



## Peningkatan Kinerja Pegawai Kecamatan melalui Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik dan Budaya Organisasi

Maria Endah Palupi<sup>1)\*</sup>; Moch. Zulfa<sup>2)</sup>  
E-mail Korespondensi : endahplp65@gmail.com

Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang, Indonesia<sup>1,2)</sup>

### INFO ARTIKEL

*Proses Artikel*

Dikirim : 10/07/2024

Diterima: 24/07/2024

Dipublikasikan: 31/07/2024

Akreditasi oleh  
Kemenristekdikti  
No.79/E/KPT/2023

### ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi faktor kepemimpinan yaitu masih ditemui seseorang pimpinan yang kurang tanggap dan tidak mau tahu terhadap kesulitan yang dihadapi bawahan dalam hal penyelesaian suatu pekerjaan, faktor motivasi intrinsik yaitu masih banyak ditemui perangkat desa yang memiliki motivasi rendah, faktor budaya pada organisasi yaitu masih banyak ditemui budaya perangkat desa terhadap organisasi rendah terhadap 7 (tujuh) pemerintahan desa di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menguji dampak kepemimpinan altruistik, motivasi intrinsik dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang. Sampel dengan total seratus responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan cara mengirimkan kuesioner kepada para perangkat desa di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang. Pemilihan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel total atau sensus. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linier berganda dengan menggunakan *software* SPSS 18. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh Kepemimpinan Altruistik dan Motivasi Intrinsik yang positif dan signifikan terhadap Kinerja sumber daya manusia. Namun, Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja sumber daya manusia. Ketiga variable tersebut secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa. Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting bagi praktik manajemen sumber daya manusia khususnya di pemerintahan desa.

### Kata Kunci :

Kepemimpinan altruistik; motivasi intrinsik; budaya organisasi; kinerja sumber daya manusia.

### *Abstract*

*This research is motivated by leadership factors, namely that we still find leaders who are less responsive and do not want to know about the difficulties faced by subordinates in completing work, intrinsic*

*motivation factors, namely that we still find many village officials who have low motivation, cultural factors in organizations that are still often found. the culture of village officials towards organization is low in 7 (seven) village governments in Bawen District, Semarang Regency. The aim of this research is to examine the impact of altruistic leadership, intrinsic motivation and organizational culture on human resource performance in Bawen District, Semarang Regency. Sample with a total of one hundred respondents. The data used in this research is primary data by sending questionnaires to village officials in Bawen District, Semarang Regency. The sample selection in this study used a total sample or census. The analytical tool used in this research is multiple linear regression using SPSS 18 software. The results of this research show that there is a positive and significant influence of Altruistic Leadership and Intrinsic Motivation on human resource performance. However, organizational culture does not have a significant influence on human resource performance. These three variables together influence the performance of village officials. The findings of this research have important implications for human resource management practices, especially in village government.*

**Keyword:**

*Altruistic leadership; intrinsic motivation; organizational culture; human resource performance.*



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## PENDAHULUAN

Kecamatan merupakan pembagian daerah administratif di Indonesia dibawah Kabupaten atau Kotamadya. Kecamatan terdiri dari pemerintahan desa dan kelurahan. Pemerintah desa merupakan pelaksanaan tata kelola pemerintah yang dijalankan pemerintah desa dan badan pemusyawaratan desa untuk mengatur dan megurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal usul dan adat istiadat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam menjalankan roda pemerintahan desa-desa di Indonesia, kepala desa bertugas sebagai pemimpin di kantor desa dibantu oleh perangkat desa. <http://id.wikipedia.org>. Sumber daya manusia yang berkualitas yang dimaksud disini adalah kepala desa sebagai pemimpin di kantor desa yang diharapkan dapat memberikan contoh yang baik dan motivator kepada perangkat desa yang merupakan pelaksana langsung tugas-tugas pemerintahan desa yang berhadapan langsung dengan masyarakat.

Permasalahan yang kaitannya dengan kinerja sumber daya manusia pada perangkat desa berdasarkan hasil pra survey masih ditemuinya perangkat desa dengan hasil kerja kurang maksimal. seperti, adanya keluhan perangkat desa pada penambahan beban kerja, ketelitian dan kerapian yang belum optimal dalam membuat laporan kerja sehingga mendapat teguran dari pimpinan, kesulitan menyelesaikan pekerjaan karena kurang terampil akibat laporan bulanan tidak dapat selesai dengan tepat waktu. Menurut Hartini dkk (2021:50) terdapat berbagai penentu yang menentukan sumber daya manusia mencapai keunggulan kinerja, sehingga berkemampuan mendukung keberhasilan organisasi. Faktor penentu yang dapat mempengaruhi kinerja berupa motivasi intrisik, komunikasi dalam organisasi, kepemimpinan, konflik kerja, budaya organisasi, penghargaan prestasi dan stres kerja.

