



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL , MOTIVASI
KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI YAYASAN ZISWAF MASJID PELAJAR DI KOTA
SEMARANG**

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik program Sarjana Ekonomi

Oleh

Istiqomah

NIM: 21510026

Dosen Pembimbing

Dr. Eka Handriani, SE., MM

NIDN : 0607047601

Nunuk Supraptini, SE., MM

NIDN : 0614086601

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN GUPPI
(UNDARIS)
2025**

PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI
KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI YAYASAN ZISWAF MASJID PELAJAR DI KOTA
SEMARANG**

Oleh :

Istiqomah

NIM: 21510026

**Bahwa skripsi ini layak di ujikan. Telah mendapatkan persetujuan pada
tanggal...15.....SEPTEMBER 2025**

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Pendamping



Dr. Eka Handriani, SE., MM

NIDN : 0607047601



Nunuk Supraptini, SE., MM

NIDN : 0614086601

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

M. Arif Rakhman, S.E., ME
NIDN: 0614068702

PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI
KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI YAYASAN ZISWAF MASJID PELAJAR DI KOTA
SEMARANG**

Oleh :

Istiqomah

NIM: 21510026

Skripsi ini telah diujikan dan mendapatkan pengesahan pada tanggal...15/09/2025

Tim Penguji

Ketua,



Fajar Suryatama, S.Sos., SE., MM

NIDN: 06122047503

Dosen Pembimbing Utama



Dr. Eka Handriani, SE., MM

NIDN : 0607047601

Dosen Pembimbing Pendamping



Nunuk Supraptini, SE., MM

NIDN : 061408660

ABSTRAK

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin kompleks, peningkatan kinerja karyawan menjadi faktor krusial bagi keberlanjutan organisasi, termasuk lembaga sosial seperti Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar di Kota Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Kepemimpinan transformasional dinilai mampu menciptakan iklim kerja yang inspiratif, motivasi kerja berperan dalam meningkatkan produktivitas individu, dan budaya organisasi berkontribusi dalam membentuk lingkungan kerja yang adaptif dan kolaboratif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 80 responden yang merupakan seluruh populasi karyawan Yayasan ZISWAF. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4.0. Pengujian model dilakukan melalui evaluasi outer model (validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit) serta inner model (R-square, Q-square, dan uji hipotesis).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p < 0,05$), sedangkan motivasi kerja dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan. Nilai R^2 sebesar 0,557 mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan 55,7% variasi kinerja karyawan. Nilai Q^2 sebesar 0,557 menunjukkan model memiliki relevansi prediktif yang baik, meskipun hasil model fit (SRMR dan NFI) menunjukkan bahwa model masih perlu penyempurnaan.

Temuan ini menegaskan bahwa penguatan gaya kepemimpinan transformasional merupakan strategi utama dalam peningkatan kinerja karyawan di lingkungan lembaga sosial yang menghadapi tantangan sumber daya dan dinamika generasi kerja yang beragam.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

In an era of globalization and increasingly complex competition, improving employee performance is a crucial factor for organizational sustainability, including for social institutions such as the ZISWAF Masjid Pelajar Foundation in Semarang City. This study aims to analyze the influence of transformational leadership, work motivation, and organizational culture on employee performance, both partially and simultaneously. Transformational leadership is considered capable of creating an inspiring work climate, work motivation plays a role in enhancing individual productivity, and organizational culture contributes to building an adaptive and collaborative work environment.

This research employs a quantitative approach using a survey method involving 80 respondents, representing the entire employee population of the ZISWAF Foundation. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS 4.0 software. Model evaluation was conducted through the outer model (convergent validity, discriminant validity, and composite reliability) and the inner model (R-square, Q-square, and hypothesis testing).

The results indicate that only transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance ($p < 0.05$), while work motivation and organizational culture do not show a significant influence. An R^2 value of 0.557 indicates that the three independent variables collectively explain 55.7% of the variance in employee performance. The Q^2 value of 0.557 confirms that the model has good predictive relevance, although the model fit results (SRMR and NFI) suggest that further refinement is needed.

These findings emphasize that strengthening transformational leadership is a key strategy for improving employee performance in social institutions facing resource constraints and intergenerational workforce dynamics.

Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation, Organizational Culture, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, Segala puji hanya milik Allah SWT yang senantiasa melimpahkan nikmat, rahmat, serta petunjuk-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar Kota Semarang”.

Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, suri tauladan terbaik sepanjang masa, yang telah membimbing umat manusia menuju jalan kebenaran.

Tersusunnya skripsi ini tentu tidak lepas dari doa, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak: Dr. Drs. H. Amir Mahmud ,M.M.M.Pd.I selaku Plt Rektor UNDARIS yang telah memberi kesempatan untuk menimba ilmu di UNDARIS
2. Bapak M. Arif Rakhman, SE., ME, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDARIS, yang telah memberikan arahan dan motivasi yang terus menerus agar terselesaikan skripsi ini.
3. .Bapak Fajar Suryatama, S.Sos,SE.,MM, selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDARIS yang telah memberikan arahan,bimbingan dan motivasi selama penyelesaian skripsi.

4. Ibu Dr. Eka Handriani, SE., MM., selaku Wakil Rektor I UNDARIS sekaligus dosen pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi hingga penulisan skripsi ini selesai.
5. Ibu Nunuk Supraptini, SE., MM selaku dosen pembimbing II yang turut memberikan masukan dan saran yang sangat berharga sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Seluruh dosen dan staf administrasi di lingkungan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UNDARIS yang telah membantu selama masa studi.
7. Teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan semangat dan kerja sama selama perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.

Ungaran, 24 Agustus 2025

Istiqomah

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

لَسْتُ بِدُعَابٍ هِيَ إِنْ كَفَّ رُحْمُ وَلِيِّ نَزَّكَ يَنْتَكُ مَشْكُ رُحْمُ لِي نَزَّكَ مَتَلْنُ وَإِ

(Ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), sesungguhnya azab-Ku benar-benar sangat keras.”

PERSEMBAHAN

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menuntaskan skripsi ini dengan baik. Dengan penuh kerendahan hati, karya ini penulis persembahkan kepada orang-orang tercinta:

1. Kedua orang tua, Bapak M. Kholil dan Almh. Ibu Murovatun yang telah mendidik dengan penuh kesabaran, mengajarkan arti perjuangan, serta menanamkan keteguhan hati. Setiap doa, keringat, dan pengorbanan beliau adalah cahaya yang menuntun langkah saya.
2. Diri saya sendiri, Istiqomah, terima kasih karena telah berusaha sekuat tenaga, tidak menyerah, dan tetap bertahan dalam segala keterbatasan hingga skripsi ini terselesaikan.
3. Suamiku tercinta, Subali, yang selalu menjadi teman diskusi, pemberi semangat, serta penopang dalam setiap lelah. Dukungan dan doa darimu adalah kekuatan yang tak ternilai.
4. Anak-anakku, Inna Difa Al Madani, Aisyah Al Madani, dan Annisa Balqis Al Madani, yang menjadi sumber semangat dan inspirasi, selalu mengingatkan arti sabar dan ketekunan.
4. Untuk sahabat penulis, Ibu Tumirah, Ibu Munasifah, Ibu Rahayu, Ibu Siti fathonah, dan teman-teman semua, terima kasih sudah memberikan

dukungan, semangat, dan motivasi yang tidak henti-hentinya.

5. Seluruh responden penelitian, yang dengan tulus meluangkan waktu dan perhatian, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Almamater tercinta, Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI (UNDARIS).

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Definisi Operasional	11
F. Sistematika Penulisan	14
BAB II LANDASAN	
TEORI.....	15
A. Kajian Pustaka.....	15
1. Kepemimpinan Transformasional.....	15
2. Motivasi Kerja.....	21
3. Budaya Organisasi.....	36
4. Kinerja Karyawan.....	42
B. Penelitian Terdahulu.....	46
C. Kerangka Pikir.....	55
D. Hipotesis	56
BAB III METODE PENELITIAN	57
A. Jenis Penelitian	57
B. Lokasi Penelitian	57
C. Variabel Penelitian	58
D. Populasi dan Sampel.....	61
E. Jenis Data dan Sumber Data.....	62
F. Teknik Analisis Data.....	65

1. Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	66
2. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	68
3. Uji Hipotesis	69
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	71
A. Profil Perusahaan	71
B. Identifikasi Responden	72
1. Identifikasi Responden Berdasarkan Usia	72
2. Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
C. Analisa Data	74
1. Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	74
2. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	90
3. Uji Hipotesis	95
D. Pembahasan	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	102
A. Kesimpulan	102
B. Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	102
Lampiran 1	106
Lampiran 2	108
Lampiran 3	111
Lampiran 4	114

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Penelitian Terdahulu	46
Tabel 3.2 Indikator Penelitian.....	60
Tabel 3.3 Skala Likert Pengumpulan Data	64
Tabel 3.2 <i>Rule of Thumb Outer Model</i>	68
Tabel 3.3 <i>Rule of Thumb Inner Model</i>	69
Tabel 4.1 Hasil Identifikasi Berdasarkan Umur Responden.....	73
Tabel 4.2 Hasil Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin	74
Tabel 4.3 Rekapitulasi Nilai Outer Loading Sebelum Menghapus Outlier .	77
Tabel 4.4 Rekapitulasi Nilai Outer Loading <i>After</i> Hapus Outlier Pertama ..	80
Tabel 4.5 Rekapitulasi Nilai Outer Loading <i>After</i> Hapus Outlier Kedua	82
Tabel 4.6 Rekapitulasi Nilai <i>Average Variance Exctracted</i> (AVE).....	86
Tabel 4.7 Rekapitulasi Nilai <i>Cross Loading</i>	87
Tabel 4.8 Rekapitulasi Nilai Reliabilitas	89
Tabel 4.9 Rekapitulasi Koefisien Jalur	91
Tabel 4.10 Rekapitulasi Nilai <i>Coefficient Determination</i> R^2	93
Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Model Fit.....	93
Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil <i>Path Coefficients</i>	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	55
Gambar 3.1 Grafik Hipotesis.....	70
Gambar 4.1 Outer Model Sebelum Menghapus Outlier	76
Gambar 4.2 Outer Model Setelah Menghapus Outlier Pertama	79
Gambar 4.3 Outer Model Setelah Menghapus Outlier Kedua.....	82
Gambar 4.4 Inner Model	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era perkembangan global yang semakin pesat, hampir seluruh sektor mengalami intensifikasi persaingan, termasuk dalam menghadapi tantangan globalisasi. Kompetisi bisnis yang semakin ketat menuntut baik perusahaan maupun yayasan untuk senantiasa meningkatkan kinerja karyawan agar mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, terdapat berbagai faktor yang berperan penting, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan untuk menginspirasi dan meningkatkan semangat kerja karyawan, serta berkontribusi dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif (Sulistyawati et al., 2022; Amaliah & Sakir, 2023).

Menurut Gibson (2016), gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mengubah energi sumber daya dan situasi kerja guna mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki kapasitas untuk memotivasi bawahan agar bekerja secara optimal. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Daeli et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur. Konsistensi temuan tersebut juga didukung oleh literatur sebelumnya, yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi serta mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi (Avolio & Bass, 2004).

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga menekankan pada pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Dalam konteks organisasi sosial seperti Yayasan Ziswaf, yang beroperasi dalam lingkungan dinamis dan menuntut respons cepat terhadap perubahan sosial, kepemimpinan transformasional menjadi elemen kunci dalam membentuk budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif. Gaya kepemimpinan ini mendorong staf untuk berpikir secara kreatif dan inovatif, serta memberikan kontribusi optimal dalam pelaksanaan berbagai program sosial (Yusufa et al., 2023).

Namun, dalam praktiknya di Yayasan Ziswaf, ditemukan sejumlah kendala, salah satunya adalah kesulitan yang dialami oleh sebagian karyawan dalam menyelesaikan tugas akibat adanya perubahan implementasi program yang tidak sesuai dengan perencanaan awal. Ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi program tersebut berdampak pada pencapaian hasil akhir yang tidak sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kondisi ini turut memengaruhi kinerja karyawan serta menurunkan efektivitas pelaksanaan program secara keseluruhan.

Dalam membahas kinerja di Yayasan Ziswaf, selain kepemimpinan transformasional, faktor motivasi juga menjadi aspek yang menarik untuk diteliti. Hal ini disebabkan oleh peran motivasi sebagai penggerak utama dalam mengarahkan energi dan potensi bawahan agar bersedia bekerja sama, produktif, dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Victor H. Vroom (dalam Anang Firmansyah & Mahardhika, 2018), motivasi merupakan hasil dari nilai yang diantisipasi oleh seseorang terhadap suatu sasaran serta persepsinya terhadap kemungkinan pencapaian sasaran tersebut. Sementara itu, menurut

Newstrom (dalam Widodo, 2013), motivasi kerja adalah hasil dari kekuatan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk memilih tindakan tertentu serta berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam membahas kinerja di Yayasan Ziswaf, selain kepemimpinan transformasional, faktor motivasi juga menjadi aspek yang menarik untuk diteliti. Hal ini disebabkan oleh peran motivasi sebagai penggerak utama dalam mengarahkan energi dan potensi bawahan agar bersedia bekerja sama, produktif, dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Victor H. Vroom (dalam Anang Firmansyah & Mahardhika, 2018), motivasi merupakan hasil dari nilai yang diantisipasi oleh seseorang terhadap suatu sasaran serta persepsinya terhadap kemungkinan pencapaian sasaran tersebut. Sementara itu, menurut Newstrom (dalam Widodo, 2013), motivasi kerja adalah hasil dari kekuatan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk memilih tindakan tertentu serta berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi.

Motivasi kerja yang tinggi merupakan salah satu elemen krusial dalam menjaga produktivitas karyawan serta memastikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik, inisiatif yang lebih besar, serta tingkat absensi yang lebih rendah. Selain itu, mereka juga cenderung lebih cermat dalam melaksanakan tugas, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kualitas hasil kerja dan penurunan tingkat kesalahan.

Hingga saat ini, Yayasan Ziswaf masih merasakan dampak berkepanjangan dari pandemi COVID-19, khususnya berupa penurunan jumlah donatur yang secara langsung memengaruhi ketersediaan logistik dan sumber daya untuk mendukung program-program bantuan sosial. Penurunan kontribusi

donasi ini berdampak pada terbatasnya kapasitas yayasan dalam meluncurkan serta mengimplementasikan berbagai program yang telah dirancang sebelumnya. Konsekuensinya, sejumlah inisiatif sosial yang semula dilaksanakan secara rutin harus mengalami pengurangan skala, penundaan pelaksanaan, bahkan pembatalan. Kondisi ini tidak hanya memengaruhi kelompok penerima manfaat, tetapi juga memberikan tekanan psikologis dan emosional kepada para karyawan. Karyawan yang sebelumnya menunjukkan antusiasme tinggi dalam menyalurkan bantuan serta menjalankan program sosial mulai mengalami penurunan motivasi akibat keterbatasan ruang gerak dan capaian kinerja. Penurunan semangat kerja tersebut berdampak langsung pada produktivitas dan kualitas kinerja individu maupun tim. Dalam jangka panjang, situasi ini berpotensi mengganggu efektivitas lembaga dalam menjalankan misi organisasinya. Oleh karena itu, diperlukan strategi kepemimpinan yang mampu membangkitkan kembali motivasi serta keterlibatan karyawan agar tetap produktif dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi, meskipun dalam kondisi keterbatasan sumber daya.

Selain itu, budaya organisasi memiliki peran strategis dalam mewujudkan kinerja karyawan yang optimal. Menurut Wirawan (2010), budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang dianut secara kolektif oleh anggota organisasi, yang kemudian menjadi pedoman dalam bertindak serta cara pandang dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi dipandang sebagai salah satu elemen kunci yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja individu dalam suatu institusi. Budaya organisasi yang kuat dan positif tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif, tetapi juga mendorong peningkatan keterlibatan serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Putra, 2015; Hartani & Al Hakim, 2021).

Dalam konteks yayasan sosial yang menuntut tingkat kolaborasi dan koordinasi yang tinggi, budaya organisasi berfungsi sebagai landasan untuk membangun kerja sama yang efektif antarindividu. Nilai-nilai seperti integritas, saling menghargai, dan komitmen terhadap misi kemanusiaan diyakini mampu membentuk perilaku relawan dan staf yang lebih proaktif serta bertanggung jawab. Apabila nilai-nilai tersebut tertanam dengan baik dalam lingkungan kerja, maka setiap individu akan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik demi keberhasilan program-program sosial. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif—ditandai oleh rendahnya rasa saling percaya, tingginya konflik internal, serta kurangnya komunikasi yang terbuka—berpotensi menurunkan semangat kerja, menghambat efektivitas pelayanan, dan pada akhirnya merugikan dampak sosial yang ingin dicapai oleh yayasan.

Penelitian yang dilakukan oleh Daeli et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pengembangan berkelanjutan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang menekankan pentingnya kerja sama tim dan inovasi cenderung mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi optimal. Selain itu, budaya organisasi yang mendorong pengembangan berkelanjutan memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa mereka memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam karier, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

Di Yayasan Ziswap, kesenjangan budaya organisasi terutama terlihat pada perbedaan pola pikir antara generasi milenial dan generasi Z. Perbedaan yang paling mencolok tampak dalam pendekatan kerja yang diterapkan oleh masing-masing generasi. Karyawan dari generasi milenial cenderung memiliki gaya kerja

yang lebih terstruktur dan sistematis. Mereka terbiasa menyusun perencanaan secara matang sebelum mengeksekusi suatu tugas, dengan penekanan pada proses yang runtut serta tahapan kerja yang tertata. Bagi generasi ini, keberhasilan tidak hanya diukur dari pencapaian hasil akhir, tetapi juga dari kualitas proses yang dilalui. Pendekatan tersebut mencerminkan nilai-nilai seperti ketelitian, tanggung jawab, dan kehati-hatian, yang menjadi ciri khas orientasi kerja generasi milenial.

Sebaliknya, karyawan dari generasi Z menunjukkan karakteristik kerja yang lebih dinamis, cepat, dan fleksibel. Mereka cenderung mengadopsi pendekatan yang praktis dan efisien dalam pengambilan keputusan serta penyelesaian tugas. Orientasi terhadap hasil dan penekanan pada kecepatan serta efektivitas menjadi ciri khas dalam pola kerja generasi ini, bahkan ketika hal tersebut mengharuskan mereka untuk melewati prosedur yang dianggap terlalu panjang atau tidak relevan. Latar belakang kehidupan dalam era digital yang serba cepat dan instan membentuk kebiasaan multitasking dan adaptasi terhadap perubahan yang cepat.

Perbedaan karakteristik ini, meskipun berpotensi menjadi kekuatan apabila dikelola melalui kolaborasi antargenerasi, dalam praktiknya seringkali menimbulkan tantangan dalam hal koordinasi dan komunikasi tim. Karyawan dari generasi milenial dapat memandang bahwa generasi Z cenderung terburu-buru dan kurang mempertimbangkan risiko, sementara sebaliknya, generasi Z dapat menilai bahwa pendekatan kerja milenial terlalu lamban dan kaku. Ketidaksesuaian gaya kerja ini berisiko menimbulkan gesekan internal, kesalahpahaman, serta hambatan dalam pelaksanaan program-program sosial di lingkungan organisasi atau yayasan.

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi merupakan faktor-faktor penting yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi tingkat kinerja karyawan pada Yayasan Ziswaf. Menurut Sugiyono (2019), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dapat dimaknai sebagai tingkat pencapaian hasil dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Daeli et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. Kinerja dikategorikan baik apabila hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sedangkan kinerja dianggap buruk apabila hasil kerja tidak memenuhi standar dan target yang ditentukan Berdasarkan pemaparan di atas. Maka penulis memilih **judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja , dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Ziswap Masjid Pelajar di Kota Semarang**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Yayasan Ziswap Masjid Pelajar di Kota Semarang?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Yayasan Ziswap Masjid Pelajar di Kota Semarang?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Yayasan Ziswap Masjid Pelajar di Kota Semarang?

4. Apakah kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Yayasan Ziswap Masjid Pelajar di Kota Semarang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menguji dan Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Yayasan Ziswap Masjid Pelajar di Kota Semarang
2. Menguji dan Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Yayasan Ziswap Masjid Pelajar di Kota Semarang.
3. Menguji dan Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Yayasan Ziswap Masjid Pelajar di Kota Semarang.
4. Menguji dan Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja relawan di Yayasan Ziswaf Masjid Pelajar di Kota Semarang.

B. Manfaat Penelitian

Dengan mempertimbangkan tujuan yang telah dirumuskan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dan manfaat nyata bagi berbagai pihak yang berkepentingan. Secara umum, manfaat dari penelitian ini mencakup aspek teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan bagi

pengembangan teori-teori organisasi dan perilaku kerja, serta menjadi landasan untuk penelitian lebih lanjut

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Organisasi (Yayasan Ziswaf)

Penelitian ini dapat memberikan gambaran dan rekomendasi strategis kepada pihak manajemen Yayasan Ziswaf dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun relawan melalui penguatan gaya kepemimpinan yang efektif, peningkatan motivasi kerja, serta pembentukan budaya organisasi yang kondusif dan mendukung.

b. Bagi Manajer atau Pimpinan Yayasan

Penelitian ini diharapkan memberikan berbagai manfaat praktis, khususnya bagi Yayasan Ziswaf Masjid Pelajar di Kota Semarang, yang mencakup beberapa aspek penting dalam pengelolaan organisasi nirlaba, yaitu:

1) Memberikan Pemahaman bagi Pimpinan Yayasan

Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai urgensi penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi nirlaba. Pendekatan kepemimpinan ini penting untuk meningkatkan kinerja para relawan yang menjadi ujung tombak pelaksanaan program-program sosial dan keagamaan yayasan.

