukuran. Persamaan tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 1. Persamaan Struktural

3.1.5. Uji Normalitas

Uji normalitas mencerminkan bentuk suatu distribusi data apakah normal atau tidak. Jika suatu kontribusi data tidak membentuk distribusi normal maka hasil analisis dikhawatirkan akan menjadi bias. Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikan 0,01 jika

critical ratio (c.r) tidak lebih dari $\pm 2,58$ [19]. Hasil uji normalitas data dapat dilakukan pada Tabel 10. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai c.r tidak melebihi persyaratan $\pm 2,58$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

Variabel	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KK6	1,000	5,000	0,352	1,506	-0,293	-0,627
KK5	1,000	5,000	0,251	1,075	0,204	0,436
KK4	1,000	5,000	0,328	1,405	-0,466	-0,998
KK3	2,000	5,000	0,393	1,681	-0,243	-0,521
KK2	1,000	5,000	0,245	1,050	-0,551	-1,180
KK1	2,000	5,000	0,503	2,153	-0,468	-1,001
MI6	2,000	5,000	0,425	1,818	-0,234	-0,500
MI5	2,000	5,000	0,613	2,625	0,191	0,410
MI4	2,000	5,000	0,802	3,435	0,231	0,494
MI3	2,000	5,000	0,472	2,020	-0,005	-0,011
MI2	2,000	5,000	0,459	1,966	0,065	0,139
MI1	2,000	5,000	0,426	1,823	-0,349	-0,747
KE10	2,000	5,000	0,505	2,163	-0,276	-0,591
KE9	2,000	5,000	0,234	1,002	-0,392	-0,839
KE8	2,000	5,000	0,355	1,520	-0,422	-0,903
KE7	2,000	5,000	0,272	1,163	-0,452	-0,968
KE6	2,000	5,000	0,270	1,155	-0,351	-0,751
KE5	2,000	5,000	0,453	1,939	-0,332	-0,711
KE4	2,000	5,000	0,100	0,429	-0,655	-1,402
KE3	2,000	5,000	0,192	0,821	-0,552	-1,181
KE2	2,000	5,000	0,359	1,537	-0,714	-1,528
KE1	2,000	5,000	0,361	1,545	-0,771	-1,650
Multivariate					9,657	1,558

3.1.6. Identifikasi Outliers

Tabel 5. Hasil Uji Outliers

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
95	34,098	0,048	0,996
96	33,306	0,058	0,989
100	32,597	0,068	0,982
2	32,291	0,073	0,962
3	31,994	0,077	0,934
9	31,854	0,080	0,881
50	31,345	0,089	0,870
4	31,126	0,094	0,818
72	30,772	0,101	0,791
53	30,559	0,106	0,735

Dalam penelitian ini, jumlah variabel terukur adalah 22. Kemudian, dengan fungsi CHIINV dilakukan perhitungan dan menghasilkan angka 40,289. Artinya,

semua data yang memiliki nilai melebihi 40,289 merupakan *multivariate outlier* dan harus dikeluarkan dari *input* data awal sebelum dilakukan *re-run* pada AMOS. Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa tidak ada data yang melebihi angka 40,289 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *outlier* secara *multivariate*.

3.1.7. Menilai Kriteria Goodness Of Fit

Langkah selanjutnya yaitu pengujian dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Berikut hasil uji *goodness of fit* dapat dilihat pada Tabel 6. Berdasarkan hasil pada Tabel 6, dapat dilihat bahwa model penelitian sudah mencukupi untuk menilai kelayakan model.

Tabel 6. Menilai Goodness of Fit

Goodness of fit index	Cut-off value	Model Penelitian	Model
Chi-square	< 240,484 (df=206)	280,784	Tidak Fit
Significant probability	≥ 0,050	0,000	Tidak Fit
RMSEA	≤ 0,080	0,058	Fit
GFI	≥ 0,900	0,819	Marginal Fit
AGFI	≥ 0,900	0,778	Marginal Fit
CMIN/DF	≤ 2,000	1,363	Baik
TLI	≥ 0,900	0,963	Baik
CFI	≥ 0,900	0,967	Baik