Kinerja sumber daya manusia, menurut Harbani Pasolong dalam Fahmi (2016:17) mengatakan bahwa suatu organisasi dengan visi pembanguann kinerja berkualitas yang baik sulit dicapai tanpa ketersediaan dukungan dari dua segi yaitu kinerja sumber daya manusia (pegawai per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja dari sumber daya manusia dapat digunakan sebagai kerangka dalam mensuport kesuksesan organisasi atau pegawai. Organisasi yang sukses dan efektif adalah organisasi yang berganggotakan individu berkinerja yang baik. Akan tetapi, sebageian besar organisasi yang belum berhasil disebabkan oleh para pegawai yang berkinerja kurang optimal. Jadi, dalam hal ini terdapat kesesuaian antara kesuksesan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja individu atau sumber daya manusia (Sudarmanto, 2015:6). Maka dengan hal ini pemerintahan desa yang mengedepankan aspek pelayanan yang prima dan optimal merupakan aset yang harus dikelola oleh seseorang pemimpin yang mampu memahami pegawainya, cara pengelolaan seorang pemimpin pada perangkat desa merupakan penentu utama.

Sehingga salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Menurut Hartini dkk (2021:248) mengatakan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk meberi pengaruh bagi sebuah grup atau komunitas menuju arah ketercapaian tujuan. Diantara berbagai gaya kepemimpinan positif, kepemimpinan altruistik dikenal sebagai pendekatan yang berfokus pada kemanusiaan. Gaya ini mencerminkan perilaku pemimpin yang tidak mementingkan diri sendiri dan sangat peduli dengan kesejahteraan anggotanya, dengan mengutamakan kepentingan anggota di atas kepentingan pribadi (Abdillah, 2020). Kepemimpinan altruistik memiliki peran signifikan dalam membentuk sikap dan perilaku positif bawahan, termasuk kebahagiaan di tempat kerja, humor afiliatif, inovasi, dan pengembangan dari keluarga ke pekerjaan (Salas-Vallina & Alegre, 2018; Salas-Vallina et al., 2018; Xie et al., 2021). Selain itu, kepemimpinan ini juga membantu mengurangi perilaku negatif yang kontraproduktif seperti perilaku menyembunyikan pengetahuan (Abdillah et al., 2020).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi intrisik. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Priansa (2016:202) menyebutkan bahwa motivasi intrisik merupakan proses psikologis yang tercermin melalui perilaku. Salah satu tantangan utama bagi pimpinan dalam organisasi adalah bagaimana memotivasi karyawan agar mereka bisa bekerja dengan efektif. Pemimpin perlu menemukan cara untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan merasa diberdayakan secara individu serta memotivasi mereka untuk bekerja dengan dorongan dan keinginan yang kuat untuk mencapai kinerja yang optimal. Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan dengan wawancara terhadap beberapa pegawai ditemukan beberapa permasalahan yang kaitannya dengan motivasi intrisik adalah masih ditemui perangkat desa memiliki motivasi intrisik yang rendah, misalnya kurang memiliki gairah kerja, tidak semangat dalam bekerja, kurang bekerja keras, mudah putus asa, kurang bekerja sama dengan rekan kerja, bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan saja tanpa menunjukkan hasil kerja yang optimal. Hal-hal ini yang diindikasikan bahwa motivasi intrinsik pegawai perangkat desa perlu untuk ditingkatkan mengingat bahwa perangkat desa merupakan ujung tombak dari pelayanan pemerintah untuk masyarakat.

Berikutnya faktor yang dapat berdampak bagi kinerja pegawai adalah budaya organisasi, Fahmi (2016:186) budaya organisasi merujuk pada praktik-praktik yang telah menjadi tradisi dan diterapkan dalam kegiatan kerja, berperan sebagai faktor pendukung peningkatan kualitas kerja karyawan dan manajer perusahaan. Budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia perangkat desa dengan menciptakan lingkungan yang dapat memberikan contoh perilaku yang baik dalam bekerja untuk memberikan kemampuan terbaik dalam memanfaatkan peluang yang ada. Keberadaan budaya organisasi yang kuat tercermin dalam integritas dari anggota perangkat desa, pemahaman mereka terhadap tujuan organisasi, pemahaman tentang perilaku yang diharapkan, dan konsistensi dalam melaksanakan tugas berdasarkan nilai-nilai yang dianut. Sebab dan akibat dari adanya budaya organisasi yang kuat, anggotanya (perangkat desa) menunjukkan kerelaan dalam bekerja sehingga kinerja perangkat desa meningkat. Para perangkat desa yang kadang adanya kecenderungan menunda dalam menyelesaikan pekerjaan, mengobrol atau membaca surat kabar, laporan buku tidak tepat waktu,

datang kerja terlambat dan pulang kerja lebih awal. Adanya keluhan dari masyarakat tentang pelayanan umum. Hal ini tentu perlu adanya perbaikan budaya kerja yang lebih baik.