2) Memberikan Masukan Strategis dalam Pengelolaan SDM

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan strategis dalam merancang dan menerapkan program-program peningkatan motivasi kerja relawan.

Strategi ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan aktif, loyalitas, dan produktivitas relawan.

- 3) Menjadi Dasar Pengambilan Keputusan yang Berbasis Data
- Temuan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan manajerial yang lebih terarah, rasional, dan berbasis data empiris. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi dalam aspek akademik, tetapi juga memiliki nilai aplikatif dalam praktik pengelolaan yayasan

c. Bagi Karyawan

Penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran karyawan maupun relawan tentang pentingnya motivasi pribadi dan keterlibatan aktif dalam budaya organisasi, sebagai bagian integral dalam mencapai kinerja yang optimal serta mendukung keberhasilan program yayasan.

d. Manfaat Sosial

Secara tidak langsung, peningkatan kinerja melalui pendekatan-pendekatan yang diteliti dalam studi ini dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik serta efektivitas kegiatan sosial-keagamaan yang dijalankan oleh Yayasan Ziswaf. Hal ini memberikan dampak positif yang lebih luas kepada masyarakat.

e. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menerapkan teori yang telah dipelajari serta mengembangkan keterampilan riset secara sistematis dan kritis. Pengalaman ini juga menjadi bekal akademik dan profesional di masa depan..

Secara keseluruhan, diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat membantu Yayasan Ziswaf Masjid Pelajar di Kota Semarang dalam memperkuat tata kelola kelembagaan, meningkatkan efektivitas relawan, dan pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan sosial dan keagamaan yang menjadi misi utama yayasan.

C. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2010:38) definisi operasional variabel penelitian adalah elemen atau nilai yang berasal dari obyek atau kegiatan yang memiliki ragam variasi tertentu yang kemudian akan ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

1. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Gibson (2016), kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan untuk mencapai potensi terbaik mereka serta mendorong terwujudnya perubahan positif dalam organisasi. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pembentukan visi jangka panjang dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan transformasional diukur melalui sejauh mana pimpinan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, memberikan motivasi yang berkelanjutan kepada karyawan, serta mendorong munculnya kreativitas dan inovasi dalam pelaksanaan program-program organisasi, khususnya pada lingkup yayasan (Sulistyawati et al., 2022; Amaliah & Sakir, 2023; Gibson, 2016). Pendekatan ini dianggap relevan dalam meningkatkan kinerja individu

maupun kolektif, terutama pada organisasi berbasis sosial-keagamaan yang menuntut kepemimpinan visioner dan adaptif

2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan hasil dari kekuatan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk memilih tindakan tertentu dan menampilkan perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Newstrom (dalam Wibowo, 2013), motivasi kerja mencerminkan suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang maupun dari lingkungan eksternal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karena individu yang termotivasi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, memiliki semangat kerja yang kuat, serta mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi salah satu faktor kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang perlu diperhatikan dalam rangka mencapai kinerja organisasi yang optimal.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen penting yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja sumber daya manusia dalam suatu institusi. Menurut Wirawan (2010), budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, yang membentuk cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam menghadapi tantangan serta dalam mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi yang dibangun secara positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memperkuat loyalitas terhadap organisasi (Putra, 2015; Hartani & Al Hakim, 2021).

Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi diukur berdasarkan tiga dimensi utama, yaitu nilai kolaborasi, inovasi, dan pengembangan berkelanjutan. Ketiga dimensi ini tercermin melalui perilaku, pola komunikasi, serta interaksi antarindividu dalam lingkungan kerja. Kolaborasi mengacu pada kemampuan individu untuk bekerja sama secara sinergis; inovasi berkaitan dengan keterbukaan terhadap perubahan dan ide-ide baru; sedangkan pengembangan berkelanjutan mencerminkan komitmen organisasi terhadap peningkatan kapasitas dan pembelajaran berkelanjutan. Pemahaman terhadap budaya organisasi yang diterapkan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

4. Kinerja Karyawan/Relawan

Kinerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menunjukkan sejauh mana individu mampu menjalankan tugas dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Sugiyono (2019), kinerja adalah hasil kerja seseorang yang mencerminkan pencapaian tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan atau relawan diartikan sebagai kemampuan menjalankan peran dan tanggung jawab secara efektif, efisien, dan berkualitas. Kinerja diukur melalui dimensi seperti efektivitas, efisiensi, kualitas hasil kerja, dan kontribusi terhadap keberhasilan program. Mengacu pada Daeli et al. (2024), indikator ini menunjukkan sejauh mana individu mendukung misi organisasi secara optimal, dengan penilaian yang mencakup hasil akhir, proses kerja, dan nilai tambah.

D. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam laporan penelitian ini disusun sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan teori

Memuat kajian pustaka yang relevan dengan variabel penelitian, hasil-hasil penelitian sebelumnya, dan kerangka berpikir serta hipotesis penelitian.

BAB III Metodologi Penelitian

Menjelaskan jenis dan pendekatan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta teknik analisis data.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Menguraikan profil perusahaan, karakteristik para responden, serta analisis data yang mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas komposit, koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur, model fit, relevansi prediktif (Q^2), serta pengujian hipotesis untuk memastikan keakuratan dan kekuatan model penelitian yang digunakan.

BAB V Kesimpulan Dan Saran

Merangkum temuan utama penelitian serta memberikan rekomendasi untuk penerapan

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada upaya untuk menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang lebih tinggi melalui transformasi nilai, sikap, serta perilaku kerja. Menurut Gibson (2016), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengalihkan energi sumber daya yang dimiliki serta menyesuaikan strategi dengan situasi yang ada guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Pemimpin transformasional tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai agen perubahan yang dapat mendorong peningkatan kinerja bawahan melalui internalisasi visi dan misi organisasi. Pemimpin jenis ini memiliki kemampuan untuk membangkitkan motivasi intrinsik karyawan dengan menanamkan nilai-nilai positif, menumbuhkan rasa hormat dan kebanggaan, serta menyampaikan visi yang jelas, menarik, dan menginspirasi. Kepemimpinan transformasional dinilai efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang baik secara individual maupun organisasi.

Di era perkembangan teknologi yang semakin pesat, gaya kepemimpinan transformasional menjadi semakin relevan dan penting dalam konteks organisasi modern. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan serta mendorong tercapainya hasil organisasi yang optimal (Dianda et al., 2024). Menurut Bass (1985a, 1998),

pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian luar biasa, tetapi juga berperan dalam mengembangkan potensi kepemimpinan yang ada dalam diri para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional mendorong individu untuk melampaui ekspektasi yang ditetapkan, sehingga tercipta suasana kerja yang positif, perasaan bahagia dalam bekerja, serta loyalitas yang tinggi terhadap kelompok maupun organisasi (Bass & Riggio, 2006).

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan strategis dalam membangun budaya kerja yang produktif dan berkelanjutan di tengah dinamika perubahan organisasi saat ini. Menurut Yuki (1989), kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses di mana seorang pemimpin memengaruhi sikap, persepsi, dan cara pandang anggota organisasi, serta membangun komitmen yang kuat terhadap misi, tujuan, dan strategi organisasi. Gaya kepemimpinan ini berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif, karena memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan secara berkelanjutan. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga berusaha membentuk nilai-nilai, semangat kolektif, dan visi bersama yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Sulistyawati et al., 2022; Amaliah & Sakir, 2023). Lebih lanjut, Sidik dan Dedi (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan nilai-nilai dasar dalam organisasi.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, melainkan mampu menginspirasi dan mengarahkan para pengikutnya untuk secara konsisten mengejar tujuan-tujuan yang lebih esensial, bermakna, dan berkelanjutan. Gaya kepemimpinan transformasional

menekankan pentingnya visi bersama, komitmen terhadap perubahan positif, serta pemberdayaan individu dalam organisasi untuk mencapai potensi terbaiknya. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai kunci dalam mendorong pembaruan organisasi dan peningkatan kinerja secara menyeluruh. Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada upaya menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan agar mampu mencapai kinerja yang melampaui harapan organisasi. Pemimpin dengan gaya transformasional tidak hanya menekankan pada pencapaian tujuan organisasi secara formal, melainkan juga berperan aktif dalam membentuk nilai-nilai, sikap, serta komitmen positif dalam diri para pengikutnya. Melalui penyampaian visi yang jelas, pemberian keteladanan, dan pembangunan hubungan interpersonal yang bermakna, pemimpin transformasional berupaya menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan, baik pada tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan. Gaya kepemimpinan ini dianggap efektif dalam mendorong inovasi, meningkatkan loyalitas karyawan, serta memperkuat budaya organisasi yang adaptif dan progresif.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator, yaitu:

1) *Idealized Influence*

Idealized influence merupakan salah satu dimensi utama dalam kepemimpinan transformasional yang menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin mampu menjadi teladan bagi para pengikutnya dalam hal perilaku, integritas, nilai-nilai moral, dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Pemimpin dengan karakteristik *idealized influence* tidak hanya menunjukkan keteladanan melalui ucapan, tetapi juga melalui tindakan nyata yang konsisten dan mencerminkan nilai-nilai luhur yang dianut organisasi.

Hal ini menjadikan pemimpin sebagai figur panutan yang dihormati, dikagumi, dan dipercaya oleh karyawan. Dengan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap visi dan misi organisasi, pemimpin dapat menumbuhkan rasa percaya diri, rasa hormat, serta loyalitas di antara para anggota tim. Dalam konteks organisasi nirlaba seperti Yayasan Ziswaf, kehadiran pemimpin dengan *idealized influence* menjadi sangat penting mengingat peran organisasi yang tidak hanya berorientasi pada kinerja ekonomi, tetapi juga pada nilai-nilai sosial dan spiritual. Pemimpin yang mampu menjalankan perannya sebagai *role model* akan lebih mudah membangun budaya kerja yang etis, inklusif, dan kolaboratif. Selain itu, keteladanan dalam sikap dan tindakan pemimpin akan menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, mendorong partisipasi aktif karyawan, serta meningkatkan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi secara kolektif. Dengan demikian, *idealized influence* tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan, tetapi juga turut memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

2) *Inspirational Motivation*

Inspirational motivation merupakan salah satu dimensi penting dalam gaya kepemimpinan transformasional yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam memberikan dorongan semangat dan inspirasi kepada para pengikutnya. Pemimpin yang memiliki karakteristik *inspirational motivation* mampu menyampaikan visi yang menarik dan penuh makna, sehingga mendorong karyawan untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan

organisasi. Hal ini dilakukan melalui penyampaian harapan dan ekspektasi yang jelas, serta penggunaan berbagai metode komunikasi yang efektif untuk menjelaskan pekerjaan dan peran masing-masing individu dalam pencapaian tujuan bersama.

Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai sumber inspirasi yang membangkitkan semangat kerja dan optimisme di lingkungan organisasi. Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin yang mengimplementasikan *inspirational motivation* mampu menciptakan suasana kerja yang penuh antusiasme dan harapan positif, serta mendorong karyawan untuk meyakini bahwa tujuan yang tinggi dapat dicapai melalui kerja keras dan kolaborasi. Dalam praktiknya, pemimpin memberikan motivasi melalui pidato yang menginspirasi, penetapan target yang menantang namun realistis, dan penyampaian visi organisasi dengan cara yang dapat dimengerti oleh seluruh anggota tim. Kejelasan tujuan dan penyampaian pesan yang kuat akan membantu karyawan memahami kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi, sekaligus meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan loyalitas terhadap tempat kerja. Dengan demikian, *inspirational motivation* terbukti memainkan peran krusial dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan kinerja yang optimal dalam suatu organisasi.

3) *Intellectual Stimulation*

Stimulasi intelektual merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional yang berperan dalam mendorong inovasi, kreativitas, serta pemikiran kritis dalam lingkungan organisasi. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini secara aktif menciptakan suasana kerja yang mendorong karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru, mempertanyakan

asumsi yang ada, dan mencari solusi alternatif terhadap berbagai permasalahan. Dengan memberikan tantangan intelektual serta dukungan untuk berpikir mandiri, pemimpin tidak hanya membina kinerja individu yang lebih tinggi, tetapi juga menumbuhkan budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada pembaruan berkelanjutan.

Dalam organisasi nirlaba seperti yayasan sosial dan keagamaan, stimulasi intelektual sangat penting untuk meningkatkan kualitas layanan dan efektivitas program. Ketika karyawan atau relawan diberi ruang untuk berinovasi, mereka cenderung lebih terlibat dan merasa memiliki. Lingkungan kerja yang mendukung kreativitas juga memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi perubahan sosial. Karena itu, peran pemimpin dalam memfasilitasi stimulasi intelektual menjadi kunci bagi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

4) *Individualized Consideration*

Individualized consideration merupakan salah satu komponen utama dari kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya perhatian khusus terhadap setiap individu dalam organisasi. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini secara aktif berupaya memahami kebutuhan, aspirasi, dan potensi masing-masing bawahan. Melalui pendekatan personal, pemimpin tidak hanya memperlakukan karyawan sebagai bagian dari sistem kerja, tetapi juga sebagai individu yang unik dengan karakteristik dan potensi yang berbeda. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk memberikan bimbingan yang sesuai, menetapkan tantangan yang realistis, serta menyediakan umpan balik yang konstruktif guna mendorong perkembangan pribadi dan profesional individu. Dengan demikian, *individualized consideration* dapat menciptakan

lingkungan kerja yang suportif, di mana karyawan merasa dihargai, dipedulikan, dan diberdayakan.

Penerapan *individualized consideration* dalam organisasi nirlaba seperti Yayasan Ziswaf sangat relevan, mengingat pentingnya keterlibatan dan komitmen intrinsik dari para anggotanya. Peran pemimpin sebagai pelatih dan mentor yang memberi perhatian personal dan membangun hubungan positif sangat penting untuk membentuk karakter kerja yang produktif dan loyal. Pendekatan ini tidak hanya mendukung pencapaian misi organisasi, tetapi juga mendorong pertumbuhan individu yang berdampak langsung pada kualitas layanan. Dalam jangka panjang, *individualized consideration* membantu membangun budaya organisasi yang humanis, inklusif, dan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

2. Motivasi Kerja

- a. Definisi Motivasi Kerja** Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang muncul dari dalam maupun luar diri individu untuk melaksanakan aktivitas kerja secara optimal. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja terdiri atas faktor internal, seperti kebutuhan, harapan, dan tujuan pribadi, serta faktor eksternal, seperti lingkungan kerja, pemberian penghargaan, dan gaya kepemimpinan. Menurut Adam (2021) dan Tania (2017), motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang mendorong seseorang untuk bekerja keras guna mencapai tujuan tertentu. Sinambela (2017) menegaskan bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai yang memengaruhi individu dalam meraih sesuatu yang sesuai dengan tujuan hidupnya. Sejalan dengan hal tersebut, Kasmir (2018) menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan yang menstimulasi dan mendukung perilaku manusia agar bekerja secara giat dan penuh semangat untuk memperoleh hasil yang optimal. Sedarmayanti (2017)

menyatakan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan. Motivasi dapat bersifat internal maupun eksternal, serta dapat muncul dalam bentuk positif maupun negatif. Dalam konteks organisasi, motivasi berperan sebagai faktor krusial yang membangkitkan semangat kerja individu (Muara et al., 2021). Beberapa penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Temuan ini didukung oleh hasil studi yang dilakukan oleh Afsar dan Umrani (2020), Idris et al. (2022). Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan, motivasi kerja dapat disimpulkan sebagai kekuatan psikologis yang berasal dari dalam maupun luar diri individu yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan semangat, tekun, dan antusias dalam mencapai tujuan, baik yang bersifat pribadi maupun organisasi. Motivasi kerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kebutuhan, harapan, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.

b. Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan dalam Febrianto (2021), tujuan dan manfaat dari pemberian motivasi kerja antara lain:

1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan

Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi. Semangat kerja yang tinggi mencerminkan keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, upaya untuk menumbuhkan semangat kerja tidak hanya bergantung pada insentif

material, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, kepemimpinan yang inspiratif, serta hubungan interpersonal yang positif.

Berbagai studi menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan organisasi, kejelasan peran, serta adanya kesempatan untuk berkembang. Ketika karyawan merasa dihargai, didengar, dan diberdayakan, maka secara alami mereka akan menunjukkan antusiasme dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi yang berfokus pada pemberdayaan karyawan, peningkatan komunikasi internal, serta penguatan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif sebagai upaya sistematis untuk meningkatkan semangat kerja secara berkelanjutan. Selain itu, pemimpin memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kepemimpinan transformasional, misalnya, terbukti efektif dalam memotivasi karyawan melalui visi yang jelas, pemberian inspirasi, dan pengakuan atas kontribusi individu. Dengan demikian, membangun semangat kerja karyawan bukan hanya menjadi tanggung jawab individu semata, tetapi merupakan proses kolektif yang melibatkan peran aktif seluruh elemen organisasi.

2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja

Meningkatkan moral dan kepuasan kerja merupakan aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Moral kerja yang tinggi mencerminkan semangat, loyalitas, dan antusiasme karyawan dalam menjalankan tugasnya, sementara kepuasan kerja mencerminkan tingkat kenyamanan dan pemenuhan harapan individu terhadap pekerjaannya. Kedua aspek ini berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas, pengurangan tingkat absensi dan turnover, serta terciptanya iklim kerja yang

kondusif. Beberapa studi menunjukkan bahwa moral dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, hubungan antarpegawai, serta kejelasan peran dan tanggung jawab. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pengakuan atas kinerja, serta mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, cenderung memiliki tingkat moral dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Oleh karena itu, upaya peningkatan kedua aspek ini perlu menjadi bagian dari strategi manajerial yang berkelanjutan dan terintegrasi. Selain itu, moral dan kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara faktor-faktor organisasi (seperti budaya kerja dan kebijakan manajemen) dengan hasil-hasil kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Artinya, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya sangat dipengaruhi oleh sejauh mana para karyawan merasa dihargai, diperlakukan secara adil, dan diberikan kesempatan untuk berkembang. Dengan demikian, investasi dalam peningkatan moral dan kepuasan kerja bukan hanya berdampak pada kesejahteraan karyawan, tetapi juga pada daya saing organisasi secara jangka panjang.

3) Meningkatkan produktivitas kerja

Meningkatkan produktivitas kerja merupakan salah satu tujuan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan organisasi modern. Produktivitas kerja tidak hanya mencerminkan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh karyawan, tetapi juga kualitas dari kinerja tersebut dalam kurun waktu tertentu. Tingkat produktivitas yang tinggi menunjukkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, serta kontribusi nyata terhadap

pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja menjadi bagian integral dari strategi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Beberapa faktor yang terbukti berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja antara lain adalah motivasi kerja, kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang kondusif, pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta sistem penghargaan yang adil dan transparan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif mampu menciptakan suasana kerja yang positif, yang pada gilirannya mendorong peningkatan semangat kerja dan produktivitas. Dalam konteks ini, pendekatan manajerial yang berorientasi pada pemberdayaan karyawan menjadi penting untuk diimplementasikan. Organisasi perlu menciptakan sistem kerja yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan, termasuk dalam hal fleksibilitas kerja, kesempatan untuk berkembang, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance). Melalui pendekatan yang holistik dan berkelanjutan, peningkatan produktivitas kerja tidak hanya dapat dicapai, tetapi juga dipertahankan dalam jangka panjang demi keberlanjutan kinerja organisasi.

4) Mempertahankan loyalitas dan stabilitas karyawan

Mempertahankan loyalitas dan stabilitas karyawan merupakan aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Loyalitas karyawan mencerminkan komitmen jangka panjang terhadap organisasi, yang ditunjukkan melalui kesediaan untuk tetap bekerja, mendukung visi dan

misi perusahaan, serta berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Stabilitas karyawan, di sisi lain, berkaitan dengan rendahnya tingkat turnover dan absensi, yang dapat memengaruhi efisiensi operasional serta kontinuitas pengetahuan dan keterampilan dalam lingkungan kerja. Faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas dan stabilitas karyawan antara lain kepuasan kerja, kejelasan peran, iklim organisasi, gaya kepemimpinan, serta sistem penghargaan dan pengakuan yang adil. Organisasi yang mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan psikologis maupun profesional karyawan cenderung lebih berhasil dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Oleh karena itu, strategi manajerial yang menekankan pada penguatan hubungan interpersonal, komunikasi yang terbuka, serta kesempatan pengembangan karier menjadi kunci dalam menciptakan loyalitas dan stabilitas jangka panjang di dalam organisasi.

5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi

Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi merupakan dua indikator penting dalam upaya memperbaiki kinerja dan produktivitas sumber daya manusia di lingkungan organisasi. Disiplin kerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mematuhi peraturan, prosedur, dan norma yang berlaku dalam organisasi. Tingginya tingkat kedisiplinan karyawan secara langsung berkorelasi positif dengan efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, tingkat absensi yang tinggi dapat menjadi indikator lemahnya keterikatan karyawan terhadap organisasi. Ketidakhadiran yang tidak terkontrol, terutama yang bersifat tidak sah atau tanpa keterangan, dapat berdampak negatif terhadap alur kerja tim,

menurunkan moral kerja, serta meningkatkan beban kerja bagi karyawan lainnya. Oleh karena itu, upaya untuk menurunkan tingkat absensi harus dilakukan secara sistematis, melalui pendekatan preventif dan kuratif, seperti pemberian insentif, penguatan budaya kerja, serta peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan. Peningkatan kedisiplinan dan pengurangan absensi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor lain, seperti kepemimpinan yang efektif, sistem penghargaan dan sanksi yang adil, serta iklim kerja yang kondusif. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, partisipatif, dan berorientasi pada karyawan cenderung memiliki tingkat kedisiplinan yang lebih tinggi dan tingkat absensi yang lebih rendah. Oleh karena itu, strategi manajerial yang berorientasi pada penguatan komitmen dan motivasi kerja sangat penting untuk mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan.