3.1.8. Pengujian Hipotesis

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini mengacu pada item yang telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas dan data yang telah bebas dari outlier. Hipotesis akan didukung jika memiliki CR > 2 dan p value < 0,05. Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah untuk

menjawab pertanyaan-pertanyaan pada penelitian ini atau menganalisis hubungan-hubungan *structural model*. Sedangkan untuk mengetahui variabel mediasi berperan sebagai mediasi atau tidak dapat dilihat berdasarkan nilai perbandingan *standardized indirect effect* dan *standardized direct effect*. Jika nilai *direct effect* < nilai *indirect effect*, maka variabel tersebut

dinyatakan dapat memediasi kedua variabel. Analisis *regression weight* yang menunjukkan koefisien data hipotesis dapat dilihat dari nilai *standardized* pengaruh antar variabel dalam Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis	Estimate	S.E.	C.R.	P	Hasil
H1	Kepemimpinan Etis → Kinerja Karyawan	0,257	0,120	2,143	0,032	Positif dan Signifikan
H2	Kepemimpinan Etis → Motivasi Intrinsik	0,617	0,080	7,727	0,000	Positif dan Signifikan
H3	Motivasi Intrinsik → Kinerja Karyawan	0,663	0,151	4,391	0,000	Positif dan Signifikan
		<i>Direct</i>		<i>Indirect</i>		
H4	Kepemimpinan Etis → Motivasi Intrinsik → Kinerja Karyawan	0,241		0,382		Mediasi Parsial

Pada parameter estimasi diperoleh sebesar 0,257 dan nilai C.R sebesar 2,143 > 2 dan nilai p sebesar 0,032 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kepemimpinan etis maka akan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima.

Pada parameter estimasi diperoleh sebesar 0,617 dan nilai C.R sebesar 7,727 > 2 dan nilai p sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Artinya semakin baik kepemimpinan etis maka akan meningkatkan motivasi intrinsik, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima.

Pada parameter estimasi diperoleh sebesar 0,663 dan nilai C.R sebesar 4,391 > 2 dan nilai p sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik motivasi intrinsik maka akan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 diterima.

Pengaruh antara kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi intrinsik membandingkan antara nilai *direct effect* < nilai *indirect effect*, pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai 0,241 < 0,382. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan positif. Artinya semakin baik kepemimpinan etis akan menciptakan motivasi intrinsik dan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Selain itu, karena pengaruh langsung kepemimpinan etis terhadap kinerja tetap signifikan meskipun mediator dimasukkan ke dalam model, maka hubungan ini menunjukkan mediasi parsial, yaitu kondisi ketika variabel mediasi hanya menjelaskan sebagian dari pengaruh tersebut. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik dinyatakan diterima.

3.2. Pembahasan

3.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan pada lembaga amal zakat. Pemimpin yang beretika dan menunjukkan integritas moral, keadilan, dan tanggung jawab berkontribusi pada terciptanya iklim etika yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan, akuntabilitas, dan transparansi, sehingga berdampak langsung pada kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [20], [21], [22]. Temuan ini menegaskan bahwa perilaku pemimpin yang berlandaskan nilai-nilai moral, kejujuran, keadilan, dan keteladanan mampu mendorong peningkatan kinerja amal.

Pada lembaga amal zakat, pemimpin yang etis tidak hanya mengelola dana zakat secara jujur dan transparan, tetapi juga menjadi teladan moral bagi para amal, misalnya dalam hal kedisiplinan, pelayanan kepada mustahik, dan tanggung jawab sosial. Pegawai bekerja dengan niat tulus untuk mencari ridha Allah, memandang pekerjaan sebagai ibadah yang tidak hanya memberikan manfaat duniawi tetapi juga spiritual. Amanah dalam mengelola zakat dijaga dengan serius, dengan memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam setiap langkah, mulai dari penghimpunan hingga pendistribusian. Kejujuran menjadi prinsip yang mendasari setiap tindakan dan komunikasi, menciptakan budaya kerja yang transparan dan dapat dipercaya. Para pegawai juga menunjukkan dedikasi tinggi dalam bekerja, dengan profesionalisme dan disiplin yang konsisten. Disisi lain, mereka senantiasa bersyukur atas kesempatan bekerja di lingkungan yang berorientasi pada kebaikan, yang tidak hanya meningkatkan prestasi kerja tetapi juga membawa ketenangan hati.

3.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Motivasi Intrinsik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan pada lembaga amal zakat. Kepemimpinan yang beretika, yang berfokus pada kejujuran dan tindakan yang adil, dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan memberikan rasa aman dan kepercayaan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik [23], [24], [25]. Hal ini

berarti semakin tinggi perilaku etis yang ditunjukkan oleh pimpinan, semakin kuat pula dorongan internal karyawan untuk bekerja dengan niat dan semangat yang tulus.