Hasil akibat dari budaya organisasi yang rendah berdampak pada perilaku perangkat desa yang kurang inovatif dalam bekerja artinya terjadi kesalahan dalam bekerja tidak dapat menyelesaikannya secara mandiri dan menunggu arahan atau bantuan dari orang lain (atasan atau rekan kerja) untuk membantu menyelesaikannya, kurang memberikan perhatian terhadap masalah pekerjaan orang lain, kurang agresif dalam bekerja mengakibatkan target kerja yang sudah ditetapkan oleh organisasi tidak dapat dicapai sehingga mendapat teguran dari atasan.

Uraian di atas tentang adanya *fenomena gap* pada sektor administratif pemerintahan di Indonesia dibawah Kabupaten atau Kotamadya yang menunjukkan bahwa terdapat permasalahan yang perlu dilakukan riset yang lebih mendalam untuk meningkatkan kinerja pelayanan masyarakat. Penelitian ini berusaha menunjukkan *novelty* (kebaharuan) dibandingkan dengan penelitian terdahulu. Kebaharuan tersebut diantaranya ragam variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai kecamatan serta hasil penelitian yang telah dilakukan pengujian berdasarkan literasi akademis dan waktu penelitian. Pada studi ini peneliti hanya mengaplikasikan faktor kepemimpinan altruistik, motivasi intrisik dan budaya organisasi untuk menginvestigasi dampaknya bagi Kinerja sumber daya manusia perangkat desa di wilayah Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang sebab berbagai faktor tersebut menjadi isu yang penting untuk ditemukan solusinya untuk menuju ketercapaian peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

## KAJIAN PUSTAKA

### **Kinerja Sumber Daya Manusia**

Makna kinerja menurut beberapa ahli dapat disarikan menjadai beberapa pengertian. Menurut Amstrong dan Baron dalam Fahmi (2016:137), kinerja merujuk pada hasil pekerjaan yang memiliki hubungan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan kontribusi ekonomi. Mereka menganggap kinerja sebagai hasil yang dihasilkan oleh individu atau tim dalam organisasi. Kemampuan, di sisi lain, merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan pekerjaan, yang umumnya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas, sebagaimana dijelaskan oleh Mondy et al. dalam Priansa (2016:269), adalah keyakinan individu bahwa mereka mampu mencapai usaha-usaha mereka dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Sementara itu, Mangkunegara (2016:67) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Wrether dan Davis (dalam Priansa, 2016: 272) menjelaskan bahwa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai oleh organisasi terdiri dari: Pertama, untuk meningkatkan kinerja, di mana hasil dari penilaian kinerja memberikan wawasan kepada pimpinan dan pegawai tentang langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan produktivitas. Kedua, untuk pengambilan keputusan terkait penempatan, seperti promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai berdasarkan hasil penilaian kinerja mereka. Ketiga, untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi dan menyediakan pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja pegawai secara optimal.

### **Kepemimpinan Altruistik**

Kepemimpinan pertama kali didefinisikan oleh Kanungo dan Mendonca (1996), yang menguraikan konsep altruisme dalam dua dimensi penting (Abdillah, 2020). Pertama, definisi altruisme mengacu pada *“an attributed dispositional intent to help others, a willingness to sacrifice one’s welfare for the sake of another, and behavior intended to benefit others without the expectation of an external reward”* (Kanungo & Mendonca, 1996, p. 37). Berdasar definisi tersebut, altruisme adalah sebuah niat disposisional yang melibatkan keinginan seseorang untuk membantu orang lain, dengan kesediaan untuk berkorban demi kepentingan orang lain, serta perilaku yang bertujuan memberikan manfaat kepada orang lain tanpa mengharapkan imbalan eksternal. Kedua, altruisme juga mengacu pada *“the manifest behavior and its consequences*

*without any references to one's dispositional intentions*" (Kanungo & Mendonca, 1996, p. 37). Menurut definisi kedua ini, altruisme adalah perilaku di mana seseorang memberikan bantuan kepada orang lain tanpa mempertimbangkan motif dari individu yang memberikan bantuan tersebut. Dengan demikian, altruisme dapat merujuk pada keadaan internal (seperti yang dijelaskan dalam definisi pertama) maupun perilaku yang berdampak nyata (seperti yang dijelaskan dalam definisi kedua). Dengan pendekatan ini, altruisme dipahami sebagai tindakan yang bertujuan memberikan manfaat bagi orang lain.