6) Mengefektifkan proses rekrutmen dan seleksi karyawan

Mengefektifkan proses rekrutmen dan seleksi karyawan merupakan salah satu langkah strategis dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memperoleh individu yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan jabatan. Proses ini tidak hanya berdampak pada kualitas tenaga kerja yang direkrut, tetapi juga memengaruhi efisiensi operasional dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Rekrutmen dan seleksi yang tidak efektif berpotensi menyebabkan tingginya biaya perekrutan ulang, ketidaksesuaian kompetensi, serta rendahnya retensi karyawan. Proses rekrutmen yang efektif ditandai dengan kemampuan organisasi dalam menarik pelamar yang berkualitas dan memenuhi spesifikasi jabatan. Sementara itu, seleksi yang tepat bertujuan untuk

memilih kandidat terbaik berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan melalui alat ukur yang valid dan reliabel. Penggunaan metode seleksi yang objektif dan transparan, seperti tes psikologis, wawancara berbasis kompetensi, serta penilaian simulasi kerja, menjadi kunci dalam menyeleksi calon karyawan yang potensial. Selain itu, efektivitas rekrutmen dan seleksi juga dapat ditingkatkan melalui pemanfaatan teknologi informasi, seperti sistem e-recruitment dan database pelamar terintegrasi. Pendekatan ini memungkinkan proses yang lebih cepat, akurat, dan mudah dipantau oleh pihak manajemen. Oleh karena itu, organisasi perlu secara berkala melakukan evaluasi terhadap prosedur rekrutmen dan seleksi untuk menjamin kesesuaian antara kebutuhan jabatan dan kompetensi karyawan yang diperoleh, guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan

7) Menciptakan suasana kerja dan hubungan antar pegawai yang harmonis

Menciptakan suasana kerja dan hubungan antarpegawai yang harmonis merupakan salah satu aspek penting dalam membangun lingkungan organisasi yang produktif dan kondusif. Lingkungan kerja yang harmonis memungkinkan terjalinnya komunikasi yang efektif, kerja sama tim yang kuat, serta terciptanya rasa saling percaya di antara pegawai. Hal ini tidak hanya meningkatkan kenyamanan dalam bekerja, tetapi juga berdampak positif terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Suasana kerja yang positif juga berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja individu maupun tim. Ketika hubungan antarpegawai terjalin dengan baik, potensi konflik interpersonal dapat diminimalkan, sehingga

energi dan fokus karyawan lebih terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, keharmonisan hubungan kerja menciptakan iklim psikologis yang mendukung, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan karyawan dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap tempat kerja.

Lebih lanjut, keharmonisan dalam hubungan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepemimpinan yang inklusif, sistem komunikasi yang terbuka, serta budaya organisasi yang menekankan pada nilai-nilai kolaborasi dan saling menghargai. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang kebijakan dan program yang mendukung pembentukan iklim kerja yang sehat, seperti pelatihan soft skills, kegiatan team building, dan mekanisme penyelesaian konflik yang efektif. Strategi-strategi tersebut diharapkan dapat menciptakan sinergi antarpegawai serta meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

8) Meningkatkan kreativitas serta partisipasi aktif karyawan

Meningkatkan kreativitas serta partisipasi aktif karyawan merupakan salah satu faktor krusial dalam pengembangan organisasi modern. Kreativitas karyawan tidak hanya berkontribusi pada inovasi produk dan layanan, tetapi juga menjadi indikator penting dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Partisipasi aktif karyawan, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaan tugas, mencerminkan tingkat keterlibatan mereka terhadap tujuan organisasi.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, peningkatan kreativitas dan partisipasi aktif karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem insentif, serta iklim kerja yang mendukung. Kepemimpinan transformasional, misalnya,

cenderung mendorong karyawan untuk berpikir kritis, mengemukakan ide-ide baru, dan berani mengambil inisiatif. Di sisi lain, lingkungan kerja yang inklusif dan terbuka terhadap masukan dari berbagai tingkatan organisasi dapat memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap hasil kerja kolektif.

Upaya untuk meningkatkan kreativitas dan partisipasi aktif juga perlu ditopang oleh program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Organisasi harus menyediakan ruang bagi karyawan untuk belajar, bereksperimen, dan berkolaborasi lintas fungsi. Dengan demikian, tidak hanya kompetensi teknis yang meningkat, tetapi juga terbentuk budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Kombinasi antara motivasi intrinsik dan dukungan struktural inilah yang pada akhirnya mampu mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal dalam pencapaian visi organisasi

9) Meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan

Meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan merupakan salah satu tujuan strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Kesejahteraan karyawan tidak hanya mencakup aspek ekonomi, seperti upah dan tunjangan, tetapi juga aspek psikologis dan sosial yang mencerminkan kepuasan kerja, rasa aman, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Karyawan yang merasa sejahtera cenderung memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, lebih produktif, dan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Peningkatan kualitas hidup karyawan juga mencakup perbaikan dalam kondisi kerja, lingkungan yang mendukung, serta akses terhadap pengembangan diri dan pelatihan. Organisasi yang memperhatikan kualitas

hidup karyawan secara menyeluruh akan menciptakan iklim kerja yang positif, meminimalkan tingkat stres, dan mengurangi tingkat turnover. Selain itu, program kesejahteraan yang dirancang secara holistik, seperti layanan kesehatan, fleksibilitas jam kerja, dan fasilitas kerja yang memadai, terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja individu maupun kolektif.

Dengan demikian, investasi pada kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan bukan hanya merupakan bentuk tanggung jawab sosial organisasi, tetapi juga strategi krusial dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam konteks organisasi nirlaba, termasuk yayasan sosial dan keagamaan, perhatian terhadap aspek kesejahteraan tidak boleh diabaikan, mengingat karyawan dan relawan merupakan aset utama dalam pelaksanaan program-program pelayanan masyarakat. Karyawan yang merasa dihargai, baik secara emosional maupun fungsional, cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, serta menunjukkan perilaku yang proaktif, inovatif, dan kolaboratif dalam menjalankan tugasnya.

Lebih dari itu, perhatian terhadap kesejahteraan juga menciptakan iklim kerja yang positif, memperkuat loyalitas, dan menurunkan tingkat turnover yang dapat mengganggu stabilitas organisasi. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi, termasuk yayasan nirlaba, untuk menjadikan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas dalam setiap kebijakan dan praktik manajerialnya. Pendekatan ini akan memberikan dampak jangka panjang terhadap efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan sosial serta memperkuat posisinya di tengah dinamika kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

c. Indikator Motivasi Kerja

Berdasarkan pendapat Newstrom dalam Wibowo (2013) indikator-indikator motivasi kerja meliputi:

1. *Engagement* (Keterlibatan Kerja)

Engagement atau keterlibatan kerja merujuk pada sejauh mana karyawan menunjukkan antusiasme, inisiatif, dan upaya secara konsisten dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi umumnya terlibat secara emosional dan kognitif terhadap pekerjaannya, serta memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi. Keterlibatan ini mencerminkan hubungan positif antara individu dan lingkungan kerja, di mana karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian yang lebih besar.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), keterlibatan kerja ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu vigor (semangat dan energi tinggi dalam bekerja), dedication (pengabdian dan rasa bangga terhadap pekerjaan), serta absorption (keterhanyutan penuh dalam pekerjaan). Ketiga dimensi ini menunjukkan bahwa engagement bukan sekadar kehadiran fisik di tempat kerja, tetapi mencakup keterlibatan psikologis secara mendalam yang mendorong kinerja optimal. Oleh karena itu, tingkat engagement yang tinggi menjadi salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Lebih lanjut, keterlibatan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kepemimpinan yang suportif, budaya organisasi yang inklusif, serta sistem penghargaan dan pengakuan yang adil. Interaksi antara faktor-faktor ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi munculnya engagement secara berkelanjutan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, meningkatkan

engagement menjadi strategi utama untuk mendorong produktivitas, menurunkan tingkat turnover, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

2. *Commitment* (Komitmen)

Komitmen mencerminkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan rasa memiliki yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Komitmen ini tercermin dalam perilaku positif karyawan, salah satunya melalui *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela di luar tugas formal yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi, serta kemauan untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan secara formal.

Komitmen organisasi memiliki dimensi afektif, normatif, dan kontinu. Dimensi afektif merujuk pada keterikatan emosional terhadap organisasi; dimensi normatif berkaitan dengan kewajiban moral untuk tetap bersama organisasi; sedangkan dimensi kontinu mencerminkan pertimbangan untung rugi jika meninggalkan organisasi. Ketiga dimensi ini saling berkaitan dan memengaruhi perilaku serta keputusan kerja karyawan, termasuk dalam hal mempertahankan kinerja dan keterlibatan jangka panjang.

Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan produktivitas kerja, kepuasan kerja, serta penurunan tingkat turnover karyawan. Oleh karena itu, upaya peningkatan komitmen melalui kepemimpinan yang partisipatif, budaya organisasi yang kuat, dan lingkungan kerja yang mendukung menjadi strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

3. *Satisfaction* (Kepuasan)

Kepuasan (*Satisfaction*) merupakan tingkat di mana kebutuhan psikologis dan harapan karyawan terpenuhi dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana kondisi kerja yang ada mampu memenuhi ekspektasi individu, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja juga menunjukkan adanya kesesuaian antara persepsi karyawan terhadap realitas kerja dengan kontrak psikologis yang mereka bangun secara tidak tertulis terhadap organisasi.

Kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Ketika individu merasa puas, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi, semangat kerja yang stabil, serta produktivitas yang meningkat. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat memicu perilaku negatif seperti peningkatan tingkat absensi, keinginan untuk berpindah kerja, bahkan menurunnya komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi indikator penting dalam menciptakan iklim organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

Beberapa faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja antara lain kepemimpinan yang suportif, sistem penghargaan yang adil, komunikasi yang efektif, serta kesempatan pengembangan karier. Selain itu, kesesuaian antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi juga memainkan peran krusial dalam membentuk kepuasan karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu secara aktif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk memastikan terpenuhinya harapan dan kebutuhan psikologis karyawan sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja secara menyeluruh.

4. Turnover (Perputaran Karyawan)

Turnover atau perputaran karyawan mengindikasikan tingkat keluar-masuknya tenaga kerja dalam suatu organisasi dalam periode tertentu, terutama karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dan kontribusi signifikan. Fenomena turnover yang tinggi sering kali menjadi indikator adanya permasalahan internal dalam organisasi, seperti ketidakpuasan kerja, gaya kepemimpinan yang tidak efektif, atau lingkungan kerja yang kurang kondusif. Tingginya tingkat turnover juga dapat mencerminkan rendahnya motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas dan stabilitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, tingkat turnover yang tinggi memunculkan konsekuensi biaya yang tidak sedikit, baik secara langsung maupun tidak langsung. Biaya langsung mencakup proses rekrutmen, pelatihan, dan orientasi karyawan baru. Sementara itu, biaya tidak langsung mencakup hilangnya pengetahuan institusional, penurunan moral karyawan yang tersisa, dan gangguan pada kinerja tim. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor penyebab turnover, termasuk peran motivasi kerja, menjadi penting dalam merumuskan strategi retensi karyawan yang efektif.

Lebih lanjut, berbagai studi menunjukkan bahwa faktor intrinsik seperti kepuasan kerja, kesempatan pengembangan karier, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan sangat berpengaruh terhadap keputusan seseorang untuk bertahan atau keluar dari suatu organisasi. Di sisi lain, faktor ekstrinsik seperti kompensasi yang tidak kompetitif, beban kerja yang berlebihan, serta kurangnya dukungan dari atasan juga berkontribusi terhadap tingginya angka turnover. Oleh karena itu, pendekatan holistik yang mencakup aspek motivasi, kepemimpinan,

dan kesejahteraan kerja diperlukan guna menekan tingkat turnover secara berkelanjutan.

3. Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang dianut secara kolektif oleh anggota organisasi. Budaya ini berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak, menyelesaikan permasalahan, serta menetapkan cara-cara untuk mencapai tujuan bersama. Seiring berjalannya waktu, budaya organisasi terbentuk melalui pengalaman bersama dan berkembang seiring dengan dinamika internal maupun eksternal organisasi. Nilai-nilai tersebut kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai dasar dalam memahami, menyesuaikan diri, dan merespons berbagai kondisi yang terjadi di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan identitas kolektif yang mendorong kohesi dan rasa memiliki di antara anggota organisasi. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta efektivitas kerja karyawan. Selain itu, budaya yang adaptif juga memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan, sehingga mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam konteks ini, budaya organisasi bukan hanya sekadar simbol atau tradisi, tetapi merupakan elemen strategis yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keselarasan antara budaya organisasi dan perilaku individu berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai pribadi karyawan, maka akan tercipta sinergi dalam pelaksanaan tugas, pengambilan keputusan, dan penyelesaian konflik. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan organisasi untuk secara aktif membentuk, mengelola, dan memperkuat budaya

organisasi melalui komunikasi yang efektif, keteladanan, dan kebijakan yang konsisten. Gibson (1997) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang menanamkan nilai, keyakinan, dan norma dalam setiap organisasi. Sistem budaya ini dapat memengaruhi efektivitas organisasi, bergantung pada karakteristik nilai dan norma yang dianut oleh organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan, budaya organisasi dapat diartikan sebagai sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi bersama yang berkembang di dalam suatu organisasi dan berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak, menyelesaikan masalah, serta mencapai tujuan bersama. Selain itu, budaya organisasi juga berperan sebagai alat kontrol sosial dan sarana pewarisan nilai-nilai kepada anggota baru. Tingkat efektivitas budaya organisasi sangat bergantung pada sejauh mana budaya tersebut mampu mendorong peningkatan kinerja, kemampuan beradaptasi, serta respon organisasi terhadap tantangan internal maupun eksternal.

b. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Terdapat empat jenis utama budaya organisasi, yaitu :

1. Budaya Kekuasaan (*Power Culture*)

Budaya kekuasaan (*power culture*) merupakan salah satu bentuk budaya organisasi yang ditandai dengan dominasi kekuasaan yang terpusat pada individu atau kelompok tertentu di dalam organisasi. Dalam struktur semacam ini, pengambilan keputusan cenderung bersifat top-down, di mana otoritas utama berada pada tangan pemimpin atau sekelompok kecil elite organisasi. Karakteristik ini memungkinkan organisasi bergerak secara cepat, dinamis, dan responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal karena tidak memerlukan proses birokrasi yang panjang. Dalam konteks

tertentu, budaya kekuasaan dapat meningkatkan efektivitas organisasi, terutama dalam kondisi krisis atau saat dibutuhkan kepemimpinan yang kuat dan terarah.

Namun, di balik kelebihanannya, budaya kekuasaan juga memiliki sejumlah kelemahan yang perlu diwaspadai. Sentralisasi kekuasaan yang berlebihan dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan, terutama jika mereka merasa tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat berimplikasi pada turunnya motivasi, loyalitas, dan produktivitas kerja. Selain itu, dominasi kekuasaan oleh individu atau kelompok tertentu berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat, seperti praktik otoriter, konflik internal, hingga pengambilan keputusan yang bias dan kurang objektif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyeimbangkan antara kekuatan kepemimpinan dan partisipasi kolektif guna menciptakan budaya kerja yang sehat dan berkelanjutan.

2. Budaya Peran (*Role Culture*)

Budaya Peran (*Role Culture*) merupakan tipe budaya organisasi yang menekankan pada struktur yang terorganisir dan pembagian tugas yang sistematis berdasarkan peran yang telah ditentukan dengan jelas. Budaya ini mengandalkan prosedur, aturan, dan hierarki formal sebagai landasan dalam menjalankan aktivitas organisasi. Setiap individu dalam organisasi memiliki tanggung jawab yang spesifik sesuai dengan peran yang diemban, sehingga koordinasi dan pengambilan keputusan dapat berjalan secara efisien dan terkontrol. Struktur yang kaku ini memungkinkan adanya

kestabilan dalam operasional organisasi serta meminimalkan ambiguitas peran antaranggota.

Budaya peran umumnya diterapkan dalam organisasi yang bersifat birokratis, seperti lembaga pemerintahan atau institusi besar yang membutuhkan tatanan kerja yang stabil dan terprediksi. Orientasi utama dari budaya ini adalah efisiensi, keteraturan, dan kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan. Meskipun budaya ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan terstruktur, fleksibilitas dalam merespons perubahan bisa menjadi tantangan tersendiri. Oleh karena itu, organisasi dengan budaya peran perlu mengimbangi antara kepatuhan terhadap peran dan kemampuan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan eksternal.

3. Budaya Tugas (*Task Culture*)

Budaya tugas (task culture) merupakan jenis budaya organisasi yang menekankan pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keahlian dan kompetensi individu. Dalam budaya ini, struktur kerja biasanya dibentuk berdasarkan proyek atau target tertentu, sehingga kolaborasi lintas fungsi menjadi kunci utama. Penugasan individu dalam suatu tim lebih didasarkan pada keahlian teknis dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efektif, bukan semata-mata pada jabatan atau posisi struktural. Hal ini memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan serta tuntutan tugas.

Budaya tugas sangat cocok diterapkan dalam organisasi yang berorientasi pada hasil (result-oriented), seperti perusahaan yang mengandalkan kerja proyek atau institusi dengan target capaian yang jelas dan terukur. Dalam konteks ini, keberhasilan organisasi sangat ditentukan

oleh kemampuan anggota tim dalam menyelesaikan tugas secara efisien dan efektif.

Oleh karena itu, budaya tugas mendorong produktivitas dan inovasi, karena individu diberikan kebebasan dalam menggunakan keahliannya untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Budaya Pribadi (*Person Culture*)

Budaya pribadi (person culture) merupakan bentuk budaya organisasi yang terbentuk dari nilai, keyakinan, dan minat pribadi para anggotanya. Dalam tipe budaya ini, individu memiliki otonomi yang tinggi dan tidak mendasarkan hubungan kerja pada hierarki yang kaku. Budaya pribadi lebih menekankan pada keunikan setiap individu dan kontribusi yang diberikan berdasarkan kapasitas serta minat pribadi. Oleh karena itu, hubungan antar anggota organisasi cenderung bersifat informal, egaliter, dan saling menghormati kebebasan individu.

Budaya ini umumnya berkembang dalam organisasi sosial, kemanusiaan, atau lembaga non-profit yang berfokus pada pelayanan publik atau isu-isu sosial. Dalam konteks tersebut, motivasi utama anggotanya bukanlah insentif finansial, melainkan berasal dari komitmen terhadap nilai-nilai bersama dan misi organisasi. Keberhasilan organisasi dengan budaya pribadi sangat bergantung pada kohesi nilai, komunikasi yang terbuka, dan kesamaan visi antar individu, yang pada akhirnya menciptakan sinergi berbasis rasa tanggung jawab moral dan sosial.

c. Indikator budaya organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2018:256), budaya organisasi dapat dipahami melalui tujuh karakteristik utama yang menjadi indikator untuk mengidentifikasi

dan menilai hakikat budaya dalam suatu organisasi. Karakteristik-karakteristik ini mencerminkan bagaimana nilai, norma, dan perilaku terbentuk serta dijalankan oleh anggota organisasi dalam kehidupan kerja sehari-hari.

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

Menggambarkan sejauh mana organisasi mendorong karyawannya untuk bersikap kreatif, berpikir inovatif, dan berani mengambil risiko dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi tantangan. Budaya yang kuat dalam aspek ini biasanya terbuka terhadap ide-ide baru dan perubahan.

2. Perhatian pada Hal yang Rinci

Merujuk pada sejauh mana organisasi menekankan pentingnya ketelitian, presisi, dan perhatian terhadap detail dalam setiap pelaksanaan tugas. Dalam budaya seperti ini, karyawan diharapkan untuk bersikap analitis dan akurat.

3. Orientasi Hasil

Fokus utama organisasi terletak pada pencapaian hasil akhir, dibandingkan dengan cara atau proses yang digunakan. Dalam budaya seperti ini, keberhasilan karyawan diukur dari hasil konkret dan kontribusi yang dapat diukur secara jelas.

4. Orientasi pada Orang

Menunjukkan sejauh mana manajemen mempertimbangkan dampak dari keputusan atau tindakan organisasi terhadap para anggota atau karyawannya. Organisasi dengan orientasi ini cenderung lebih peduli terhadap kesejahteraan, pengembangan, dan kepuasan karyawan.

5. Orientasi Tim

Menekankan pentingnya kerja sama dalam tim dibandingkan dengan pencapaian individual. Dalam budaya seperti ini, kegiatan kerja lebih sering disusun dan dilaksanakan secara kolektif untuk membangun sinergi dan kebersamaan.

6. Keagresifan

Menggambarkan sejauh mana individu dalam organisasi bersifat kompetitif dan agresif dalam mencapai tujuan. Organisasi dengan budaya keagresifan yang tinggi cenderung mendorong persaingan, inisiatif, dan pencapaian yang ambisius.

7. Stabilitas

Berkaitan dengan sejauh mana organisasi menekankan pentingnya menjaga stabilitas, kesinambungan, dan status quo dibandingkan melakukan perubahan atau pertumbuhan yang cepat. Budaya ini biasanya menghargai keteraturan dan kontrol yang konsisten.

4. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan sesuai dengan standar atau tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya menggambarkan pelaksanaan tugas secara kuantitatif, tetapi juga mencakup kualitas serta efektivitas dalam mencapai target yang diharapkan. Dengan demikian, kinerja menjadi indikator utama yang mencerminkan kontribusi seseorang terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, kinerja berfungsi sebagai ukuran keberhasilan individu dalam menjalankan perannya di perusahaan. Tingkat pencapaian tujuan kerja yang

optimal menunjukkan bahwa individu atau kelompok mampu menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, evaluasi kinerja menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan keselarasan antara tujuan organisasi dan hasil kerja yang diperoleh.

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja mencerminkan tingkat pencapaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan.

Kasmir (2018) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Selanjutnya, Sinambela (2017) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang diperoleh seseorang berdasarkan syarat-syarat pekerjaan atau job requirement yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas serta kesuksesan suatu perusahaan (Pratama & Handayani, 2022). Selain itu, manajemen kinerja dipahami sebagai suatu proses strategis yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan dengan tujuan meningkatkan pemahaman terhadap tugas, sasaran, dan harapan kerja melalui komunikasi yang efektif dan terukur.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu yang dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi manajemen yang efektif, komunikasi yang baik, kejelasan tujuan, serta penugasan tanggung jawab yang jelas. Kinerja karyawan memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman dan pengelolaan aspek-aspek tersebut menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2017:324), kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator utama berikut:

1. *Quantity of Output*

Jumlah hasil kerja merupakan ukuran kuantitatif yang mencerminkan banyaknya unit atau siklus aktivitas kerja yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran ini penting untuk menilai produktivitas karyawan secara objektif, dengan fokus pada seberapa cepat dan seberapa banyak pekerjaan yang mampu diselesaikan dibandingkan dengan standar atau target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Indikator ini dapat digunakan sebagai acuan dalam evaluasi kinerja, di mana karyawan yang mampu menyelesaikan tugasnya lebih cepat dari batas waktu yang ditentukan menunjukkan efisiensi kerja yang baik. Selain itu, quantity of output juga berperan dalam perencanaan kapasitas kerja dan peningkatan produktivitas secara keseluruhan, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Dengan demikian, pengukuran jumlah hasil kerja menjadi aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia dan pengembangan kinerja.

2. *Quality of Output (Kualitas Hasil Kerja)*

Kualitas hasil kerja merupakan indikator penting yang menggambarkan sejauh mana produk atau output yang dihasilkan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penilaian terhadap kualitas ini mencakup aspek ketelitian dan kerapian dalam pelaksanaan tugas, sehingga hasil kerja tidak hanya memenuhi ekspektasi tetapi juga mencerminkan profesionalisme

karyawan. Standar mutu tersebut biasanya disusun berdasarkan kebutuhan dan tujuan organisasi untuk memastikan konsistensi dan kepuasan stakeholder.

Selain itu, kualitas hasil kerja juga dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Faktor kompetensi ini menjadi kunci keberhasilan dalam menghasilkan output yang berkualitas tinggi dan tepat waktu. Oleh karena itu, peningkatan kualitas hasil kerja dapat dicapai melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, serta pembinaan yang berkelanjutan agar karyawan mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan dan teknologi yang terus berkembang.

3. *Timeliness of Output (Ketepatan Waktu)*

Ketepatan waktu (*timeliness of output*) merupakan aspek penting dalam menilai kinerja karyawan, khususnya dalam hal kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Kemampuan ini mencerminkan disiplin dan pengelolaan waktu yang efektif oleh individu dalam menghadapi tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan kerja.

Selain itu, ketepatan waktu juga berperan signifikan dalam menunjang efektivitas proses kerja secara keseluruhan. Keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan dapat berdampak pada gangguan alur kerja, menurunkan produktivitas tim, serta mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Oleh karena itu, pengukuran ketepatan waktu menjadi salah satu indikator penting dalam evaluasi kinerja sumber daya manusia.

4. *Effectiveness of Work Completed (Efektivitas Kerja)*

Efektivitas kerja merupakan ukuran keberhasilan suatu pekerjaan yang dilihat dari hasil akhir yang dicapai, metode pelaksanaan, serta efisiensi penggunaan sumber daya yang terlibat, termasuk biaya dan waktu. Konsep ini menekankan pentingnya pencapaian tujuan sesuai dengan standar yang telah

ditetapkan, sehingga tidak hanya hasil akhir yang menjadi fokus, melainkan juga cara dan proses kerja yang dilakukan. Dengan demikian, efektivitas kerja menjadi indikator penting dalam menilai kualitas dan keberhasilan suatu aktivitas atau proyek.

Dalam konteks organisasi, efektivitas kerja mencerminkan sejauh mana suatu pekerjaan dapat diselesaikan secara optimal dengan meminimalkan pemborosan sumber daya. Pekerjaan yang efektif tidak hanya memenuhi target, tetapi juga mempertimbangkan penggunaan waktu dan biaya yang efisien sehingga memberikan nilai tambah bagi organisasi. Oleh karena itu, pengukuran efektivitas kerja menjadi alat evaluasi yang krusial dalam mengelola kinerja individu maupun tim secara menyeluruh.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memberikan landasan konseptual dan latar belakang yang kuat bagi studi ini. Hal tersebut membantu dalam mengenali kesenjangan yang masih ada di bidang terkait serta dalam menyusun pertanyaan penelitian yang lebih tajam. Di bawah ini disajikan ikhtisar dari sejumlah penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan topik yang diangkat.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Penelitian	Judul	Hasil
(Eddy Suratno,2024)	<i>The Influence of Effective Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance in Business Organizations in the Digital Era</i>	Kepemimpinan efektif dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di era digital saat ini. Kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta memberdayakan karyawan sangat dibutuhkan untuk menghadapi tantangan dan dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang pesat. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam meningkatkan pemahaman ontologis mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, serta

		menawarkan landasan konseptual yang dapat dijadikan referensi bagi penelitian lanjutan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam mengoptimalkan potensi karyawan melalui penerapan kepemimpinan yang efektif dan transformasional di era digital
(Kristianadan Tukiran ,2024)	<i>A Systematic Review: Is Transformational Leadership Effective for Organizational Commitment?</i>	Kepemimpinan transformasional terbukti secara signifikan memengaruhi tingkat komitmen organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, dan membangun visi bersama cenderung meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Pengaruh ini semakin kuat ketika dimediasi oleh karakteristik pekerjaan dan tingkat otonomi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Karakteristik pekerjaan yang menantang, bermakna, dan memberi ruang untuk pengambilan keputusan secara mandiri memberikan kontribusi terhadap persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu, kecerdasan emosional berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan tersebut. Karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu menafsirkan dan merespons gaya kepemimpinan transformasional secara adaptif, sehingga memperkuat pengaruhnya terhadap komitmen organisasi
(Daeli et all, 2024)	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur</i>	Kepemimpinan transformasional terbukti secara signifikan memengaruhi tingkat komitmen organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, dan membangun visi bersama cenderung meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Pengaruh ini semakin kuat ketika dimediasi oleh karakteristik pekerjaan dan tingkat otonomi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Karakteristik pekerjaan yang menantang, bermakna, dan memberi ruang untuk pengambilan keputusan secara mandiri memberikan kontribusi terhadap persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan

		transfasional. Selain itu, kecerdasan emosional berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan tersebut. Karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu menafsirkan dan merespons gaya kepemimpinan transfasional secara adaptif, sehingga memperkuat pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan transfasional terbukti secara signifikan memengaruhi tingkat komitmen organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, dan membangun visi bersama cenderung meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Pengaruh ini semakin kuat ketika dimediasi oleh karakteristik pekerjaan dan tingkat otonomi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Karakteristik pekerjaan yang menantang, bermakna, dan memberi ruang untuk pengambilan keputusan secara mandiri memberikan kontribusi terhadap persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan transfasional. Selain itu, kecerdasan emosional berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan tersebut. Karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu menafsirkan dan merespons gaya kepemimpinan transfasional secara adaptif, sehingga memperkuat pengaruhnya terhadap komitmen organisasi.
(Saleha et all, 2021)	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transfasional Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan</i>	Kepemimpinan transfasional terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di berbagai bentuk organisasi usaha, termasuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), Badan Usaha Milik Negara (BUMN), koperasi, serta sektor usaha perikanan. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memberikan visi yang jelas, serta membangkitkan komitmen dan semangat kerja karyawan secara kolektif. Melalui pendekatan yang menekankan pada nilai-nilai, integritas, dan pemberdayaan, kepemimpinan transfasional

		menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kondusif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, implementasi kepemimpinan transformasional menjadi strategi penting dalam memperkuat kapabilitas sumber daya manusia dan meningkatkan daya saing organisasi.
(Dewantoro.,2023	Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja KaryawanDimediasi Budaya Organisasi dan Motivasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui peningkatan motivasi kerja. Artinya, peran pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberikan dukungan secara emosional kepada bawahan menjadi lebih efektif jika dimediasi oleh faktor motivasi intrinsik karyawan. Di sisi lain, temuan penelitian juga mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pembentukan dan penguatan budaya organisasi tidak semata-mata bergantung pada gaya kepemimpinan, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti nilai-nilai bersama, sejarah organisasi, serta struktur dan sistem kerja yang telah tertanam dalam organisasi.
(Sasongko et al. 2021)	<i>Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening</i>	Budaya organisasi berpengaruh pHasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja

		karyawan secara keseluruhan
(Andriyani et al, 2024)	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Sukarelawan</i>	Kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sukarelawan pengurus UKM di Universitas Islam Malang (UNISMA). Kepemimpinan yang inspiratif dan perhatian pada pengembangan individu mendorong kinerja optimal. Komunikasi efektif memperkuat koordinasi dan keselarasan tujuan, sementara komitmen organisasi mencerminkan loyalitas dan dedikasi sukarelawan dalam menjalankan tugas
(Kartika Aprilianti & Hari Subagio, 2024)	<i>Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja</i>	Motivasi kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terbukti memiliki kontribusi yang signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada CV. Sukses Makmur Sentosa, ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 76% terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa lebih dari dua pertiga variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kombinasi motivasi individu, nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi, serta kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja secara strategis dapat dilakukan melalui penguatan motivasi internal karyawan, pembentukan budaya organisasi yang positif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung
(Nelson Silitonga et al.,2020)	<i>The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice, and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Job Satisfaction</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang inspiratif dan perhatian individual, jika didukung oleh sistem yang adil dan transparan, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berdampak positif terhadap komitmen organisasi, yang mencerminkan loyalitas dan keterikatan emosional karyawan.
(Cemil Top et al., 2023)	<i>Transformational Leadership Impact on Employees' Performance</i>	kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan di wilayah Kurdistan, Irak. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan

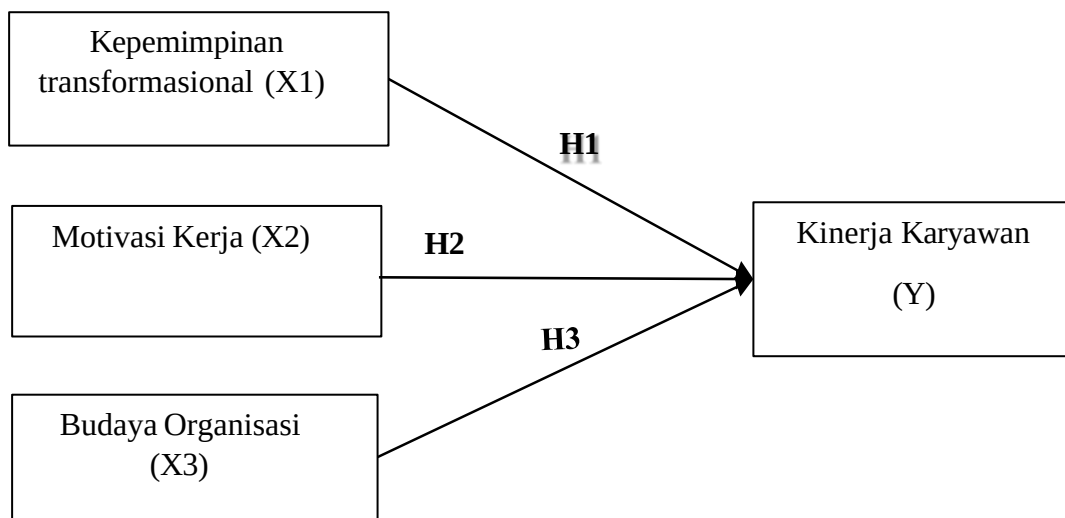
		motivasi inspirasional dan perhatian individual kepada setiap anggota tim, yang secara signifikan mendorong semangat kerja serta pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi karyawan melalui visi yang jelas dan mendukung kebutuhan personal bawahan, secara efektif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan produktivitas dan loyalitas. Temuan ini menguatkan literatur sebelumnya yang menekankan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam mengoptimalkan potensi sumber daya manusia dalam berbagai konteks budaya dan geografis
(Antika et al., 2021)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono (<i>The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PTPN X Sugar Factory Lestari Kertosono</i>)	Disiplin kerja dan motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, namun efektivitas keduanya sangat bergantung pada konsistensi pelaksanaannya di lingkungan kerja. Kedisiplinan yang berkelanjutan serta motivasi yang tepat sasaran menjadi kunci dalam mendorong kinerja optimal. Sebaliknya, ketidakteraturan dalam penerapan disiplin atau kurangnya perhatian terhadap kebutuhan motivasional dapat menjadi hambatan bagi peningkatan performa individu. Oleh karena itu, pengawasan dan penguatan berkelanjutan terhadap disiplin dan strategi motivasi sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan bertanggung jawab
(Irzal Maulana, 2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT Sinergi	Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> karyawan. Ketiga faktor tersebut secara bersama-sama membentuk fondasi perilaku ekstra peran yang mendukung efektivitas organisasi. Di sisi lain, kurangnya perhatian terhadap aspek motivasional seperti inspirasi, peluang promosi, dan komitmen afektif dapat menjadi hambatan dalam penguatan OCB. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap strategi kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia agar tercipta lingkungan kerja yang mendorong loyalitas dan kontribusi sukarela dari karyawan

(Andriyani et al., 2024)	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Sukarelawan Pengurus UKM Jam'iyatul Qurro' Wal Huffadz UNISMA</i>	Temuan ini mengindikasikan bahwa sinergi antara gaya kepemimpinan yang inspiratif, pola komunikasi yang efektif, dan tingkat komitmen yang tinggi menjadi faktor penting dalam mendorong performa sukarelawan UKM Jam'iyatul Qurro' Wal Huffadz UNISMA. Sebaliknya, apabila salah satu dari ketiga aspek ini diabaikan, potensi penurunan semangat dan kontribusi sukarelawan dapat terjadi. Oleh karena itu, diperlukan upaya strategis untuk memperkuat kepemimpinan transformasional, membangun komunikasi yang terbuka, serta menumbuhkan komitmen organisasional demi terciptanya kinerja sukarelawan yang optimal.
(Ras Muis et all, 2018)	<i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan</i>	Budaya organisasi dan komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan komitmen karyawan yang tinggi menjadi fondasi utama dalam meningkatkan kinerja individu. Jika salah satunya diabaikan, produktivitas dan keterlibatan karyawan dapat menurun. Oleh karena itu, manajemen perlu terus memperkuat budaya organisasi dan membina komitmen pegawai demi efektivitas kinerja organisasi
(Nofiantari et al., 2023)	<i>Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja ASN serta Kinerja ASN di Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ASN. Budaya organisasi dan motivasi kerja juga berdampak langsung pada peningkatan kinerja, sementara kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung. Namun, kepuasan kerja menjadi mediator bagi pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja. Sebaliknya, budaya organisasi berpengaruh langsung tanpa perantara. Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN sebaiknya difokuskan pada penguatan budaya organisasi, peningkatan motivasi, dan penerapan kepemimpinan yang menumbuhkan kepuasan kerja

Sumber : olahan peneliti 2025

C. Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran penting untuk mengarahkan kajian dan membatasi ruang lingkup variabel, serta menjembatani teori dengan data empiris. Dalam penelitian ini, kerangka disusun untuk menggambarkan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan..



Gambar 2.1
Kerangka pemikiran

Keterangan:

Parsial = $\longrightarrow$

D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2022), hipotesis merupakan pernyataan yang menggambarkan hubungan antara dua variabel atau lebih dalam suatu penelitian, yang selanjutnya akan diuji untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang signifikan antara variabel-variabel tersebut. Dalam konteks penelitian ini, hipotesis dirumuskan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini difokuskan pada sejauh mana masing-masing variabel independen tersebut berkontribusi terhadap peningkatan atau perubahan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

1. H01 : Kepemimpinan Transformasional tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
2. Ha1 : Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
3. H02 : Motivasi Kerja Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
4. Ha2 : Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
5. H03 : Budaya Organisasi Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
6. Ha3 : Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara dua atau lebih variabel yang memengaruhi kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survei. Menurut Sugiyono (2021), metode kuantitatif merupakan metode yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dengan teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, serta analisis data yang bersifat statistik atau kuantitatif. Berdasarkan karakteristik permasalahan yang bersifat hubungan antar variabel, strategi penelitian yang digunakan adalah strategi asosiatif. Survei dilakukan terhadap karyawan guna menguji pengaruh gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dan budaya organisasi (X3), terhadap kinerja karyawan (Y). Data yang diperoleh dianalisis untuk mengetahui pengaruh kausal antar variabel tersebut serta mengukur seberapa besar kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar yang beralamat di Jalan Tusam Timur Raya No. 44, Kelurahan Pedalangan, Kecamatan Banyumanik, Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah, dengan kode pos 50268. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara purposif berdasarkan sejumlah pertimbangan strategis yang mendukung kelancaran proses penelitian. Pertama, lokasi yayasan yang mudah diakses menjadi faktor penting dalam memperlancar proses pengumpulan data melalui teknik survei dan observasi, sehingga efisiensi waktu dan sumber daya dapat tercapai. Kedua, jumlah karyawan yang

relatif besar memberikan peluang bagi peneliti untuk memperoleh data yang lebih variatif dan representatif, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu mencerminkan kondisi objektif yang relevan dengan fokus kajian.

Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar memiliki karakteristik lingkungan kerja yang dinamis, ditunjang oleh struktur organisasi yang terorganisasi dengan baik serta keberagaman dalam gaya kepemimpinan, pola budaya kerja, dan tingkat motivasi individu. Variasi tersebut menciptakan kondisi yang kondusif untuk mengkaji secara mendalam pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar dinilai sebagai lokasi penelitian yang tepat dan relevan dalam mendukung pencapaian tujuan serta ruang lingkup studi ini.

C. Variabel Penelitian

Dalam suatu penelitian, variabel memegang peranan penting sebagai elemen utama yang digunakan untuk mengkaji dan memahami hubungan antar konsep yang diteliti. Menurut Sugiyono (2021), variabel penelitian merupakan atribut, karakteristik, atau nilai dari seseorang, objek, atau kegiatan tertentu yang memiliki variasi dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari serta dianalisis guna memperoleh kesimpulan yang objektif. Keberadaan variabel memungkinkan peneliti untuk merumuskan permasalahan, menyusun hipotesis, serta menguji hubungan kausalitas dalam kerangka ilmiah. Dalam konteks penelitian ini, digunakan dua jenis variabel utama, yaitu variabel independen (bebas), yang memengaruhi, dan variabel dependen (terikat), yang dipengaruhi. Pembagian ini bertujuan untuk memperjelas arah hubungan antar variabel serta mendukung validitas temuan yang diperoleh.

Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri atas kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Ketiga variabel tersebut diasumsikan memiliki

pengaruh terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan pada Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar Kota Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana pengaruh ketiga variabel independen tersebut terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor internal organisasi yang berkontribusi dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di lingkungan yayasan.

1) Variabel Bebas (*Independen*)

Menurut Sugiyono (2021), variabel bebas merupakan faktor yang memengaruhi atau menjadi penyebab perubahan pada variabel terikat. Dalam konteks penelitian ini, variabel bebas terdiri atas kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), dan motivasi kerja (X3). Pemilihan ketiga variabel tersebut didasarkan pada relevansinya dalam memengaruhi kinerja karyawan, sebagaimana telah diidentifikasi dalam berbagai studi sebelumnya. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk visi dan inspirasi kerja, budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang mendasari perilaku kerja, sedangkan motivasi kerja menjadi pendorong utama dalam meningkatkan produktivitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris sejauh mana pengaruh masing-masing variabel independen tersebut terhadap kinerja karyawan dalam kerangka kerja yang telah ditentukan.

2) Variabel *Dependen*

Menurut Sugiyono (2021), variabel dependen atau variabel terikat merupakan faktor yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari variabel independen. Dalam konteks penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah *kinerja karyawan*, yang disimbolkan dengan (Y). Kinerja karyawan dijadikan sebagai fokus utama

karena mencerminkan tingkat efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi. Penelitian ini secara khusus menelaah bagaimana variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja, memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kontribusi faktor-faktor tersebut dalam meningkatkan efektivitas kerja di lingkungan yayasan.

Tabel 3.2

Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Skala Penelitian
Kepemimpinan Transformasional (X1)	indikator kepemimpinan transformasional	Likert dengan interval 1-5
	1. Idealized influence:	
	2. Inspirational motivation:	
	3. Intellectual stimulation:.	
	4. Individualized consideration:	
	Sumber: Bass dan Avolio (1994), Fita Andriyani et all 2024	
Budaya Organisasi (X2)	hakikat budaya organisasi	Likert dengan interval 1-5
	1. Inovasi dan Pengambilan Risiko	
	2. Perhatian pada hal yang rinci	
	3. Orientasi Hasil	
	4. Orientasi Orang	
	5. Orientasi Tim	
	6. Keagresifan	
	7. Stabilitas	
	sumber: Robbins dan Coulter (2018:256 dalam Nofiantari et all 2023	
Motivasi Kerja (X3)	indikator Motivasi kerja	Likert dengan interval 1-5
	1. Engagement	
	2. Commitment.	