Pada lembaga amal zakat, kepemimpinan yang berlandaskan nilai moral mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab, kebanggaan, dan makna dalam pekerjaan, sehingga para amil terdorong untuk bekerja dengan niat tulus dan rasa tanggung jawab untuk kemaslahatan umat. Pemimpin etis memberikan teladan melalui integritas, empati dan tanggung jawab, yang mendorong karyawan untuk bekerja bukan hanya demi imbalan, tetapi karena rasa bangga dan makna yang melekat pada pekerjaan mereka. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang etis dan suportif, karyawan merasa aman secara psikologis dan memiliki otonomi untuk berkreasi, sehingga muncul dorongan internal untuk berprestasi dan berkontribusi lebih optimal.

3.2.3. Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada lembaga amal zakat. Motivasi yang datang dari dalam diri seperti rasa tanggung jawab, kepuasan pribadi, dan makna kerja berperan penting dalam mendorong individu untuk bekerja lebih optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai [26], [27], [28]. Individu yang termotivasi secara intrinsik akan melibatkan diri dalam aktivitas kerja karena tertarik dan memberikan kepuasan tersendiri. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih tekun, konsisten, serta berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi tanpa harus terlalu bergantung pada faktor eksternal.

Pada lembaga amal zakat, karyawan yang bekerja dengan kesadaran sosial cenderung menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, dan produktivitas yang tinggi. Dorongan dari dalam diri untuk berbuat baik dan memberikan manfaat bagi umat menjadikan pekerjaan lebih bermakna, sehingga berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja mereka.

3.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik

Kepemimpinan etis memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada lembaga amal zakat melalui peningkatan motivasi intrinsik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan pada lembaga amal zakat. Pemimpin yang menegakkan nilai-nilai etika, seperti kejujuran dan integritas, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan adil, yang dapat meningkatkan motivasi

intrinsik karyawan. Motivasi intrinsik yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih bersemangat dan berkomitmen, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan terdapat pengaruh tidak langsung yang menunjukkan hasil bahwa motivasi intrinsik memediasi pengaruh antara kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan [9], [29]. Selain itu, mediasi yang muncul dalam penelitian ini bersifat parsial, yang berarti meskipun motivasi intrinsik memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja, kepemimpinan etis tetap memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada lembaga amal zakat, pemimpin etis menciptakan lingkungan kerja yang penuh integritas, transparansi dan keadilan, sehingga amil merasa dihargai, diberdayakan dan termotivasi secara intrinsik untuk bekerja dengan dedikasi tinggi. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan etis dalam lembaga amal zakat dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

4. Kesimpulan

Pada penelitian ini terdapat pengaruh antar variabel, dimana variabel yang terkait yaitu variabel kepemimpinan etis, motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada lembaga amal zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Semakin tinggi penerapan kepemimpinan etis oleh pimpinan di lembaga amal zakat Daerah Istimewa Yogyakarta, maka akan semakin baik kinerja karyawan. Selain itu kepemimpinan etis juga berpengaruh terhadap motivasi intrinsik pada lembaga amal zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pemimpin yang etis mampu membangun kepercayaan dan rasa aman sehingga karyawan terdorong berkinerja baik melalui motivasi dari dalam dirinya. Hasil lainnya yaitu motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada lembaga amal zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi bekerja dengan dedikasi dan semangat karena merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga kinerjanya meningkat. Hasil selanjutnya menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik pada lembaga amal zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kepemimpinan yang etis menciptakan kondisi psikologis yang menumbuhkan motivasi dari dalam diri karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka.

Daftar Rujukan

- [1] Mukhtar, N. A., & Fook, C. Y. (2020). The effects of perceived leadership styles and emotional intelligence on attitude toward organizational change among secondary school teachers. *Asian Journal of University Education*, 16(2), 36–45.