### **Hubungan Kepemimpinana Altruistik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Menurut Salas-Vallina dan Alegre (2018), gaya kepemimpinan altruistik dapat dipandang sebagai bentuk kepemimpinan yang berpusat pada manusia ("human-centered leadership"). Yukl (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan altruistik menitikberatkan perhatian pada kebutuhan bawahan dan bersedia mengorbankan kepentingan pribadi demi membantu mereka. Pemimpin yang menunjukkan perilaku altruistik berupaya menginspirasi bawahannya dengan membangkitkan komitmen dan antusiasme melalui nilai-nilai dan emosi yang mereka miliki.

Barbuto dan Wheeler (2006) serta Simmons (1991) menjelaskan bahwa kepemimpinan altruistik memiliki beberapa karakteristik kunci. Pertama, seorang pemimpin altruistik sering kali mengutamakan kepentingan bawahan di atas kepentingan dirinya sendiri. Kedua, dia bersedia mengorbankan kepentingannya demi melayani bawahan. Ketiga, pemimpin ini membantu bawahannya melebihi tugas-tugas rutin yang diharapkan. Keempat, mereka melakukan semua ini secara sukarela, tanpa mengharapkan imbalan, tetapi justru mendorong motivasi bawahannya untuk bekerja dengan sukarela dan penuh semangat.

Indikator Kepemimpinan Altruistik Menurut Terry dan Leslie (2010:152) ciri pemimpin yang efektif yang dijadikan indikator dalam penelitian, yaitu stabilitas emosi, kemampuan berkomunikasi, pengetahuan luas, kemampuan mengajarkan, kemampuan teknik. Kepemimpinan Altruistik dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan (Avolio et al., 2009); (Gagne & Deci, 2005) (Hsiung, 2014); dan (Uslu et al., 2023); (Mallén-Broch et al., 2023); (Örtqvist, 2020). Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Apabila kepemimpinan altruistik diimplementasikan, maka kinerja sumber daya manusia akan mengalami peningkatan.

### **Motivasi Intrinsik**

Pengertian motivasi intrinsik menurut para ahli, seperti Sardiman (2007:89), adalah dorongan internal yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas atau berfungsi tanpa perlu dirangsang dari luar, karena individu tersebut memiliki motivasi yang berasal dari dalam dirinya sendiri untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi ini dipandang sebagai suatu proses yang mengarah pada pencapaian tujuan. Selain itu, menurut Herzberg dalam Miner (2005), terdapat dua jenis faktor motivasi yang mempengaruhi upaya individu dalam mencapai kepuasan diri. Faktor intrinsik memotivasi individu untuk mencapai kepuasan dari dalam, seperti pencapaian, pengakuan, kemajuan dalam karir, dan sebagainya, sedangkan faktor ekstrinsik memotivasi dari luar, seperti hubungan sosial, imbalan material, kondisi lingkungan, dan sebagainya. Teori motivasi intrinsik juga didefinisikan oleh McClelland melalui teori kebutuhan, yang mengidentifikasi tiga jenis motivasi: (1) Kebutuhan berprestasi, yaitu keinginan untuk meraih prestasi yang signifikan, menguasai keterampilan, atau mendapatkan status tinggi; (2) Kebutuhan kekuasaan, yang berkaitan dengan keinginan untuk mencapai posisi kepemimpinan; dan (3) Kebutuhan afiliasi, yang mencerminkan keinginan untuk menjalin hubungan interpersonal yang hangat dan ramah.

### **Hubungan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Motivasi intrinsik tercermin ketika seseorang secara alami tertarik pada suatu tugas dan berusaha untuk terlibat lebih dalam dalam pelaksanaannya, seperti yang dikemukakan oleh Edward & Ryan (1985). Mereka menjelaskan bahwa motivasi intrinsik melibatkan proses di mana individu merasa tertarik pada esensi dari tugas itu sendiri dan secara sukarela terlibat dalam pekerjaan tersebut.

Seseorang dikatakan termotivasi secara intrinsik untuk menyelesaikan sebuah tugas jika ia memiliki minat yang kuat terhadap tugas tersebut dan berusaha aktif untuk mengembangkan keterlibatannya dalam menyelesaikannya.