	3. Satisfaction	
	4. Turnover	
	Sumber Newstrom dalam Nofiantari et all 2023	
Kinerja Karyawan (Y)	1. indikator kinerja Karyawan	Likert dengan interval 1-5
	1. Quantity of output	
	2. Quality of output	
	3. Timeliness of output	
	4. Effectiveness of work completed (efektif).	
	5. Sumber: Mathis dan Jackson dalam Efi Nofiantari et all 2023	

Sumber : Olahan Peneliti (2025)

D. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2021), populasi merupakan wilayah *generalisasi* yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Dengan kata lain, populasi mencakup seluruh individu yang menjadi sasaran penelitian dan memiliki karakteristik yang relevan dengan fokus studi yang dilakukan. Dalam penelitian ini, populasi terdiri atas seluruh karyawan Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar Kota Semarang yang berjumlah 80 orang. Populasi tersebut mencakup berbagai unit kerja, seperti staf media, koordinator program bantuan, staf digital marketing, supervisor customer service (CS), dan staf administrasi. Seluruh individu dalam populasi ini memiliki peran strategis dalam mendukung aktivitas operasional yayasan serta menjadi objek yang relevan untuk dikaji dalam konteks kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Lebih lanjut, Sugiyono (2021) menjelaskan bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Namun demikian, apabila jumlah populasi relatif kecil dan seluruh elemennya dapat dijangkau, maka seluruh

populasi dapat dijadikan sebagai unit analisis. Pendekatan ini disebut dengan penelitian sensus, yaitu suatu metode di mana tidak dilakukan pemilahan atau pengambilan sebagian dari populasi, melainkan semua anggota populasi dianalisis secara menyeluruh. Pendekatan sensus memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif tanpa adanya risiko kesalahan inferensial yang biasa terjadi dalam teknik sampling.

Lebih lanjut, Sugiyono (2021) menjelaskan bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Namun demikian, apabila jumlah populasi relatif kecil dan seluruh elemennya dapat dijangkau, maka seluruh populasi dapat dijadikan sebagai unit analisis. Pendekatan ini disebut dengan penelitian sensus, yaitu suatu metode di mana tidak dilakukan pemilahan atau pengambilan sebagian dari populasi, melainkan semua anggota populasi dianalisis secara menyeluruh. Pendekatan sensus memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif tanpa adanya risiko kesalahan inferensial yang biasa terjadi dalam teknik sampling.

E. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis sumber data memegang peran yang sangat penting dalam menentukan pendekatan pengumpulan data yang tepat. Secara umum, data yang digunakan terdiri atas dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden atau objek penelitian melalui metode seperti wawancara, observasi, atau kuesioner. Sementara itu, data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari sumber-sumber tidak langsung, seperti dokumen, laporan, arsip, atau publikasi yang relevan. Pemilihan metode pengumpulan data harus disesuaikan dengan karakteristik masing-masing jenis data agar informasi yang diperoleh memiliki tingkat keakuratan dan relevansi yang tinggi terhadap tujuan penelitian.

Menurut Sugiyono (2019), data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya oleh pihak yang melakukan pengumpulan data. Data ini umumnya dikumpulkan melalui metode seperti wawancara, observasi, atau pengisian kuesioner. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang menjadi objek kajian, guna menggali informasi sesuai dengan tujuan penelitian. Sementara itu, data sekunder merupakan informasi yang dikumpulkan secara tidak langsung melalui perantara atau media lain, kemudian digunakan oleh peneliti untuk mendukung proses analisis. Menurut Sugiyono (2019), data sekunder dapat berupa data yang tersedia dalam bentuk dokumentasi, buku, artikel ilmiah, maupun laporan institusi tertentu. Dalam konteks penelitian ini, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber tertulis yang relevan, seperti buku-buku referensi dan jurnal ilmiah yang membahas isu-isu terkait dengan fokus penelitian.

2. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa metode yang dirancang untuk memperoleh informasi yang akurat dan relevan. Beberapa metode yang dapat digunakan antara lain :

a. Studi Kepustakaan

Menurut Sugiyono (2019), studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan dan analisis informasi dari sumber-sumber tertulis seperti buku, jurnal, majalah ilmiah, dan literatur lainnya. Metode ini bertujuan untuk memahami konsep-konsep dasar, membangun kerangka teori, mengidentifikasi kesenjangan dalam penelitian terdahulu, serta merumuskan hipotesis yang akan diuji. Selain itu, studi kepustakaan juga memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi temuan-temuan sebelumnya, menilai validitas dan reliabilitas pendekatan yang digunakan, serta memastikan bahwa penelitian ini memiliki kontribusi baru terhadap pengembangan ilmu

pengetahuan. Dengan demikian, metode ini memberikan dasar yang kuat dalam merancang dan menginterpretasikan hasil penelitian secara ilmiah dan sistematis.

b. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2022), kuesioner merupakan salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Teknik ini dipilih karena dinilai efektif dalam memperoleh data persepsi, sikap, maupun tanggapan secara langsung dari partisipan penelitian. Dalam studi ini, instrumen kuesioner disebarkan kepada 80 responden yang merupakan anggota aktif dari Yayasan Ziswaf Masjid Pelajar Kota Semarang. Setiap item pernyataan disusun dengan menggunakan skala Likert lima poin, yang mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang disajikan. Adapun rentang skala penilaian terdiri dari: sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), Kurang setuju (3), setuju (4), dan sangat setuju (5). Bobot nilai pada setiap jawaban digunakan untuk mengkuantifikasi data guna keperluan analisis lebih lanjut.

Tabel 3.3
Skala Likert Pengumpulan Data

Keterangan	Nilai
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Kurang Setuju (KS)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Sumber: olahan peneliti 2025

Kuesioner merupakan salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Teknik ini dipilih karena dinilai efektif dalam memperoleh data persepsi, sikap, maupun tanggapan secara langsung dari partisipan penelitian. Dalam studi ini, instrumen kuesioner disebarkan kepada 80 responden yang merupakan anggota aktif dari Yayasan Ziswaf Masjid Pelajar Kota Semarang. Setiap item pernyataan disusun dengan menggunakan skala Likert lima poin, yang mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang disajikan. Adapun rentang skala penilaian terdiri dari:

sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), Kurang setuju (3), setuju (4), dan sangat setuju (5). Bobot nilai pada setiap jawaban digunakan untuk mengkuantifikasi data guna keperluan analisis lebih lanjut.

F. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data, yaitu metode yang umum digunakan dalam pendekatan kuantitatif karena kemampuannya menjangkau responden dalam jumlah besar dalam waktu relatif singkat. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0, mengingat model penelitian ini bersifat reflektif. Menurut Ghazali dan Latan (2020), model reflektif ditandai dengan arah hubungan dari variabel laten menuju indikator-indikator yang mengukurnya. Penggunaan SmartPLS memungkinkan analisis data secara mendalam dan akurat, serta membantu dalam mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk yang terlibat dalam model penelitian.

Pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) diterapkan dalam penelitian ini untuk menganalisis hubungan struktural antar variabel laten. PLS-SEM terdiri dari dua komponen utama, yaitu model pengukuran (*measurement*

model) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran menggambarkan keterkaitan antara indikator yang dapat diamati dengan variabel laten, sedangkan model struktural menjelaskan kekuatan dan arah hubungan antar variabel laten dalam kerangka teoritis yang dikembangkan. Pemilihan metode PLS-SEM didasarkan pada keunggulannya dalam mengakomodasi model yang kompleks, jumlah sampel yang relatif kecil, serta kemampuannya memberikan estimasi parameter yang stabil dalam konteks data non-normal dan heterogen. Dengan demikian, pendekatan ini dinilai sesuai untuk mencapai tujuan analisis dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran merupakan tahapan penting dalam analisis struktural berbasis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Menurut Ghozali dan Latan (2020), model pengukuran mengacu pada hubungan antara setiap blok indikator dengan variabel laten yang diukur. Model ini berfungsi untuk mengevaluasi validitas konstruk, yaitu sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur konsep yang dimaksud, serta reliabilitas instrumen, yang mengukur konsistensi alat ukur dalam menilai suatu konstruk dan konsistensi jawaban responden terhadap item-item dalam kuesioner. Evaluasi terhadap model pengukuran mencakup pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit. Ketiga aspek ini diperlukan guna memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian telah mampu merepresentasikan konstruk secara tepat dan konsisten, sehingga hasil analisis yang diperoleh dapat diandalkan secara empiris.

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen merupakan bentuk validitas yang menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang mengukur suatu konstruk memiliki tingkat korelasi yang tinggi satu sama lain. Dalam konteks analisis menggunakan SmartPLS 4.0,

validitas konvergen untuk indikator reflektif dapat dievaluasi melalui nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruk yang diukur. Semakin tinggi nilai *loading factor*, maka semakin besar kontribusi indikator tersebut dalam menjelaskan konstruk yang dimaksud. Dengan demikian, nilai *loading factor* yang tinggi mencerminkan bahwa indikator secara konsisten dan efektif merepresentasikan variabel laten yang diukur.

b. *Validitas Diskriminan*

Validitas diskriminan merupakan bentuk validitas yang menunjukkan sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Validitas ini dicapai apabila indikator-indikator yang berasal dari konstruk yang berbeda menunjukkan korelasi yang rendah, sehingga mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk memiliki ciri yang unik dan tidak tumpang tindih. Dengan kata lain, validitas diskriminan mengharuskan agar dua instrumen yang dirancang untuk mengukur dua konstruk yang secara teoritis tidak berkaitan, menghasilkan skor yang tidak saling berhubungan secara signifikan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian benar-benar merepresentasikan konsep yang berbeda secara konseptual maupun empiris.

c. *Composite Reliability*

Dalam model pengukuran, pengujian reliabilitas konstruk merupakan tahap penting untuk memastikan konsistensi dan keandalan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Salah satu metode yang umum digunakan adalah ***Composite Reliability***, selain ***Cronbach's Alpha***. *Composite Reliability* dinilai lebih akurat, terutama dalam model pengukuran berbasis ***Structural Equation Modeling (SEM)***. Nilai reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator dalam suatu konstruk mampu memberikan hasil yang konsisten dan stabil di berbagai kondisi. Oleh karena itu, reliabilitas konstruk yang baik

menjadi indikator penting bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas pengukuran yang dapat diandalkan

Tabel 3.4
Rule of Thumb Outer Model

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i>	> 0.70
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0.50
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Cross Loading</i>	> 0.70 untuk setiap variabel
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0.70
	<i>Composite Reliability</i>	> 0.70

Sumber : Ghazali dan Latan (2020:71)

Dengan mengevaluasi ketiga aspek ini, peneliti dapat memastikan bahwa model pengukuran yang digunakan valid dan reliabel, sehingga hasil penelitian dapat diandalkan dan interpretasi yang dibuat berdasarkan data tersebut dapat dipercaya.

2. Model Struktural (Inner Model)

Model struktural, atau *inner model*, merupakan bagian dari model persamaan struktural yang menggambarkan hubungan kausal antarvariabel laten berdasarkan teori yang mendasarinya. Menurut Ghazali dan Latan (2020), model struktural berfungsi sebagai representasi untuk memprediksi kekuatan dan arah hubungan antar konstruk yang bersifat laten. Dalam pendekatan *Partial Least Squares (PLS)*, model struktural dievaluasi melalui nilai *R-Square* (R^2) pada variabel *laten endogen*, yang mencerminkan kemampuan prediktif model. Hair et al. (2021) menyatakan bahwa nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing menunjukkan tingkat prediksi yang

kuat, moderat, dan lemah. Perubahan nilai R^2 juga merefleksikan sejauh mana variabel laten eksogen memengaruhi variabel laten endogen. Selain itu, penilaian terhadap relevansi prediktif model dilakukan melalui nilai *Q-Square* (Q^2), di mana nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan adanya *relevansi prediktif*, sedangkan $Q^2 < 0$ mengindikasikan tidak adanya relevansi prediktif dalam model. Oleh karena itu, hasil evaluasi R^2 dan Q^2 dalam pendekatan PLS memberikan gambaran mengenai kualitas dan validitas model struktural dalam menjelaskan variasi antar konstruk yang diteliti.

Tabel 3.5
Rule of Thumb Inner Model

Kriteria	Rule of Thumb
<i>R-square</i>	0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukan model kuat, moderate, dan lemah (Hair <i>et al.</i> , 2021)
<i>Q² Predictive Relevance</i>	$Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai <i>predictive relevance</i> dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>

Sumber : Ghazali dan Latan (2020:75)

3. Uji Hipotesis

Tahap selanjutnya setelah menguji model pengukuran dan struktural adalah pengujian hipotesis. Ghazali dan Latan (2020) menjelaskan bahwa uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan nilai t-tabel sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi $p \text{ value} = 0,05$. Jika nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel, maka dapat disimpulkan bahwa variabel eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

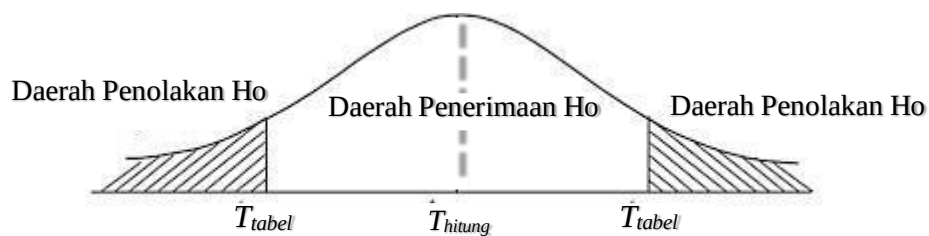
Berikut ini ialah penjelasan mengenai penerimaan dan penolakan hipotesis yaitu:

a) Penerimaan H_0

Hipotesis nol (H_0) diterima jika nilai t-statistik lebih kecil atau sama dengan nilai t-tabel (1,96) pada tingkat signifikansi $p\text{-value} = 0,05$. Ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

b) Penolakan H_0

Hipotesis nol (H_0) ditolak jika nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel (1,96) pada tingkat signifikansi $p\text{-value} = 0,05$. Ini menandakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.



Gambar 3.1
Grafik Hipotesis

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil LAZ ZISWaf Masjid Pelajar (ZISWAP)

Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Wakaf Masjid Pelajar (ZISWAF) merupakan lembaga filantropi Islam yang berlokasi di Kelurahan Sumurboto, Kecamatan Banyumanik, Kota Semarang. Lembaga ini berdiri dengan tujuan mendukung pemerintah dalam pembangunan nasional, khususnya di bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan kesejahteraan sosial anak yatim serta dhuafa.

Secara kelembagaan, ZISWAP berlandaskan pada visi “Menjadi Lembaga Amil Global yang Profesional, Terbaik, dan Terpercaya untuk Mewujudkan Masyarakat yang Sehat, Cerdas, dan Sejahtera.” Visi tersebut kemudian diwujudkan melalui misi antara lain:

1. Mengelola potensi zakat, infak, sedekah, dan donasi masyarakat sebagai instrumen pembangunan sosial.
2. Mengoptimalkan pendistribusian dana pada sektor pendidikan, ekonomi, kesehatan, dan kemanusiaan baik skala lokal, nasional, maupun global.
3. Menerapkan manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel berbasis teknologi informasi.
4. Mengembangkan kompetensi amil zakat dengan standar pelayanan prima.
5. Mengorganisir kerelawanan masyarakat dalam mengatasi problem sosial secara kolektif.

Ruang lingkup program ZISWAF mencakup berbagai aspek penting kehidupan, antara lain zakat, wakaf, sosial, kemanusiaan, pendidikan, kesehatan, ekonomi, keagamaan, dan lingkungan. Dalam bidang pendidikan, ZISWAF memberikan bantuan beasiswa bagi anak yatim dan dhuafa, serta mendukung program Peduli Generasi Qur’ani untuk

memperkuat 1000 Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ). Di bidang kesehatan, terdapat program Peduli Gizi Lansia dan layanan kesehatan gratis bagi masyarakat kurang mampu. Sementara itu, bidang ekonomi difokuskan pada pemberdayaan 1000 Bunda Mandiri melalui pelatihan dan bantuan permodalan usaha. Dalam bidang sosial-kemanusiaan, ZISWAF menjalankan program Sedekah Jariyah 1000 Sumur Bor serta memberikan bantuan kebencanaan. Adapun di bidang keagamaan dan lingkungan, kegiatan difokuskan pada penguatan dakwah, santunan keagamaan, serta peningkatan kepedulian terhadap lingkungan sekitar. Seluruh program ini dirancang untuk menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi masyarakat.

Penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas berbasis teknologi informasi menunjukkan bahwa ZISWAF telah bergerak menuju tata kelola modern. Hal ini sesuai dengan standar pengelolaan lembaga zakat menurut Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

Dari sisi pemberdayaan masyarakat, program-program ZISWAF dapat dipahami melalui teori *community development* yang menekankan kemandirian dan partisipasi. Program 1000 Bunda Mandiri, misalnya, tidak sekadar memberikan bantuan finansial, tetapi juga pelatihan sehingga penerima mampu berdaya secara ekonomi. ZISWAF menjalankan peran strategisnya sebagai lembaga amil zakat yang tidak hanya menyalurkan bantuan, tetapi juga menciptakan perubahan sosial yang berkelanjutan.

B. Identifikasi Responden

Responden dalam penelitian ini diidentifikasi melalui dua kategori utama, yaitu usia dan jenis kelamin. Sebanyak 80 responden dipilih melalui penyebaran kuesioner langsung di lingkungan Yayasan Ziswaf Masjid Pelajar pada tanggal 8–16 Agustus 2025. Hasil identifikasi ini berfungsi sebagai dasar pemetaan karakteristik responden sehingga dapat mendukung interpretasi data secara lebih akurat.

1. Identifikasi Responden Berdasarkan Usia

Klasifikasi responden berdasarkan usia menjadi penting karena perbedaan kelompok umur sering kali berpengaruh terhadap cara pandang, pola pikir, maupun keputusan responden. Oleh karena itu, data berikut menunjukkan distribusi responden menurut kategori usia yang telah ditetapkan dalam penelitian.

Tabel 4.1
Hasil Identifikasi Berdasarkan Umur Responden

Usia	Jumlah
20 – 30 Tahun	22 orang
31 – 40 Tahun	16 orang
41 – 50 Tahun	39 orang
> 50 Tahun	3 orang
Total	80 orang

Sumber : olahan Peneliti (2025)

Hasil pengolahan data pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden terbanyak berasal dari rentang usia 41–50 tahun, yaitu sebanyak 39 orang (48,75%). Kelompok usia 20–30 tahun menempati urutan kedua dengan jumlah 22 orang (27,5%), diikuti oleh kelompok usia 31–40 tahun sebanyak 16 orang (20%). Responden dengan usia di atas 50 tahun hanya berjumlah 3 orang (3,75%), sehingga menjadi kelompok terkecil. Secara keseluruhan terdapat 80 responden dengan variasi usia yang cukup beragam.

2. Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identifikasi responden berdasarkan jenis kelamin dilakukan untuk mengetahui komposisi antara laki-laki dan perempuan yang terlibat dalam penelitian. Informasi ini penting karena perbedaan gender sering kali memengaruhi cara pandang, preferensi, maupun pola sikap responden. Dengan demikian, distribusi jenis

kelamin dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai karakteristik responden. Data tersebut tersaji pada tabel berikut.

Tabel 4.2
Hasil Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah
Perempuan	60 orang
Laki-laki	20 orang
Total	80 orang

Hasil pada Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa responden perempuan merupakan kelompok terbanyak dengan jumlah 60 orang (75%). Sebaliknya, kelompok laki-laki hanya berjumlah 20 orang (25%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini lebih banyak berasal dari kalangan perempuan.

C. Analisa Data

Analisis data merupakan tahapan penting dalam penelitian, karena berfungsi untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Pada penelitian ini, pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 yang memfasilitasi analisis berbasis PLS-SEM. Data yang diperoleh dari kuesioner kemudian dianalisis lebih lanjut untuk menghasilkan gambaran yang komprehensif.