- [2] Tjahjono, H. K., Fachrunnisa, O., & Palupi, M. (2019). Configuration of organisational justice and social capital: their impact on satisfaction and commitment. *International Journal of Business Excellence*, 17(3), 336-360. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.097957>
- [3] Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability* (Switzerland), 11(16). <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- [4] Ullah, S., Khan, I., Rehman, A., & Ali, L. (2024). Mediating Role of Corporate Social Responsibility Between Ethical Leadership and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management Sciences*, 5(2), 34-47.
- [5] Nanda, N. M., Tjahjono, H. K., & Nuryakin, N. (2022). Ethical Leadership terhadap Employee Well-being: Peran mediasi Job satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 23(1), 72-92. <https://doi.org/10.30596/jimb.v23i1.7999>
- [6] Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- [7] Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 42-66. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111991>
- [8] Dewi, V. N., Isa, M., & Wajdi, F. (2020). Peran Motivasi Sebagai Mediasi Dalam Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dengan Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 22(1), 38-59. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v22i1.10849>
- [9] Amirudin, R. U., & Nugroho, S. P. (2022, June). Effect of ethical leadership on employee performance and innovation with internal motivation as intervening variable. In *International Conference on Economics and Business Studies (ICOEBS 2022)* (pp. 1-7). Atlantis Press.
- [10] Nugroho, S. P., & Amirudin, R. U. (2022). Apakah Incremental Innovation dan Internal Motivation Mampu Memediasi Pengaruh Ethical Leadership terhadap Kinerja Karyawan? (Studi Empiris IKM di Kabupaten Klaten). *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(1), 21-37. <https://doi.org/10.23917/sosial.v3i1.618>
- [11] Shin, Y., Hur, W. M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101812>
- [12] Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- [13] Gustari, I., & Widodo, W. (2024). The Mediation Effect Of Workplace Spirituality And Proactive Behavior On Job Performance: Ethical Leadership Perspective. *Quality - Access to Success*, 25(201), 204-214. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.22>
- [14] Harjanto, S. A. (2022). Kronologi Lengkap Gaduh Dugaan Penyelewengan Dana Sumbangan ACT. *kabar24.bisnis.com*. Retrieved from <https://kabar24.bisnis.com/read/20220705/16/1551405/kronologi-lengkap-gaduh-dugaan-penyelewengan-dana-sumbangan-act>
- [15] Wahab, M. I., & Humaidi, N. (2024). Kepemimpinan profetik: urgensi mengkaji model kepemimpinan kh ahmad dahlan di era abad 21. *Jurnal Paris Langkis*, 5(1), 56-73.
- [16] Hair, J. F. (2010). Black, Wc, Babin, Bj, & Anderson, Re (2010). *Multivariate Data Analysis*.
- [17] Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- [18] Guo, Q., Shen, H., Fan, D. X., & Buhalis, D. (2024). CSR influence on job performance: the roles of psychological needs fulfillment and organizational identification among tourism firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(5), 1665-1689. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2022-1180>
- [19] Tjahjono, H. K., Basuki, A. T., & Palupi, M. (2021). *Aplikasi SEM dalam studi perilaku organisasional*. UPP STIM YKPN.
- [20] Tamer, G. (2021). The role of ethical leadership in increasing employees' organizational commitment and performance: the case of healthcare professionals. *Journal of Life Economics*, 8(1), 133-146. <https://doi.org/10.15637/jlecon.8.1.13>
- [21] Oladimeji, K. A., & Abdulkareem, A. K. (2023). Ethical Leadership and Employee Performance in the Public Sector: The Mediating Effects of Motivation and Satisfaction. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 133-148. <https://doi.org/10.18196/jgp.v13i2.14903>
- [22] Khan, A., Khan, M. A., & Jan, S. A. (2021). Nexuses Of Ethical Leadership, Job Satisfaction And Job Performance In Academia Of Khyber Pakhtunkhwa Pakistan. *Gomal University Journal of Research*, 37(2), 179-194.
- [23] Febriansyah, F., Savitri, A. D., Khairunnisa, E. V., & Andriyani, A. (2023). The Effect of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention with Intrinsic Motivation as a Mediating Variable A Study of Companies in the Trade and Services Sector. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(11), 5352-5364.
- [24] Asarkaya, Ç., & Akaarir, S. (2021). The effect of ethical leadership on intrinsic motivation and employees job satisfaction. *İSTANBUL Ticaret Üniversitesi Working Paper Series*, 2(1), 14-30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4590861>
- [25] Tanoto, S. R., & Tangkawarow, G. E. (2023). The Influence of Ethical Leadership on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior and Intrinsic Motivation. *Petra International Journal of Business Studies*, 6(2), 122-132. <https://doi.org/10.9744/petrajbs.6.2.122-132>
- [26] Zafar, W., Jabbar, D. M. N., & Nazli, M. (2024). Instructional Leadership And Intrinsic Motivation Are The Predictor Of Job Performance: An Empirical Study. *Nature of Learning*, 3(2), 1-14.
- [27] Janah, H. N., Herawati, L. P., & Sulistiyowati, L. H. (2024). The Influence Of Transformational Leadership Intrinsic Motivation and Work Discipline On Employee Performance. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 7(2), 293-303.
- [28] Djunaid, A. (2023). An analysis of the relationship between intrinsic motivation and extrinsic motivation for employee performance satisfaction. *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 78-83.
- [29] Zafar, H., Sultan, M. F., & Manna, M. A. (2024). Ethical leadership and employee performance in private higher education universities and institutes of Karachi. *International Journal of Contemporary Issues in Social Sciences*, 3(2),