Indikator motivasi intrinsik juga dapat dilihat dari perspektif teori motivasi menurut Maslow (2010:206), yang menyatakan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang membentuk hierarki: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik berperan sebagai prediktor kuat bagi tercapainya kinerja karyawan (Ryan & Deci, 2020); (Amabile & Kramer, 2011); (Gagne & Deci, 2005) dan (Patwary et al., 2024); (Liaquat et al., 2024); (Wuryanti & Rismawan, 2020). Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah: H2 : Apabila motivasi intrinsik optimal, maka kinerja sumber daya manusia akan mengalami peningkatan yang signifikan.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menurut beberapa ahli diartikan sebagai suatu sistem kebiasaan yang telah terbentuk dan diterapkan secara berkelanjutan dalam aktivitas kerja, yang bertujuan untuk mempengaruhi kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan (Fahmi, 2016:186). Jones (dalam Fahmi, 2016:186) menggambarkan budaya organisasi sebagai serangkaian nilai dan norma yang diperoleh melalui interaksi bersama yang mengatur hubungan antara anggota organisasi serta dengan pihak eksternal. Kreitner dan Kinicki (dalam Sudarmanto, 2015:166) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari keyakinan, sikap, dan nilai-nilai yang umumnya dimiliki dan dibagikan dalam suatu organisasi.

Secara keseluruhan, budaya organisasi merujuk pada sistem nilai yang telah tertanam dalam kehidupan kerja suatu organisasi, berperan sebagai faktor penggerak dalam meningkatkan kualitas kinerja para karyawan.

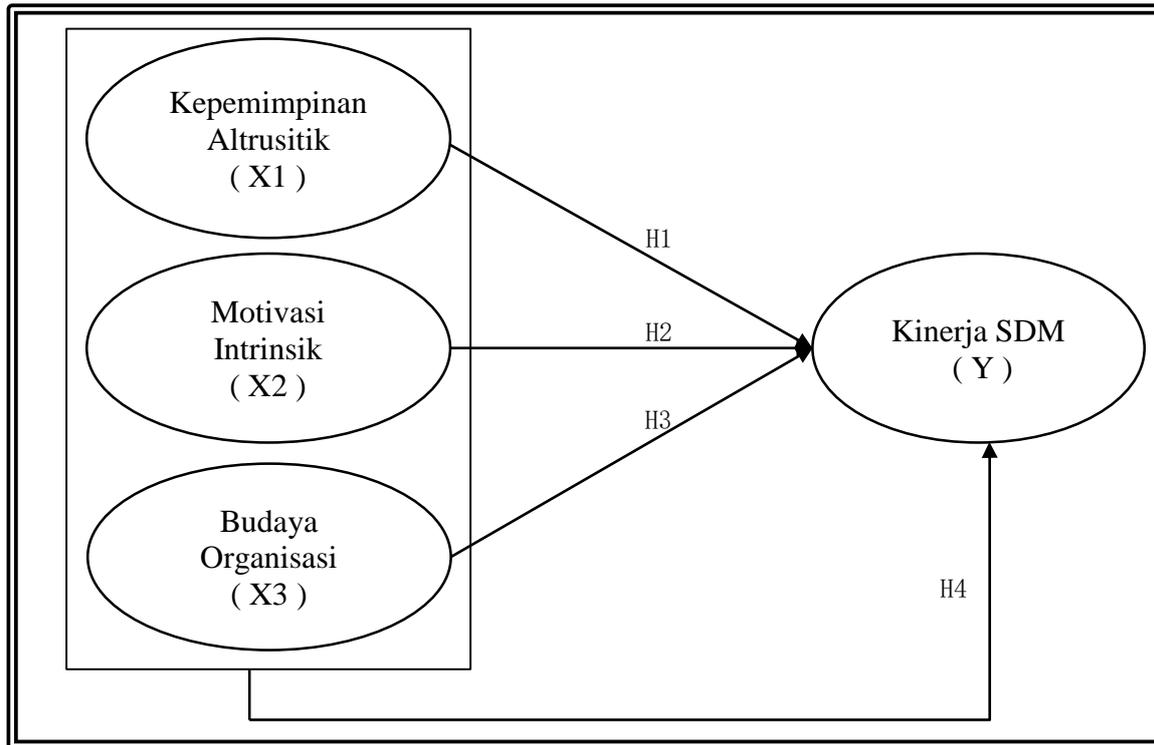
### **Hubungan Budaya Organisasi bagi Kinerja Sumber Daya Manusia**