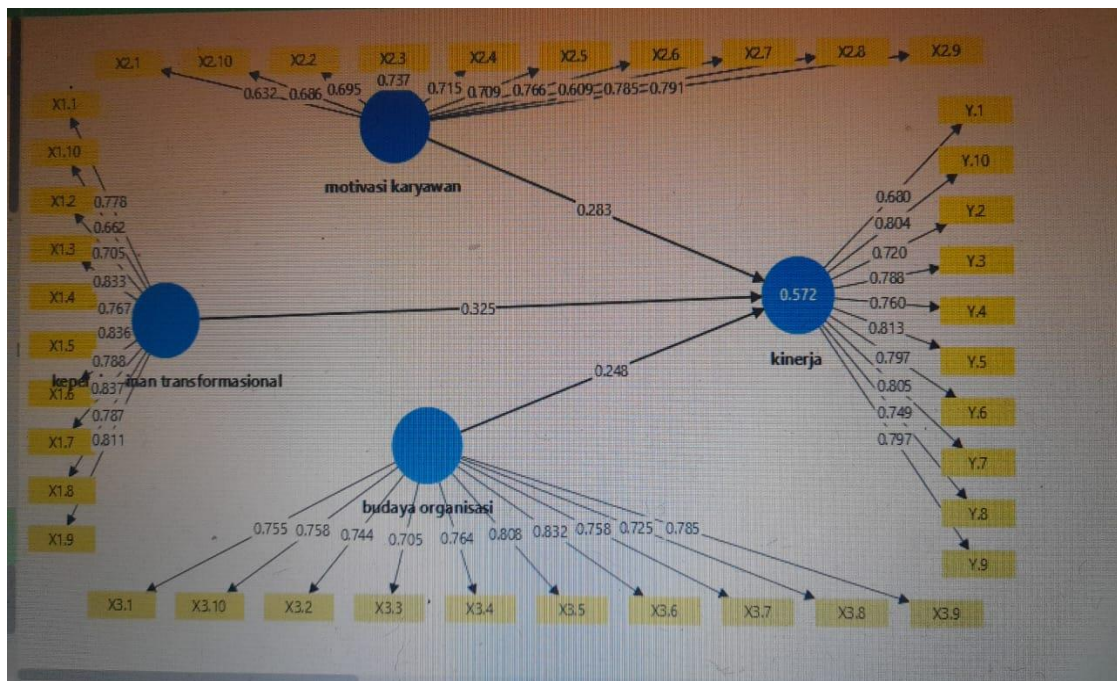
1. Model Pengukuran (Outer Model)

Penelitian mengenai pengaruh kerja terhadap kinerja karyawan di Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar Kota Semarang dievaluasi melalui Outer Model guna menjamin ketepatan hasil analisis. Uji Outer Model dilakukan melalui Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability (CR). Ketiga uji ini bertujuan menilai kesesuaian indikator serta memastikan keandalan instrumen penelitian. Dengan terjaminnya validitas dan reliabilitas, maka hasil penelitian dapat

dijadikan rujukan dalam upaya peningkatan produktivitas dan kesejahteraan karyawan yayasan.

a) Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Pengujian validitas konvergen memastikan setiap indikator mewakili konstruk secara konsisten. Indikator dianggap valid jika memiliki factor loading di atas 0,70. Jika semua indikator memenuhi kriteria ini, model dinyatakan valid secara konvergen. Hasil ini menjadi dasar untuk merumuskan strategi pengembangan yang lebih efektif di Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar.



Gambar 4.1 Outer Model Sebelum Menghapus Outlier

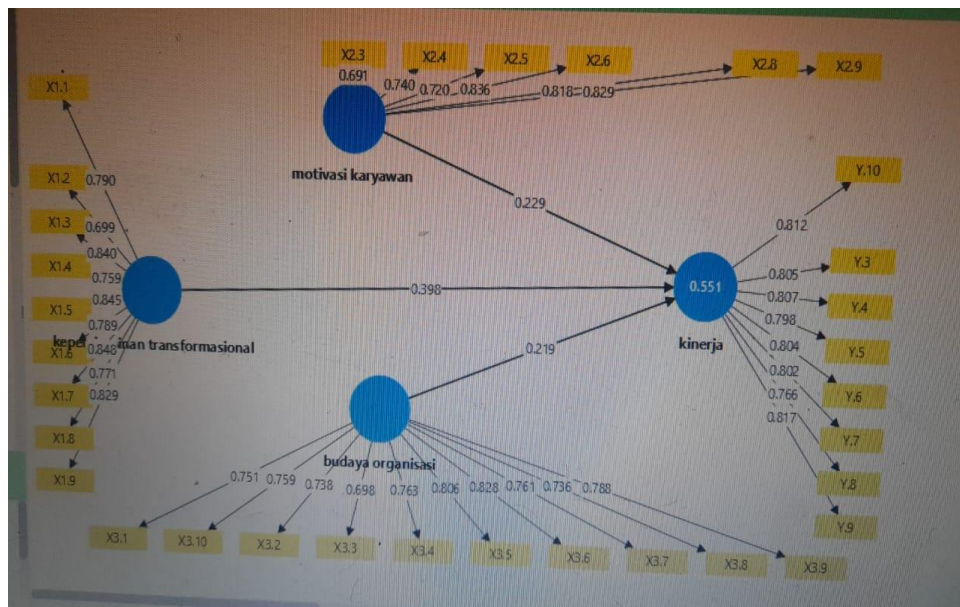
Tabel 4.3
Rekapitulasi Nilai *Outer Loading* Sebelum Hapus Outlier

Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan
X1.1	0,778	Valid
X1.2	0,705	Valid
X1.3	0,833	Valid
X1.4	0,767	Valid
X1.5	0,836	Valid
X1.6	0,788	Valid
X1.7	0,837	Valid
X1.8	0,787	Valid
X1.9	0,811	Valid
X1.10	0,662	Tidak Valid
X2.1	0,632	Tidak Valid
X2.2	0,695	Tidak Valid
X2.3	0,737	Valid
X2.4	0,715	Valid
X2.5	0,709	Valid
X2.6	0,766	Valid
X2.7	0,609	Tidak Valid
X2.8	0,785	Valid
X2.9	0,791	Valid
X2.10	0,686	Tidak Valid
X3.1	0,755	Valid
X3.2	0,744	Valid
X3.3	0,705	Valid
X3.4	0,764	Valid
X3.5	0,808	Valid
X3.6	0,832	Valid
X3.7	0,758	Valid
X3.8	0,725	Valid
X3.9	0,785	Valid
X3.10	0,758	Valid
Y.1	0,680	Tidak Valid
Y.2	0,720	Valid
Y.3	0,788	Valid
Y.4	0,760	Valid
Y.5	0,813	Valid
Y.6	0,797	Valid
Y.7	0,805	Valid

Y.8	0,749	Valid
Y.9	0,797	Valid
Y.10	0,804	Valid

Sumber : olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.3, beberapa indikator yang memiliki nilai di bawah 0,7 dinilai tidak memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator X1.10, X2.1, X2.2, X2.7, X2.10, dan Y.1 akan dikeluarkan dari proses analisis lebih lanjut guna memastikan validitas dan reliabilitas data. Sebagai konsekuensi dari penghapusan indikator-indikator tersebut, data yang tidak memenuhi kriteria akan dieliminasi untuk meningkatkan akurasi model yang digunakan dalam penelitian ini. Selain itu, penyesuaian terhadap nilai outer loading akan dilakukan agar hasil analisis tetap memiliki tingkat keandalan yang tinggi. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa hanya variabel yang memiliki kontribusi signifikan terhadap penelitian yang dipertahankan, sehingga model yang digunakan dapat memberikan hasil yang lebih valid dan *representative*.



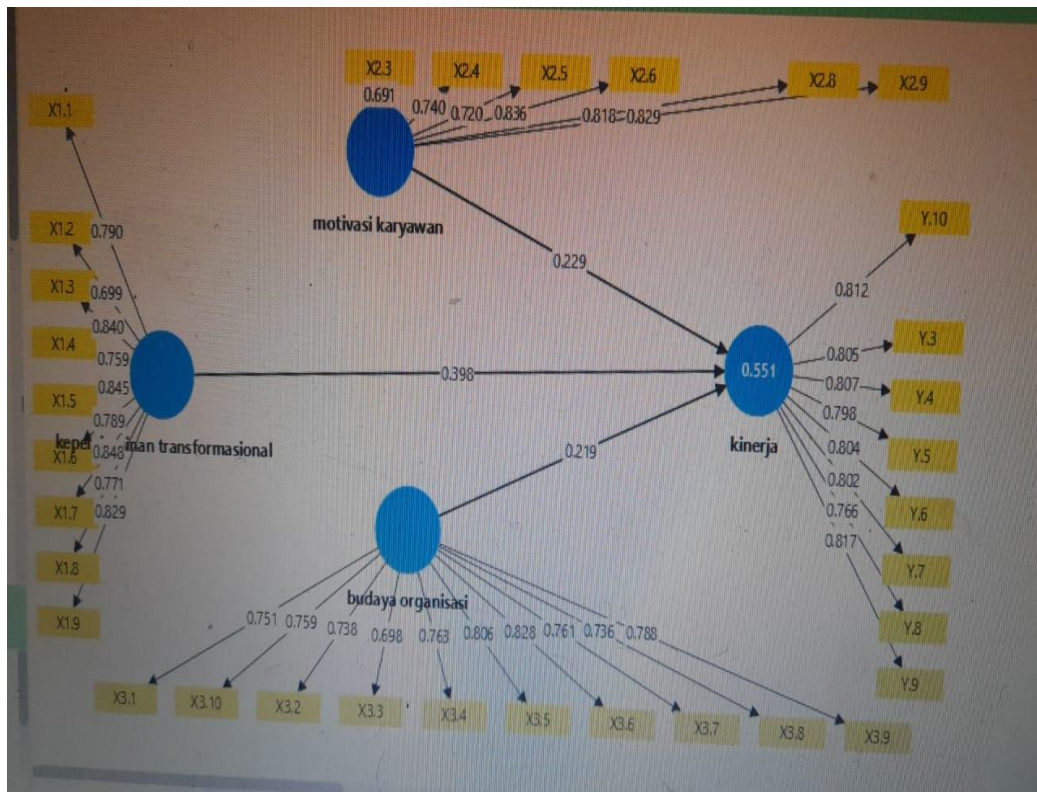
Gambar 4.2 Outer Model Setelah Menghapus Outlier P

Tabel 4.4
Rekapitulasi Nilai Outer Loading Setelah Hapus Outlier Pertama

Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan
X1.1	0,793	Valid
X1.2	0,701	Valid
X1.3	0,838	Valid
X1.4	0,760	Valid
X1.5	0,846	Valid
X1.6	0,788	Valid
X1.7	0,848	Valid
X1.8	0,770	Valid
X1.9	0,828	Valid
X2.3	0,700	Valid
X2.4	0,745	Valid
X2.5	0,718	Valid
X2.6	0,837	Valid
X2.8	0,816	Valid
X2.9	0,824	Valid
X3.1	0,754	Valid
X3.2	0,741	Valid
X3.3	0,702	Valid
X3.4	0,764	Valid
X3.5	0,808	Valid
X3.6	0,832	Valid
X3.7	0,758	Valid
X3.8	0,729	Valid
X3.9	0,787	Valid
X3.10	0,759	Valid
Y.2	0,686	Tidak Valid
Y.3	0,799	Valid
Y.4	0,781	Valid
Y.5	0,810	Valid
Y.6	0,800	Valid
Y.7	0,801	Valid
Y.8	0,763	Valid
Y.9	0,814	Valid
Y.10	0,812	Valid

Sumber :olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.4, indikator Y.2 masih menunjukkan nilai di bawah 0,7, sehingga tidak memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator ini perlu dikeluarkan dari analisis agar hasil penelitian tetap akurat dan sesuai dengan standar pengujian yang digunakan. Penghapusan indikator ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas model, sehingga hanya variabel yang memiliki kontribusi signifikan terhadap penelitian yang dipertahankan. Selain itu, data yang tidak memenuhi persyaratan akan kembali disaring dan dieliminasi, guna menghindari adanya bias dalam analisis. Dengan langkah ini, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih jelas dan terukur mengenai hubungan antara variabel yang diteliti. Sebagai tindak lanjut, penyesuaian terhadap nilai outer loading dilakukan agar keseluruhan model tetap optimal dalam menjelaskan fenomena yang sedang dikaji. Perbaikan ini dilakukan agar setiap variabel dalam penelitian memiliki kekuatan statistik yang memadai, sehingga interpretasi hasil dapat dilakukan dengan lebih akurat dan terpercaya.



Gambar 4.3 Outer Model Setelah Menghapus Outlier Kedua

Tabel 4.5
Rekapitulasi Nilai Outer Loading Setelah Hapus Outlier Kedua

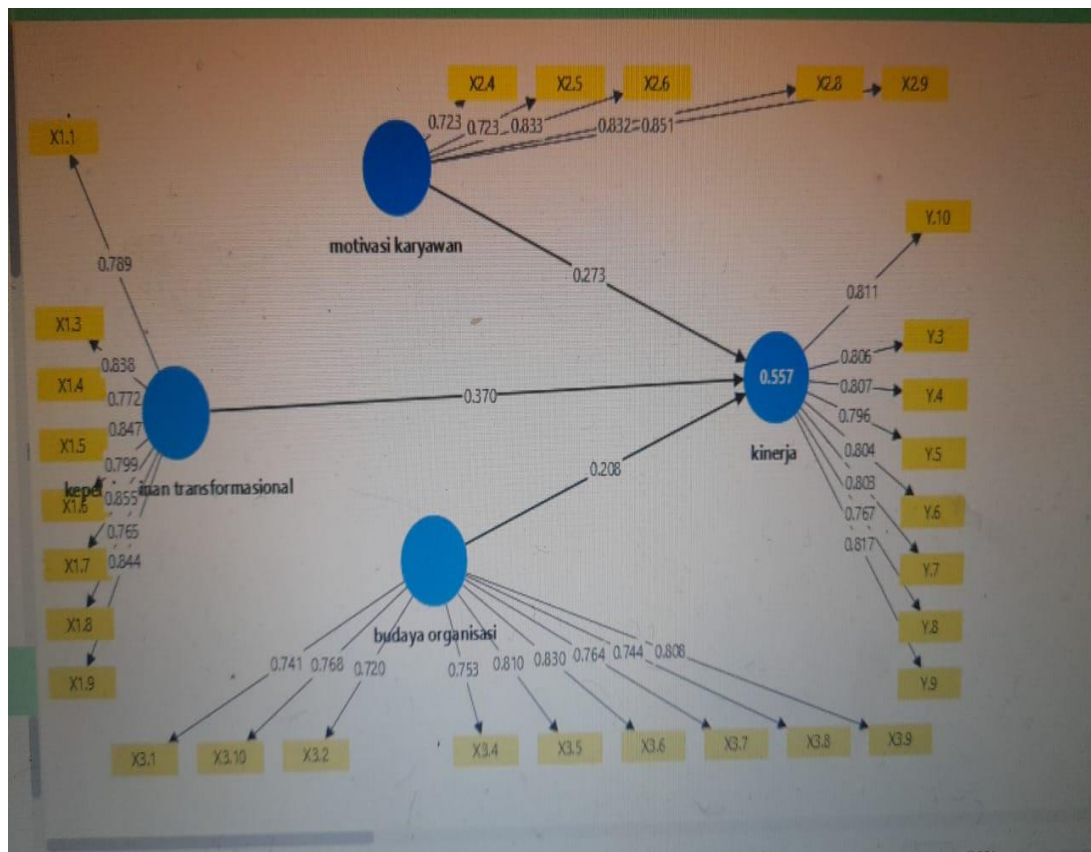
Indikator	Nilai Loading Factor	Keterangan
X1.1	0,790	Valid
X1.2	0,699	Tidak Valid
X1.3	0,840	Valid
X1.4	0,759	Valid
X1.5	0,845	Valid
X1.6	0,789	Valid
X1.7	0,848	Valid
X1.8	0,771	Valid
X1.9	0,829	Valid
X2.3	0,691	Tidak Valid
X2.4	0,740	Valid
X2.5	0,720	Valid
X2.6	0,836	Valid
X2.8	0,818	Valid
X2.9	0,829	Valid
X3.1	0,751	Valid

X3.2	0,738	Valid
X3.3	0,698	Tidak Valid
X3.4	0,763	Valid
X3.5	0,806	Valid
X3.6	0,828	Valid
X3.7	0,761	Valid
X3.8	0,736	Valid
X3.9	0,788	Valid
X3.10	0,759	Valid
Y.3	0,805	Valid
Y.4	0,807	Valid
Y.5	0,798	Valid
Y.6	0,804	Valid
Y.7	0,802	Valid
Y.8	0,766	Valid
Y.9	0,817	Valid
Y.10	0,812	Valid

Sumber :olahan Peneliti (2025)

)

Indikator X1.2, X2.3, dan X3.3 dalam Tabel 4.5 masih memiliki nilai dibawah 0,7, sehingga tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut akan dihapus untuk menjaga validitas analisis. Selain itu, data yang tidak memenuhi persyaratan akan kembali dieliminasi, dan dilakukan penyesuaian pada nilai outer loading guna meningkatkan keakuratan serta keandalan model penelitian.



Gambar 4.4 Outer Model Setelah Menghapus Outlier Ketiga

Tabel 4.6
Rekapitulasi Nilai Outer Loading Setelah Hapus Outlier Ketiga

Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan
X1.1	0,789	Valid
X1.3	0,838	Valid
X1.4	0,772	Valid
X1.5	0,847	Valid
X1.6	0,799	Valid
X1.7	0,855	Valid
X1.8	0,765	Valid
X1.9	0,844	Valid
X2.4	0,723	Valid
X2.5	0,723	Valid
X2.6	0,833	Valid
X2.8	0,832	Valid
X2.9	0,851	Valid
X3.1	0,741	Valid
X3.2	0,720	Valid
X3.4	0,753	Valid

X3.5	0,810	Valid
X3.6	0,830	Valid
X3.7	0,764	Valid
X3.8	0,744	Valid
X3.9	0,808	Valid
X3.10	0,768	Valid
Y.3	0,806	Valid
Y.4	0,807	Valid
Y.5	0,796	Valid
Y.6	0,804	Valid
Y.7	0,803	Valid
Y.8	0,767	Valid
Y.9	0,817	Valid
Y.10	0,811	Valid

Sumber :olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.6, seluruh variabel memiliki nilai outer loading yang melebihi 0,7, menunjukkan bahwa setiap indikator dalam penelitian ini memenuhi standar validitas yang telah ditetapkan. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut, karena memiliki kontribusi yang signifikan terhadap model penelitian. Selain itu, validitas konvergen juga dievaluasi menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk menilai sejauh mana sebuah konstruk dapat menjelaskan varians indikator secara konsisten. Jika $AVE > 0,50$, maka konstruk dianggap valid, menunjukkan bahwa indikator mampu merepresentasikan variabel yang dianalisis dengan baik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih akurat mengenai hubungan antar variabel dan meningkatkan keandalan interpretasi data.

Tabel 4.7
Rekapitulasi Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE	Kriteria	Keterangan
Motivasi Kerja	0,631	> 0,50	Valid
Kepemimpinan Transformasional	0,663	> 0,50	Valid
Kinerja Karyawan	0,642	> 0,50	Valid
Budaya Organisasi	0,596	> 0,50	Valid

Sumber :olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.7, seluruh variabel dalam penelitian memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,50, yang menandakan bahwa setiap variabel telah memenuhi standar validitas yang ditetapkan. Dengan kata lain, hasil ini menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi data dan dapat digunakan secara optimal dalam analisis lebih lanjut. Nilai AVE yang memenuhi kriteria validitas ini juga mengindikasikan bahwa konvergensi variabel telah teruji, sehingga setiap indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik. Dengan validitas yang telah terkonfirmasi, penelitian ini dapat memberikan hasil yang lebih akurat dan terpercaya, serta meningkatkan keandalan temuan yang didapatkan.

b) Uji Validitas Deskriminan (*Descriminant Valliidity*)

Validitas diskriminan bertujuan untuk mengevaluasi apakah setiap konstruk dalam penelitian benar-benar mengukur konsep yang berbeda dan tidak bercampur dengan konstruk lain. Salah satu metode yang digunakan dalam pengujian ini adalah *Cross Loading*, yang memeriksa kesesuaian indikator terhadap variabel yang diukur.

Dalam pengujian ini, indikator dianggap valid jika memiliki nilai loading tertinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain dalam model. Jika nilai loading pada konstruk lain lebih tinggi dari pada variabel asalnya, maka indikator tersebut perlu ditinjau kembali untuk memastikan bahwa tidak terjadi overlap antara variabel yang dianalisis.

Uji validitas diskriminan memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian bersifat independen dan mampu memberikan hasil yang lebih akurat. Dengan validasi yang baik, penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam analisis lebih lanjut guna meningkatkan pemahaman terhadap hubungan antar variabel serta efektivitas model yang dikembangkan.

Tabel 4.8
Rekapitulasi Nilai Cross Loading

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan transormasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
X1.1	0,575	0,789	0,508	0,469
X1.3	0,486	0,838	0,578	0,469
X1.4	0,631	0,772	0,511	0,508
X1.5	0,533	0,847	0,548	0,469
X1.6	0,467	0,799	0,545	0,452
X1.7	0,530	0,855	0,543	0,468
X1.8	0,491	0,765	0,619	0,533
X1.9	0,514	0,844	0,472	0,439
X2.4	0,723	0,459	0,404	0,533
X2.5	0,723	0,423	0,455	0,549
X2.6	0,833	0,467	0,577	0,638
X2.8	0,832	0,546	0,527	0,560

X2.9	0,851	0,649	0,623	0,561
X3.1	0,501	0,281	0,336	0,741
X3.2	0,514	0,377	0,410	0,720
X3.4	0,507	0,306	0,416	0,753
X3.5	0,498	0,457	0,446	0,810
X3.6	0,681	0,474	0,448	0,830
X3.7	0,502	0,571	0,490	0,764
X3.8	0,468	0,512	0,579	0,744
X3.9	0,675	0,532	0,588	0,808
X3.10	0,588	0,458	0,487	0,768
Y.3	0,566	0,639	0,806	0,514
Y.4	0,540	0,627	0,807	0,551
Y.5	0,466	0,475	0,796	0,476
Y.6	0,568	0,482	0,804	0,610
Y.7	0,630	0,496	0,803	0,573
Y.8	0,522	0,594	0,767	0,364
Y.9	0,446	0,468	0,817	0,382
Y.10	0,461	0,465	0,811	0,464

Sumber : olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.8, seluruh indikator telah terbukti memenuhi validitas diskriminan, yang ditunjukkan oleh nilai *cross loading* masing-masing indikator yang lebih tinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, setiap indikator dinilai memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan variabel yang diukur, sehingga dapat dinyatakan valid dan digunakan dalam analisis penelitian.