Menurut Kotter dan Haskett (dalam Sudarmanto, 2015:190), budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku para pegawai. Mereka menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Robins (2003:171) mengidentifikasi lima indikator karakteristik utama dari budaya organisasi, yaitu inovatif dan berani mengambil risiko, perhatian terhadap detail dalam menangani masalah, orientasi pada individu, orientasi pada tim, dan keagresifan dalam bekerja. Adanya budaya organisasi yang baik maka dapat mempengaruhi kinerja pegawai dimana budaya yang inovatif, saling berbagi, kebersamaan hal ini yang akan mewariskan bagaimana suatu organisasi ini memiliki integritas bersama yang menciptakan rasa kepedulian bersama untuk meningkatkan dan mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Budaya organisasi yang kuat terlihat dengan anggotanya, para anggota tahu akan tujuan organisasi, mengerti akan sikap yang baik untuk organisasi dan melaksanakan tugas berdasarkan norma yang dianut secara konsisten. Akibat budaya organisasi yang baik, anggotanya menunjukkan integritas dalam bekerja sehingga dengan kesadarannya mampu meningkatkan kinerja para anggotanya. Secara keseluruhan, budaya organisasi berperan sebagai pendorong utama dalam membentuk perilaku dan kontribusi anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama atas dasar kesadaran anggotanya. Budaya organisasi dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Djuremi et al., 2016) ; (Robbins et al., 2018). Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3 : Bila Budaya Organisasi diterapkan, maka Kinerja Sumber Daya Manusia Semakin Meningkat.

### Model Empirik Penelitian



Gambar 1. Model Empirik Penelitian

### METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian yang akan digunakan adalah eksplanatori, tujuannya untuk mengetahui secara mendalam tentang permasalahan yang diteliti, yaitu pengaruh keterampilan, kompensasi, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2016:34), penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah jenis penelitian yang mengungkap hubungan antar variabel dan menguji hipotesis. Penelitian ini memiliki orientasi deskriptif namun fokus utamanya adalah pada hubungan dan pengaruh antar variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat desa di Kecamatan Bawen pada tahun 2023, yang berjumlah 100 orang pegawai. Sampel penelitian ini merupakan bagian dari populasi tersebut, dengan jumlah responden sebanyak 100 orang (Sugiyono, 2016:149). Menurut Usman dan Akbar (2011:181), sampel dapat mencakup seluruh anggota populasi yang disebut sebagai sampel total atau sensus. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Setelah pengumpulan data dari lapangan, data tersebut kemudian diolah menggunakan program IBM SPSS Statistics versi 23 untuk menyusun item kuesioner secara ringkas dan sederhana.

Teknik Analisis menggunakan pertama, uji validitas yaitu digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016:52). Kedua, Uji realibilitas. uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau hsayal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016:47). Ketiga, Uji asumsi klasik pengujian asumsi klasik yang terdiri dari pengujian Normalitas, Heteroskedastisitas, dan multikolinieritas. Keempat, Uji regresi linier berganda. Kelima, Uji hipotesis yang meliputi uji t dan uji f. serta yang terakhir Keenam, Uji koefisien determinasi untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Identitas Responden

**Tabel 1. Gender Responden**

	Item	Jumlah	Persentase
Gender	Laki - laki	23	23%
	Perempuan	77	77%
Usia	20-30 tahun	10	10%
	31-40 tahun	33	33%
	41-50 tahun	38	38%
	51-60 tahun	17	17%
	61-70 tahun	2	2%
Pendidikan	SD	0	0%
	SMP	7	7%
	SMA	40	40%
	D III	25	25%
	S1	35	35%
	S2	3	3%
Lama Bekerja	1 - 5 tahun	12	12%
	6 - 10 tahun	12	12%
	11-15 tahun	25	25%
	16-20 tahun	18	18%
	21-25 tahun	39	39%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan jenis kelamin responden yang terdiri dari seluruh perangkat desa di Kecamatan Bawen. Jenis kelamin perempuan mendominasi responden sebesar 77%. Mayoritas perangkat desa perempuan (77%) seringkali memainkan peran sentral dalam kehidupan desa dan berpotensi memiliki pemahaman yang lebih mendalam mengenai kebutuhan masyarakat, terutama yang berkaitan dengan perempuan dan anak. Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan bahwa perempuan cenderung memiliki keinginan untuk membantu orang lain dan berkontribusi pada komunitas mereka.