Keberhasilan indikator dalam memenuhi validitas diskriminan menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain, serta tidak terjadi tumpang tindih dalam pengukuran antar konstruk. Hal ini memastikan bahwa hasil analisis yang diperoleh memiliki akurasi tinggi dan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam terkait hubungan antar variabel.

c) Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Evaluasi reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Composite Reliability* (CR) guna memastikan bahwa indikator yang digunakan dapat merepresentasikan variabel dengan konsistensi tinggi. CR dipilih karena memiliki keunggulan dalam mempertimbangkan varian indikator, sehingga lebih akurat dibandingkan *Cronbach's Alpha* dalam mengukur reliabilitas konstruk.

Sebuah konstruk dikatakan reliabel apabila memiliki nilai CR > 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam model memiliki kesesuaian dan konsistensi internal yang tinggi. Jika semua variabel memenuhi ambang batas tersebut, maka model penelitian dapat dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Jika seluruh konstruk memenuhi ambang batas tersebut, maka model penelitian dianggap reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Reliabilitas yang baik memastikan bahwa data penelitian mampu merepresentasikan konstruk laten secara stabil serta dapat diandalkan meskipun diterapkan dalam konteks yang berbeda.

Tabel 4.9

Rekapitulasi Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability	Kriteria	Keterangan
Motivasi Kerja	0.895	> 0,70	Reliabel
Kepemimpinan transformasional	0.940	> 0,70	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.935	> 0,70	Reliabel
Budaya Organisasi	0.930	> 0,70	Reliabel

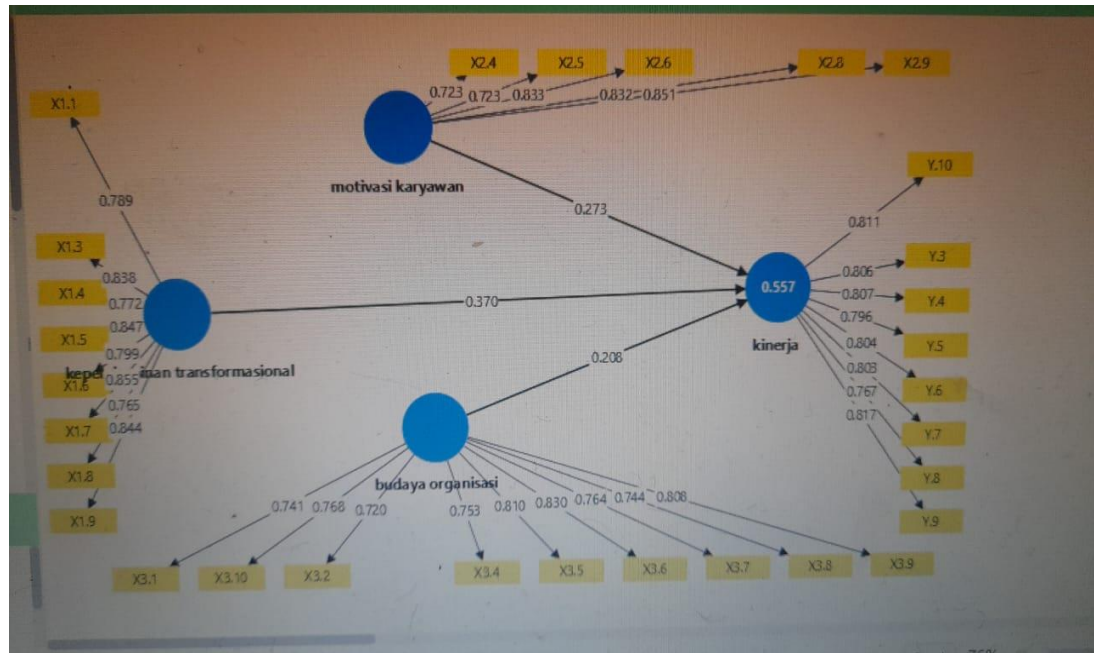
Sumber :olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.9, seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* yang lebih dari 0,70, yang menegaskan bahwa semua variabel telah memenuhi standar reliabilitas yang ditetapkan. Dengan kata lain, variabel-variabel dalam penelitian ini menunjukkan konsistensi internal yang baik,

sehingga dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Nilai reliabilitas yang tinggi ini juga menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk telah mampu mengukur variabel dengan stabil, sehingga hasil yang diperoleh lebih akurat dan dapat diandalkan dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Dengan demikian, penelitian ini memiliki dasar yang kuat untuk menghasilkan temuan yang valid dan terpercaya.

2. Model Struktural (Inner Model)

Model struktural berfungsi untuk menganalisis hubungan antar variabel laten dalam penelitian serta memastikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Evaluasi dilakukan menggunakan R-Square (R^2) untuk mengukur seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen, serta Predictive Relevance (Q^2) yang menilai kemampuan model dalam memprediksi hasil secara akurat. Analisis ini mengungkap keterkaitan variabel dan memastikan model penelitian memiliki relevansi prediktif yang kuat. Validasi melalui model struktural menjadikannya dasar bagi strategi yang lebih tepat guna serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data.



Gambar 4.5 Inner Model

a) Koefisien Jalur

Nilai koefisien jalur dalam *Path Coefficients* pada output SmartPLS diperoleh dari estimasi PLS-SEM. Rentangnya antara -1 hingga $+1$, dengan nilai mendekati $+1$ atau -1 menunjukkan hubungan yang kuat. Koefisien positif (+) menandakan hubungan searah, sedangkan negatif (–) menunjukkan hubungan berlawanan arah. Indikator ini menggambarkan pengaruh langsung antar variabel laten dalam model struktural.

Tabel 4.10
Rekapitulasi Koefisien Jalur

	Original Sample (O)
Kepemimpinan Transormasional -> Kinerja Karyawan	0.370
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.273
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.208

Sumber : olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil penelitian yang ditampilkan dalam *Path Coefficients* pada tabel 4.10, ketiga variabel laten kepemimpinan transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan transformasional (0.370) memiliki pengaruh paling kuat terhadap Kinerja Karyawan, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan. Motivasi Kerja (0.273) juga berkontribusi terhadap Kinerja Karyawan, menandakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan nilai-nilai organisasi yang kuat berperan dalam peningkatan kinerja. Budaya Organisasi (0.208) memberikan kontribusi terhadap Kinerja Karyawan, namun dengan pengaruh yang lebih kecil dibandingkan dengan dua variabel lainnya. Nilai koefisien dalam penelitian ini berada dalam rentang 0 hingga +1, yang mengindikasikan hubungan positif antara variabel independen dan variabel dependen. Peningkatan pada ketiga variabel independen ini, berkontribusi terhadap peningkatan Kinerja Karyawan, yang menegaskan bahwa hubungan tersebut bersifat searah.

b) *Coefficient Determination (R²)*

Koefisien determinasi (R²) merupakan metrik penting dalam penelitian ini yang berfungsi untuk mengukur proporsi variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai R² menunjukkan seberapa baik model dapat menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti. Model dengan nilai R² sebesar 0,75 dikategorikan sebagai sangat kuat, 0,50 sebagai moderat, dan 0,25 menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan yang rendah. Dengan memahami nilai R², peneliti dapat menilai relevansi model yang digunakan serta menentukan apakah model memiliki daya jelaskan yang memadai. Evaluasi ini memastikan

bahwa hubungan antar variabel dianalisis dengan pendekatan yang tepat, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam perumusan strategi penelitian serta pengambilan keputusan berbasis data.

Tabel 4.11
Rekapitulasi Nilai *Coefficient Determination* (R^2)

Variabel	R-square	Kriteria
Kinerja Karyawan	0,557	Moderat

Sumber :olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.11, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R^2 untuk variabel Kinerja Karyawan adalah 0,557, atau 55,7%. Nilai ini masuk dalam kategori moderat, yang mengindikasikan bahwa variabel bebas dalam penelitian, yakni Kepemimpinan transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja, mampu menjelaskan sebesar 55,7% dari variasi yang terjadi dalam Kinerja Karyawan di Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar di Kota Semarang.

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Namun, 44,3% variasi kinerja dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel penelitian, seperti kompetensi individu, kondisi kerja, atau faktor eksternal.

c) Model Fit

D.

Tabel 4.12
Rekapitulasi Hasil Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,09	0,09
d_ ULS	3,807	3,807
d_ G	2,392	2,392
Chi-Square	871,412	871,412
NFI	0,624	0,624

Sumber : olahan Peneliti (2025)

Dalam evaluasi model struktural yang dianalisis pada table 4.12, indikator SRMR dan NFI digunakan untuk menilai kesesuaian model dengan data: *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) = 0,090. Menurut Henseler et al. (2016), nilai SRMR < 0,08 menunjukkan *good fit*, sedangkan dalam penelitian *eksploratori*, nilai hingga 0,10 masih dapat diterima. Dengan nilai 0,090, model ini masih berada dalam batas yang dapat diterima untuk penelitian *eksploratori*, meskipun tidak mencapai tingkat *good fit* secara ideal. Normed Fit Index (NFI) = 0,624. Berdasarkan Bentler & Bonett (1980), nilai NFI > 0,90 menunjukkan *good fit*, nilai antara 0,80– 0,90 menunjukkan *acceptable fit*, sedangkan di bawah 0,80 dikategorikan sebagai *poor fit*. Dengan nilai 0,624, model ini berada dalam kategori *poor fit*, yang menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian model masih perlu ditingkatkan agar lebih optimal.

Dengan demikian, secara keseluruhan, hasil model fit menunjukkan bahwa SRMR masih dalam batas yang dapat diterima untuk penelitian eksploratori, sedangkan NFI mengindikasikan bahwa model belum mencapai tingkat kesesuaian yang memadai.

a) Predictive Relevance (Q^2)

Predictive Relevance (Q^2) digunakan untuk menilai sejauh mana model struktural mampu memprediksi variabel endogen secara akurat. Jika Q^2 lebih dari 0, maka model memiliki relevansi prediktif yang baik, sedangkan Q^2 kurang dari atau sama dengan 0 menunjukkan bahwa model kurang efektif dalam prediksi. Evaluasi Q^2 memastikan bahwa model tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antar variabel tetapi juga dapat memberikan wawasan tentang efektivitas prediksi

yang dihasilkan. Dengan nilai Q^2 yang relevan, penelitian ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola hubungan antar konstruk, membantu dalam validasi hasil analisis, serta mendukung penerapan model dalam berbagai konteks penelitian untuk meningkatkan ketepatan prediksi.

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R^2 \text{ Kinerja Karyawan}) \\ &= 1 - (1 - 0,557) \\ &= 1 - (0,443) \\ &= 0,557 \end{aligned}$$

Nilai $Q^2 = 0,557$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik, sesuai dengan kriteria bahwa Q^2 lebih dari 0 menandakan kemampuan prediksi yang akurat terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini mengonfirmasi bahwa Kepemimpinan transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi berkontribusi signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan di Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar di Kota Semarang.

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk menentukan signifikansi hubungan antara variabel independen dan dependen menggunakan t-statistik dan p-value. Analisis dilakukan pada tingkat signifikansi 5%, dengan hipotesis alternatif diterima jika t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ (Ghozali dan Latan, 2020), menunjukkan adanya hubungan yang nyata antar variabel. Sebaliknya, jika t-statistik $\leq 1,96$ atau p-value $\geq 0,05$, maka hipotesis nol tidak dapat ditolak, menandakan bahwa hubungan tidak signifikan.

Pengujian ini memastikan validitas hubungan antar variabel serta memberikan dasar statistik yang kuat bagi kesimpulan penelitian. Dengan memenuhi kriteria uji

hipotesis, penelitian dapat mendukung interpretasi data secara lebih akurat dan memastikan bahwa model yang digunakan memiliki relevansi yang jelas dalam menganalisis keterkaitan antar variabel.

Tabel 4.13
Rekapitulasi Hasil *Path Coefficients*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
budaya -> Kinerja	0.208	0.193	0.152	1.371	0.170
kepemimpinan -> Kinerja	0.370	0.378	0.122	3.033	0.002
Motivasi -> Kinerja	0.273	0.294	0.192	1.428	0.153

Berdasarkan tabel 4.13, hasil yang diperoleh menunjukkan berbagai aspek penting dari analisis yang dilakukan. Temuan ini memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan antar variabel dalam penelitian serta mendukung interpretasi mengenai pengaruh faktor-faktor yang telah dikaji. Dengan demikian, hasil yang tercantum dalam table, sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan Transormasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai original sample sebesar 0,370, t-statistic 3,008, serta p-value 0,002 Karena t-statistic > 1,96 dan pvalue < 0,05, hasil ini mengonfirmasi bahwa (Ha1) diterima dan (H01) ditolak.
- b) Motivasi Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,273, t-statistic 1,428, dan p-value 0,178. Dengan t-statistic < 1,96 serta p-value yang > 0,05, dapat disimpulkan bahwa (Ha2) ditolak dan (H02) diterima.

c) Budaya Organisasi juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, terlihat dari nilai original sample sebesar 0,208, tstatistic 1,371, dan p-value 0,193. Karena $t\text{-statistic} < 1,96$ dan $p\text{-value} > 0,05$, maka (H_{a3}) ditolak dan (H_{03}) diterima.

E. Pembahasan

Menurut Gibson (2016) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat mengubah energi sumber daya dan situasi untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional dapat memotivasi bawahannya untuk bekerja secara maksimal. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Daeli, dkk (2024), Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. Temuan ini konsisten dengan literatur yang ada, yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Avolio & Bass, 2004).

Kepemimpinan Tranormasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sebagaimana dibuktikan oleh nilai original sample sebesar 0,370, t-statistic 3,008 $> 1,96$, serta p-value 0,003 $< 0,05$, maka hipotesis pertama diterima, sehingga (H_{a1}) diterima dan (H_{01}) ditolak., yang berarti gaya kepemimpinan memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan di Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar di Kota Semarang. Hasil penelitian ini di dukung oleh penelitian oleh Silfiyana *et al.* (2023), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan juga ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hamzih & Amrah (2021), yang menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu

organisasi sangat bergantung pada kepemimpinan atasannya. Pemimpin memiliki peran penting dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas kerja dan produktivitas organisasi. Selain itu, kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif, sehingga karyawan lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya.

Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Dalam konteks yayasan sosial seperti Yayasan Ziswaf, yang beroperasi dalam lingkungan dinamis dan menuntut respons cepat terhadap perubahan sosial, kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting dalam menciptakan budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif. Gaya kepemimpinan ini mendorong staf untuk berpikir kreatif, inovatif, dan memberikan kontribusi optimal dalam pelaksanaan program-program sosial yang dijalankan (Yusufa et al., 2023).

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan melalui nilai *original sample* sebesar 0,273 dengan nilai *t-statistic* $1.428 < 1,96$ dan *p-value* sebesar $0.153 > 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak. Artinya, dalam konteks penelitian ini, motivasi kerja tidak memberikan kontribusi yang nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan di Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar di Kota Semarang.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Tanjung, Romi, dan Firmansyah (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dharma Pacific Engineering. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara teori motivasi dianggap sebagai faktor penting

dalam mendorong produktivitas kerja, dalam praktiknya pengaruh tersebut bisa jadi tidak terlihat secara langsung atau terhambat oleh faktor lain, seperti struktur organisasi, keterbatasan sumber daya, maupun kondisi kerja yang tidak mendukung.

Menurut Sugiyono (2019), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, serta sejauh mana individu mampu mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, motivasi berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja, produktivitas, dan kualitas hasil kerja. Karyawan yang termotivasi umumnya menunjukkan inisiatif tinggi, absensi rendah, dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi ideal tersebut tidak sepenuhnya tercermin dalam realitas lapangan.

Hal ini didukung oleh temuan Daeli, dkk. (2024), yang menyatakan bahwa motivasi kerja memang berpengaruh terhadap kinerja, namun faktor eksternal seperti keterbatasan ruang gerak dan turunnya pencapaian—misalnya akibat penurunan jumlah donasi—dapat melemahkan semangat kerja karyawan. Di Yayasan ZISWAF, penurunan kapasitas operasional menyebabkan beberapa program sosial harus dikurangi skalanya, ditunda, atau bahkan dibatalkan. Akibatnya, motivasi kerja karyawan ikut menurun karena mereka merasa tidak lagi dapat berkontribusi secara maksimal sebagaimana sebelumnya.

Meskipun secara statistik tidak signifikan, secara teoritis motivasi tetap memegang peranan penting dalam meningkatkan semangat tim dan efektivitas kerja sama. Oleh karena itu, hasil ini bukan berarti bahwa motivasi tidak penting, melainkan menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, pengaruh motivasi terhadap kinerja bisa tidak langsung atau tertutupi oleh pengaruh variabel lain yang lebih dominan.

Sebagaimana disarankan oleh Tanjung et al. (2023), untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, organisasi perlu memberikan kejelasan terkait peran dan wewenang, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta menerapkan sistem penghargaan yang adil seperti program *employee of the month*, pemberian bonus, dan ruang terbuka bagi masukan atau keluhan. Langkah-langkah ini diharapkan dapat membangkitkan kembali motivasi karyawan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen penting dalam membentuk perilaku, sikap, serta kinerja karyawan dalam sebuah institusi. Menurut Wirawan (2010), budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang menjadi pedoman dalam bertindak serta menghadapi tantangan organisasi. Budaya yang kuat dan positif diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, serta meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan (Putra, 2015; Hartani & Al Hakim, 2021).

Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar di Kota Semarang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,208, nilai *t-statistic* sebesar $1,303 < 1,96$, dan *p-value* $0,193 > 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditolak. Artinya, dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi belum mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mewahaini dan Sidharta (2022) di Kantor Pusat Mayangkara Group, di mana budaya

organisasi juga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Ferdian & Devita (2020), serta Girsang (2019), menunjukkan hasil serupa. Fakta ini mengindikasikan bahwa meskipun secara teoritis budaya organisasi memiliki peran penting, dampaknya terhadap kinerja karyawan dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi, struktur, serta dinamika internal.

Dalam konteks Yayasan ZISWAF, salah satu faktor yang diduga menjadi penyebab tidak signifikannya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah adanya kesenjangan pola pikir dan gaya kerja antara generasi milenial dan generasi Z. Perbedaan ini kerap menimbulkan gesekan dalam komunikasi dan koordinasi tim. Generasi milenial cenderung lebih berhati-hati dan terstruktur, sedangkan generasi Z lebih cepat dalam mengambil keputusan namun dianggap kurang mempertimbangkan risiko. Ketidaksesuaian ini, apabila tidak dikelola dengan baik, dapat menghambat kerja tim, memunculkan konflik internal, dan pada akhirnya menurunkan efektivitas kerja karyawan.

Di sisi lain, penelitian Daeli, dkk. (2024) menemukan bahwa budaya organisasi yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan pengembangan berkelanjutan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan kerja yang positif cenderung lebih termotivasi dan produktif. Namun, temuan ini tidak sepenuhnya tercermin dalam hasil penelitian di Yayasan ZISWAF, yang menunjukkan bahwa meskipun secara teoritis budaya organisasi penting, dalam praktiknya faktor lain lebih dominan dalam memengaruhi kinerja, seperti keterbatasan sumber daya, kepemimpinan, maupun motivasi individu.

Dengan demikian, penting bagi Yayasan ZISWAF untuk tidak hanya membentuk budaya organisasi yang baik, tetapi juga memastikan bahwa budaya

tersebut benar-benar diterapkan secara menyeluruh dan adaptif terhadap perubahan generasi serta tantangan organisasi. Pendekatan lintas-generasi yang inklusif dan terbuka perlu dikembangkan untuk menciptakan kolaborasi yang harmonis, sehingga budaya organisasi dapat menjadi kekuatan yang mendukung peningkatan kinerja secara nyata.

Ketiga aspek tersebut menjadi komponen penting dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya di sektor sosial, karena secara langsung berdampak pada produktivitas serta kesejahteraan karyawan. Kinerja karyawan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian mengenai Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar di Kota Semarang, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, dan pengaruh tersebut signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,370, t-statistic 3,008, serta p-value 0,003, yang memenuhi kriteria signifikansi ($t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$). Dengan demikian, H_{a1} diterima dan H_{01} ditolak, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.
2. Motivasi Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan, tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan. Berdasarkan hasil penelitian, nilai original sample sebesar 0,208, t-statistic 1,303, dan p-value 0,193, yang tidak memenuhi kriteria signifikansi ($t\text{-statistic} < 1,96$ dan $p\text{-value} > 0,05$). Dengan demikian, H_{a3} ditolak dan H_{03} diterima, mengindikasikan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan belum cukup kuat untuk memengaruhi peningkatan kinerja mereka secara signifikan.
3. Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Hasil analisis menunjukkan nilai original sample sebesar 0,273, t-statistic 1,349, dan p-value 0,178, yang tidak memenuhi syarat signifikansi ($t\text{-statistic} < 1,96$ dan $p\text{-value} > 0,05$). Oleh karena itu, H_{a2} ditolak dan H_{02} diterima, menandakan bahwa budaya organisasi yang diterapkan belum mampu memberikan dampak yang cukup kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Kesimpulan ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan faktor utama dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, sementara, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi belum menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam konteks Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar di Kota Semarang.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar di Kota Semarang”, beberapa saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan efektivitas organisasi adalah sebagai berikut:

1. kepemimpinan Transformasional : Disarankan agar pimpinan senantiasa menjaga integritas dan konsistensi dalam setiap tindakan, sehingga tetap menjadi teladan nyata bagi seluruh karyawan. Pimpinan sebaiknya memperkuat komunikasi visi dan misi organisasi dengan cara yang sederhana dan inspiratif agar mudah dipahami seluruh tim. Pimpinan diharapkan terus mendorong motivasi karyawan dengan memberikan penghargaan, apresiasi, serta menciptakan suasana kerja yang penuh semangat. Perlu bagi pimpinan untuk memberikan ruang dan kesempatan yang lebih luas kepada karyawan dalam berinovasi serta mengembangkan ide-ide kreatif.
2. Motivasi Kerja : Memberikan apresiasi serta menciptakan suasana kerja yang penuh energi positif, ruang yang lebih luas bagi karyawan untuk berinovasi dan mengambil keputusan sehingga inisiatif yang ada semakin berkembang, tantangan kerja yang terukur dan penghargaan atas usaha ekstra dapat memotivasi karyawan untuk selalu memberikan hasil terbaik, dan apresiasi informal seperti ucapan terima kasih atau pujian langsung atas kontribusi anggota tim.
3. Budaya Organisasi : Mempertahankan budaya inovasi dengan memberi kesempatan karyawan untuk bereksperimen dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga kreativitas

tetap berkembang. Untuk menjaga kualitas kerja, pimpinan dapat memberikan pelatihan teknis maupun standar kerja yang jelas agar ketelitian karyawan semakin terarah dan konsisten. Manajemen menyediakan forum diskusi atau review internal, sehingga karyawan terbiasa mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan matang. Kepedulian terhadap kebutuhan karyawan disarankan agar lebih intens melakukan komunikasi dua arah, mendengar aspirasi karyawan, serta menindaklanjuti kebutuhan mereka dengan nyata.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, Yayasan ZISWAF Masjid Pelajar di Kota Semarang diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan, menciptakan sistem motivasi kerja dan membangun budaya organisasi yang lebih positif, serta yang lebih mendorong produktivitas karyawan, sehingga dapat mencapai visi dan misinya secara lebih optimal.

Daftar Pustaka

- Adam, A. (2021). Pengaruh motivasi terhadap peningkatan profesionalisme guru. *JUANGA: Jurnal Agama dan Ilmu Pengetahuan*, 99–110.
- Adam, A., & Efni, Y. (2021). Pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Primalayan Citra Mandiri (Datascip Service Center) di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Kiat*, 32(1).
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Amaliah, Y., & Sakir, A. R. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Kantor Camat Lamuru Kabupaten Bone. *Jurnal Relasi Publik*, 1(3), 54–69.
- Anang Firmansyah, Budi W., & Mahardika. (2018). *Pengantar manajemen*. Yogyakarta: DEEPUBLISH
- Andriyani, F., Nurhidayah, & Amin, M. S. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja sukarelawan pengurus UKM Jam'iyatul Qurro' Wal Huffadz Unisma. *e-Jurnal Riset Manajemen*, 13(1). <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jrm>
- Antika, N. D., Nataraningtyas, M. F., Lonikat, E. V. T., & Dwiridotjahjono, J. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, 12(2), 99–108.
- Aprilianti, K., & Subagio, H. (2024). Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (Studi pada karyawan CV. Sukses Makmur Sentosa di Tangerang). *Prosiding Seminar Nasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 1409–1422. <https://senafebi.budiluhur.ac.id/index.php/senafebi>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 4(2), 1–xx.
- Dewantoro, A. Q. (2023). Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi budaya organisasi dan motivasi. *Jurnal Manajerial*, 10(2). <https://doi.org/10.30587/manajerial.v10i02.5437>

- Febrianto, S. E. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dan kerjasama tim: Kepemimpinan, komunikasi efektif, pendekatan kepemimpinan tim, dan efektivitas tim (suatu kajian studi literature review ilmu manajemen terapan). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 2(2), 598–609
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (2016). *Organisasi: Perilaku, struktur, proses* (Terjemahan, ed. ke-8). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hariani, M., & Al Hakim, Y. R. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Lima Daun Ilmu (MADA)*, 1(2), 99–110.
- Himawan, A. (2024). Kepemimpinan transformasional, humanistik dan menghargai bagi lulusan Sekolah Inspektur Polisi (SIP), terhadap generasi milenial dan generasi Z. *Jurnal Litbang Polri*, 27(2), 111–120. <https://doi.org/10.46976/litbangpolri.v27i2.242>
- Idris, M., Nurhaeda, Z., Mardi, M., & Ardasanti, A. (2022). Efek motivasi, kompetensi, kompensasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1).
- Kasmir. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Kristiana, Y., & Tukiran, M. (n.d.). A systematic review: Is transformational leadership effective for organizational commitment? *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 1–10. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4>
- Mathis, Robert L & John H. Jackson, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Buku Dua*, Salemba Empat: Jakarta.
- Marhayani, & Byarwati, A. (2016). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja kader TP PKK. *Journal of Economics and Business Aseanomics (JEBA)*, 1(1), 1–12. <http://www.jurnalakademikjeba.yarsi.ac.id>
- Maulana, R. I. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior PT Sinergi. *Jurnal Ecodemica*, 4(2).
- Mewahaini, H., & Sidharta, H. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan etos kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Mayangkara Group. *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 7(6), Desember 2022
- Muara, S. J., & Yulistiani, M. (2021). Pengetahuan dan motivasi tim kamar bedah dengan kepatuhan pengisian surgical safety checklist. *Husada Nursing Journal*, 7(1), 21–28. <https://doi.org/10.37036/ahnj.v7i1.184>
- Muis, M. R., Jufrizen, & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/>

- Nofiantari, E., Karnadi, & Pramesthi, R. A. (2023). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja ASN serta kinerja ASN di Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*, 2(4), 719–738.
- Priadana, S., & Hadian, D. (2013). *Paradigma kepemimpinan di Indonesia*. Bandung.
- Pratama, M. F. A., & Handayani, W. P. P. (2022). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan: Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis*, 2(2), 62–70.
- Putra, S. W. (2015). Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan terhadap kinerja karyawan pada industri kecil. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 11(1), 62–77.
- Saleh, A. R., Sunandar, D., Maryani, M., Yuniarsih, N., Rohmalia, Y., Ramly, A. T., & Hubei M. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan motivasi karyawan
Diversity: *Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 1(2), 64–75. <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v1i2.4945>
- Sasongko, A. G., Hairudinor, & Syafari, M. R. (2021). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 10(1).
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <http://dx.doi.org/10.1002/job.248>
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The relationship of transformational leadership, organizational justice and organizational commitment: A mediation effect of job satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19)
- Sugiyono (2019) Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D Bandung Alfabet
- Sugiyono. (2022) Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung Alfabeta
- Sulistiyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan milenial. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 3(1), 183–197.
- Suratno, E. (2024). A literature review: The influence of effective leadership and transformational leadership on employee performance in business organizations in the digital era. *International Journal of Social, Policy and Law (IJOSPL)*, 5(1), 1–10.
- Tania, Y. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Premier Management Consulting. *Agora*, 5(1)

- Tanjung, R., Romi, H. A., & Firmansyah, F. (2023). Pengaruh motivasi, komunikasi, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Dharma Pacific Engineering. *Jurnal [Nama Jurnal]*, 6(1). E-ISSN 2655-5921.
- Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (n.d.). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Widodo, D. S. (2013). Influence of leadership and work environment to job satisfaction and impact to employee performance (Study on industrial manufacture in West Java). *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(26), 62–69. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEDS/article/view/17889>
- Wibowo. (2015). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wira Dianda, R., Putri, Z., Yulianti, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan: Literature review. *JIKMA: Jurnal Ilmu Komunikasi dan Manajemen*, 2(2), 298–310. <https://doi.org/10.54066/jikma.v2i2.1761>
- Yusuf, N. H. S. (2020). Pendekatan budaya dalam komunikasi organisasi. *At-Tadabbur: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 10(1), 22–39.

Lampiran 1

Kuisisioner Penelitian

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Yayasan Ziswaf Masjid Pelajar Di Kota Semarang”

Yth, Bapak/Ibu

Karyawan Yayasan Ziswaf Masjid Pelajar di Kota Semarang,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Ziswaf Masjid Pelajar di Kota Semarang,” saya sedang melakukan penelitian mendalam mengenai topik tersebut.

Oleh karena itu, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan sedikit waktu guna mengisi kuesioner ini berdasarkan pengalaman dan pandangan pribadi Anda. Data yang terkumpul akan digunakan secara anonim dan hanya untuk keperluan penelitian ini.

Segala informasi yang Bapak/Ibu berikan akan dijaga kerahasiaannya dan tidak akan disalahgunakan. Atas partisipasi dan kerjasamanya, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

Istiqomah

A. Petunjuk Pengisian

Berilah tanda silang (X) pada jawaban sesuai dengan pendapat saudara/i '

- STS = Sangat Tidak Setuju dengan nilai skor 1
- TS = Tidak Setuju dengan nilai skor 2
- KS = Kurang Setuju dengan nilai skor 3
- S = Setuju dengan nilai skor 4
- SS = Sangat Setuju dengan nilai skor 5

B. Karakteristik Responden

1. Nama Lengkap :
2. Usia :
 - 20-30 Tahun
 - 31-40 Tahun
 - 41-50 Tahun
 - 50 Tahun
3. Jenis Kelamin :

Lampiran 2

Daftar Pernyataan

Kuesioner Kepemimpinan Transformasional (X1)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Pimpinan Ziswaf Masjid Pelajar menunjukkan integritas yang tinggi dalam setiap tindakannya					
2	Pimpinan Ziswaf Masjid Pelajar menjadi contoh yang baik dalam bekerja dan bersikap profesional di hadapan seluruh karyawan.					
3	Pimpinan Ziswaf Masjid Pelajar menjadi sosok yang dapat diteladani dan dibanggakan oleh karyawan					
4	Pimpinan Ziswaf Masjid Pelajar menyampaikan visi dan tujuan organisasi dengan cara yang jelas dan menginspirasi seluruh tim.					
5	Pimpinan Ziswaf Masjid Pelajar mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat dan antusiasme tinggi melalui motivasi yang konsisten.					
6	Pimpinan Ziswaf Masjid Pelajar memberikan arahan yang memotivasi untuk mencapai target bersama dengan semangat kolaboratif.					
7	Pimpinan Ziswaf Masjid Pelajar mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru dalam menjalankan tugasnya.					
8	Pimpinan Ziswaf Masjid Pelajar terbuka terhadap ide dan masukan dari setiap karyawan.					
9	Pimpinan Ziswaf Masjid Pelajar memahami kebutuhan dan potensi unik setiap karyawan.					
10	Pimpinan Ziswaf Masjid Pelajar memberikan bimbingan dan dukungan secara personal agar setiap karyawan dapat berkembang secara profesional.					

B. Kuesioner Motivasi Kerja (X2)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar, saya merasa antusias dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan setiap hari.					
2	Saya sering mengambil inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan saya di Ziswaf Masjid Pelajar tanpa harus menunggu perintah.					
3	Saya bersedia berusaha lebih demi memberikan hasil kerja terbaik sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar					
4	Saya merasa memiliki keterikatan yang kuat terhadap tugas dan nilai-nilai organisasi Ziswaf Masjid Pelajar.					
5	Sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar, saya bersedia membantu rekan kerja meskipun itu di luar tanggung jawab saya.					
6	Saya bangga menjadi bagian dari tim kerja di Ziswaf Masjid Pelajar					
7	Saya merasa puas dengan kondisi kerja saya saat ini sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar.					
8	Harapan saya terhadap pekerjaan di Ziswaf Masjid Pelajar sebagian besar telah terpenuhi.					
9	Hubungan saya dengan atasan dan rekan kerja di Ziswaf Masjid Pelajar membuat saya nyaman dalam bekerja.					
10	Saya tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan saya sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar dalam waktu dekat.					

Kuesioner Budaya Organisasi (X3)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar, saya merasa diberi ruang untuk mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan.					
2	Saya merasa didorong untuk mengambil risiko yang diperhitungkan dalam menjalankan tugas di Ziswaf Masjid Pelajar.					
3	Ketelitian dan perhatian terhadap detail					

	merupakan nilai penting dalam pekerjaan saya sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar.					
4	Ziswaf Masjid Pelajar mendorong karyawannya untuk melakukan analisis secara mendalam sebelum mengambil keputusan.					
5	Di Ziswaf Masjid Pelajar, keberhasilan kerja karyawan lebih dinilai berdasarkan hasil akhir daripada proses yang ditempuh.					
6	Pimpinan Ziswaf Masjid Pelajar menekankan pentingnya pencapaian target yang terukur dalam setiap pekerjaan karyawan.					
7	Manajemen Ziswaf Masjid Pelajar mempertimbangkan dampak keputusan terhadap kesejahteraan karyawan.					
8	Saya merasa bahwa Ziswaf Masjid Pelajar peduli terhadap kebutuhan dan kepentingan setiap karyawannya.					
9	Sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar, saya terbiasa bekerja sama dalam tim untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi.					
10	Lingkungan kerja di Ziswaf Masjid Pelajar menuntut semangat bersaing dan inisiatif tinggi dalam mencapai tujuan lembaga					

Kuesioner Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar, saya mampu menyelesaikan sejumlah besar tugas dalam waktu yang ditentukan.					
2	Karyawan Ziswaf Masjid Pelajar dituntut untuk mencapai target kerja harian, dan saya dapat memenuhinya secara konsisten.					
3	Saya sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar mampu memproduksi output kerja sesuai kebutuhan program yang dijalankan.					
4	Hasil kerja saya sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar memiliki kualitas yang tinggi dan sesuai standar lembaga.					
5	Saya selalu berusaha memberikan hasil terbaik untuk mendukung program-program					

	Ziswaf Masjid Pelajar					
6	Pekerjaan yang saya hasilkan sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar dinilai memuaskan oleh pimpinan dan penerima manfaat					
7	Saya sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar selalu menyelesaikan tugas-tugas tepat waktu sesuai tenggat yang ditetapkan.					
8	Dalam menjalankan tanggung jawab di Ziswaf Masjid Pelajar, saya dapat mengatur waktu kerja secara efektif.					
9	Saya menyelesaikan pekerjaan di Ziswaf Masjid Pelajar dengan cara yang efisien dan memaksimalkan penggunaan sumber daya.					
10	Sebagai karyawan Ziswaf Masjid Pelajar, saya mampu mencapai hasil kerja yang optimal dengan upaya yang terukur dan hemat biaya.					

Lampiran 3

IDENTITAS 80 RESPONDEN

No	Usia	Jenis Kelamin	No	Usia	Jenis Kelamin
1	41-50 Tahun	Perempuan	41	41-50 Tahun	Perempuan
2	41-50 Tahun	Perempuan	42	20-30 Tahun	Perempuan
3	41-50 Tahun	Perempuan	43	20-30 Tahun	Perempuan
4	41-50 Tahun	Perempuan	44	20-30 Tahun	Perempuan
5	20-30 Tahun	Laki-laki	45	31-40 Tahun	Perempuan
6	41-50 Tahun	Perempuan	46	20-30 Tahun	Perempuan
7	41-50 Tahun	Perempuan	47	20-30 Tahun	Perempuan
8	20-30 Tahun	Laki-laki	48	20-30 Tahun	Perempuan
9	41-50 Tahun	Perempuan	49	41-50 Tahun	Perempuan
10	20-30 Tahun	Perempuan	50	31-40 Tahun	Perempuan
11	41-50 Tahun	Perempuan	51	>51 Tahun	Perempuan
12	31-40 Tahun	Perempuan	52	31-40 Tahun	Perempuan
13	31-40 Tahun	Perempuan	53	31-40 Tahun	Laki-laki
14	31-40 Tahun	Perempuan	54	41-50 Tahun	Laki-Laki
15	20-30 Tahun	Perempuan	55	31-40 Tahun	Laki-Laki
16	41-50 Tahun	Perempuan	56	>51 Tahun	Laki-laki
17	41-50 Tahun	Perempuan	57	41-50 Tahun	Laki-laki
18	41-50 Tahun	Perempuan	58	41-50 Tahun	Perempuan
19	41-50 Tahun	Perempuan	59	41-50 Tahun	Laki-Laki
20	31-40 Tahun	Perempuan	60	41-50 Tahun	Laki-laki
21	41-50 Tahun	Perempuan	61	41-50 Tahun	Perempuan
22	31-40 Tahun	Perempuan	62	31-40 Tahun	Laki-laki

23	41-50 Tahun	Perempuan	63	41-50 Tahun	Perempuan
24	20-30 Tahun	Perempuan	64	31-40 Tahun	Laki-laki
25	41-50 Tahun	Perempuan	65	20-30 Tahun	Perempuan
26	41-50 Tahun	Perempuan	66	41-50 Tahun	Perempuan
27	31-40 Tahun	Perempuan	67	31-40 Tahun	Laki-laki
28	41-50 Tahun	Perempuan	68	20-30 Tahun	Laki-laki
29	41-50 Tahun	Perempuan	69	20-30 Tahun	Laki-laki
30	20-30 Tahun	Perempuan	70	41-50 Tahun	Laki-Laki
31	41-50 Tahun	Perempuan	71	41-50 Tahun	Laki-Laki
32	20-30 Tahun	Perempuan	72	>50 Tahun	Laki-Laki
33	41-50 Tahun	Perempuan	73	31-40 Tahun	Perempuan
34	41-50 Tahun	Peremouan	74	41-50 Tahun	Perempuan
35	20-30 Tahun	Perempuan	75	41-50 Tahun	Laki-laki
36	41-50 Tahun	Perempuan	76	41-50 Tahun	Laki-Laki
37	31-40 Tahun	Perempuan	77	31-40 Tahun	Laki-Laki
38	41-50 Tahun	Perempuan	78	20-30 Tahun	Perempuan
39	20-30 Tahun	Perempuan	79	20-30 Tahun	Perempuan
40	41-50 Tahun	Perempuan	80	20-30 Tahun	Perempuan

Lampiran 4

TABULASI DATA JAWABAN 80 RESPONDEN

a. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL ((X1)

NO	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL										JUMLAH
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	43
7	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	43
8	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	42
9	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	41
10	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
11	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
12	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	38
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	3	4	3	4	4	3	2	2	3	3	31
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
16	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	34
17	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	37
18	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	36
19	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	44
20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
21	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
22	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
23	1	3	3	2	1	3	1	4	1	4	23
24	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	37
25	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	35
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	46
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	36
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	36
33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
34	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	38
35	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	34
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	47

40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	45
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
45	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
46	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	34
47	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	39
48	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
49	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	31
50	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	43
51	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	33
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
54	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	47
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	39
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
62	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	33
63	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	36
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
65	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	48
66	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
67	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
69	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	36
70	4	4	3	4	3	4	5	3	2	5	37
71	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
74	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	37
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
77	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
78	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	43
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

b. MOTIVASI KERJA (X2)

NO	MOTIVASI KERJA (X2)										JUMLAH
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	
1	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	44
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	36
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
6	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	44
7	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	34
8	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	38
9	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	39
10	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	45
11	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42
12	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	37
13	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	45
14	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	37
15	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	42
16	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	32
17	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	40
18	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	38
19	5	4	5	5	3	3	5	4	4	5	43
20	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	39
21	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	37
22	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	47
23	4	4	3	2	2	1	2	1	1	4	24
24	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38
25	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	37
26	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
27	5	4	3	3	4	2	4	4	4	4	37
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	35
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	36
32	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	35
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
34	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	43
35	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	34
36	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
37	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	37
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	39
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
41	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	39
42	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	41

43	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	47
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
45	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	46
46	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	37
47	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	37
48	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37
49	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	37
50	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	39
51	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
52	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	36
53	2	4	2	3	4	3	4	4	4	4	34
54	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
55	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
56	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4	43
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60	4	3	3	3	3	3	5	4	3	3	34
61	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
62	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	35
63	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
64	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37
65	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
67	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
68	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
69	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
70	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	37
71	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	40
72	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
74	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
77	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
78	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	45
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
80	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39

c. BUDAYA ORGANISASI (X3)

NO	BUDAYA ORGANISASI (X3)										JUMLAH
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	43
9	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
10	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	43
11	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	44
12	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	40
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	33
15	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	45
16	2	4	4	2	2	2	4	2	2	4	28
17	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
18	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	37
19	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	34
22	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	42
23	4	2	4	4	3	1	3	4	2	2	29
24	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
25	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	2	3	4	3	3	4	4	3	4	3	33
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	37
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
31	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
32	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
33	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	42
34	4	3	4	4	3	5	4	3	5	5	40
35	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	36
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	43
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
42	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	36

43	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
44	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
45	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	44
46	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	37
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
48	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	38
49	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
50	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
51	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	35
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53	1	2	2	2	1	2	4	4	4	4	26
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	45
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60	3	3	3	3	4	3	3	5	3	4	34
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
62	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
63	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
64	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
66	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	39
67	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	43
68	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
69	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	35
70	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	39
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
72	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	34
73	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
77	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
78	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	46
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
80	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37

d. KINERJA KARYAWAN (Y)

NO	KINERJA KARYAWAN (Y)										JUMLAH
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	36
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	44
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	40
9	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42
10	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	44
11	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	46
12	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	40
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	35
15	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	40
16	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	34
17	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
18	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	37
19	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	41
22	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	45
23	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	33
24	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	37
25	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	44
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	36
30	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
34	5	5	4	3	5	3	5	4	4	4	42
35	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	37
36	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
37	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
41	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

43	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47
44	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
45	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	43
46	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
48	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	40
49	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	35
50	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
51	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	34
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
58	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	47
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
62	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	36
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
67	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	43
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
69	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
71	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	45
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
77	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38
78	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40

PERNYATAAN PLAGIATISME

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Istiqomah

NIM : 21510026

Program Studi : Manajemen

Surel : istiqomahbergas9@gmail.com

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang diajukan dengan judul :

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI YAYASAN ZISWAF
MASJID PELAJAR DI KOTA SEMARANG

adalah karya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada
Program Studi Manajemen ataupun pada program lainnya, karya ini adalah milik saya, karena
itu pertanggung jawaban sepenuhnya berada pada saya.

Ungaran, 15 September 2025

Yang Membuat Pernyataan



Istiqomah

21510026