Menunjukkan adanya kecenderungan yang jelas terhadap perangkat desa yang berpengalaman di Kecamatan Bawen. Mayoritas responden berada pada rentang usia 31-50 tahun (33% pada usia 31-40 tahun dan 38% pada usia 41-50 tahun), distribusi usia para responden, menunjukkan bahwa pemerintahan desa mempunyai dasar pengalaman yang kuat. Perangkat desa (tenaga kerja) yang mayoritas terdiri dari individu berpengalaman (31-50 tahun) menawarkan beberapa keuntungan tersendiri. Pertama, kelompok usia ini cenderung menunjukkan rasa altruisme dan motivasi intrinsik yang kuat. Keinginan mereka untuk berkontribusi kepada masyarakat dapat mendorong kerja keras dan komitmen terhadap pembangunan desa. Kedua, pengalaman mereka dapat menumbuhkan budaya organisasi yang stabil dan konsisten. Rutinitas yang stabil dan ketrampilan pemecahan masalah yang terasah berkontribusi pada lingkungan kerja yang handal dan efisien. Pada akhirnya, kekayaan pengalaman mereka dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih baik, kepemimpinan yang efektif, dan pengelolaan sumber daya desa yang lebih baik.

Menunjukkan hasil survei identitas responden di Kecamatan Bawen menunjukkan adanya tren menonjol dalam hal latar belakang pendidikan para perangkat desa. Dengan 40% dari mereka

memiliki latar belakang pendidikan SMA, hal ini menunjukkan adanya tenaga kerja dengan perpaduan pengalaman dan potensi untuk pengembangan lebih lanjut. Sebagian besar (40%) yang berpendidikan SMA menunjukkan mereka memiliki ketereampilan praktis dan pengetahuan lokal yang penting untuk administrasi desa. Keakraban mereka dengan adat istiadat setempat dan kebutuhan masyarakat dapat menjadi aset berharga.

Menampilkan data dari Kecamatan Bawen, yang menunjukkan adanya kecenderungan perangkat desa yang berpengalaman, dimana hampir 80% (72%) telah menjabat selama 11 tahun atau lebih, Keuntungan mayoritas aparat desa berpengalaman antara lain memiliki pengetahuan lokal yang mendalam, memori dan stabilitas institusional, serta pendampingan dan transfer pengetahuan. Sebagian besar (39%) perangkat desa dengan masa kerja 16-20 tahun berpotensi besar memiliki pemahaman mendalam tentang isu-isu lokal, adat istiadat, dan dinamika masyarakat. Pengetahuan ini sangat berharga dalam pengambilan keputusan dan penyampaian layanan yang efektif dan selaras dengan kebutuhan desa. Pejabat yang berpengalaman berkontribusi pada budaya organisasi yang stabil dan konsisten. Keakraban mereka dengan prosedur birokrasi dan hubungan baik dengan pemerintahan yang lebih tinggi dapat menjamin kelancaran operasional pemerintah desa, perangkat desa yang berpengalaman menjalankan peran penting dalam membina kekuatan dan keterlibatan masyarakat desa.

### Uji Validitas

Uji validitas pada table 2 dilakukan untuk menguji setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Terdapat 20 pernyataan yang harus dijawab oleh responden untuk mengukur keseluruhan variabel penelitian.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Kode Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan Altruistik	1. Stabilitas emosi	X1.1	0,977	0,196	Valid
	2. Kemampuankomunikasi	X1.2	0,973	0,196	Valid
	3. Pengetahuan luas	X1.3	0,983	0,196	Valid
	4. Kemampuanmengajarkan	X1.4	0,980	0,196	Valid
	5. Kemampuan teknik	X1.5	0,927	0,196	Valid
Motivasi Intrinsik	1. Kebutuhan fisiologis	X2.1	0,931	0,196	Valid
	2. Kebutuhan rasa aman	X2.2	0,931	0,196	Valid
	3. Kebutuhan social	X2.3	0,919	0,196	Valid
	4. Kebutuhan penghargaan	X2.4	0,870	0,196	Valid
	5. Kebutuhan Pengakuan	X2.5	0,879	0,196	Valid
Budaya Organisasi	1. Inovatif	X3.1	0,931	0,196	Valid
	2. Memberikan perhatian	X3.2	0,950	0,196	Valid
	3. Orientasi individu	X3.3	0,942	0,196	Valid
	4. Orientasi tim	X3.4	0,958	0,196	Valid
	5. Agresif dalam bekerja	X3.5	0,958	0,196	Valid
Kinerja SDM	1. Kualitas kerja	Y1.1	0,979	0,196	Valid
	2. Kuantitas pekerjaan	Y1.2	0,957	0,196	Valid
	3. Ketepatan waktu	Y1.3	0,979	0,196	Valid
	4. Efektivitas kerja	Y1.4	0,979	0,196	Valid
	5. Kemampuan kerja	Y1.5	0,958	0,196	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data

### Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan *Cronbach Alpha*, dimana jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,6, maka kuesioner dikatakan konsisten atau reliabel (Ghozali, 2018). Berdasarkan perhitungan

menggunakan program SPSS, masing-masing variabel menunjukkan nilai alpha > 0,6 seperti yang terlihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan Altruistik	0,983	Reliabel
2	Motivasi Intrinsik	0,945	Reliabel
3	Budaya Organisasi	0,978	Reliabel
4	Kinerja SDM	0,984	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data

**Regresi Berganda (Uji)**

**Tabel 4. Rangkuman Regresi Berganda**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	T hitung	B	Sig.	Keterangan
Kinerja SDM (Y)	Kepemimpinan Altruistik (X1)	3,576	0,277	0,001	Signifikan
	Motivasi Intrinsik (X2)	7,522	0,582	0,000	Signifikan
	Budaya Organisasi (X3)	0,657	0,045	0,501	Tidak Signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan pada Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Altruistik memiliki hubungan positif signifikan terhadap Kinerja SDM. Motivasi Intrinsik juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Namun, Budaya Organisasi tidak menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap Kinerja SDM.

**Regresi Simultan**

Uji F bertujuan untuk mencari apakah variabel independen secara simultan (bersama-sama) memberikan pengaruh pada variabel dependen. Tingkat signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 0,5 atau 5%, jika nilai signifikan  $F < 0,05$  menandakan bahwa variabel bebas secara simultan dapat memberikan pengaruh pada variabel terikat dan sebaliknya (Ghozali, 2018).

**Tabel 5. Simultan Regresi Uji F**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	630,784	3	210,261	45,245	,000 <sup>a</sup>
	Residual	446,126	96	4,647		
	Total	1076,910	99			

a. Prediktors: (Konstan), Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, Kepemimpinan Altruistik

b. Variabel Dependen: Kinerja SDM

Sumber : Hasil Olah Data

Berdasarkan Tabel 5 hasil F-statistik sebesar 45.245 menunjukkan kuatnya hubungan antara tiga variabel independen Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik, dan Budaya Organisasi, terhadap Kinerja SDM. Signifikansi 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05. Artinya ketiga variabel independen tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM.

**Koefisien Determinasi**

Untuk melihat seberapa besar sumbangan model Kinerja SDM yang dipicu oleh Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik dan Budaya Organisasi dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi (Adjusted R-Square) berikut ini :

**Tabel 6. Koefisien Determinasi**

Model	<i>Adjust R-Square</i>
Kinerja SDM	0,573

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pada penelitian ini telah dilakukan uji koefisien determinasi dan dapat dilihat pada tabel 6, didapatkan bahwa model sebelum moderasi memiliki nilai Adjust R-square sebesar 0.573. Ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik dan Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja SDM sebesar 57,3%. Hal ini juga bermakna bahwa ada lebih dari 42,7% variabel lain yang belum diteliti dalam studi ini yang dapat mempengaruhi Kinerja SDM.

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Kepemimpinan Altruistik terhadap Kinerja SDM**

Hasil penelitian (Tabel 4) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Altruistik (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM (Y). Hasil penelitian ini mendukung teori dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Altruistik dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan (Avolio et al., 2009); (Gagne & Deci, 2005) (Hsiung, 2014); dan (Uslu et al., 2023); (Mallén-Broch et al., 2023); (Örtqvist, 2020). Pemimpin desa dengan gaya kepemimpinan altruistik memiliki beberapa karakter. Karakter pemimpin altruistik antara lain: kepedulian pada kesejahteraan bawahannya; kesediaan membantu dan mendukung bawahan dalam pencapaian tujuan; menghargai dan mengakui prestasi bawahan; dan memberi kesempatan pada bawahan untuk berkembang. Beberapa karakter tersebut bisa menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif, sehingga akan mendorong perangkat desa untuk meningkatkan kinerja mereka.

#### **Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Kinerja SDM**

Motivasi Intrinsik (X2) juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM (Y). Analisis regresi ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Motivasi Intrinsik yang dimiliki oleh para perangkat desa, maka semakin tinggi pula kinerja mereka. Hasil penelitian ini mendukung teori dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik berperan sebagai prediktor kuat bagi tercapainya kinerja karyawan (Ryan & Deci, 2020); (Amabile & Kramer, 2011); (Gagne & Deci, 2005) dan (Patwary et al., 2024); (Liaquat et al., 2024); (Wuryanti & Rismawan, 2020). Perangkat desa dengan tingkat Motivasi Intrinsik tinggi memiliki beberapa karakter antara lain: menikmati pekerjaan mereka; merasa tertantang oleh pekerjaan mereka, memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan. Beberapa karakteristik tersebut mendorong perangkat desa untuk bekerja secara tekun, kreatif, dan inovatif, sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang lebih tinggi.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X3) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jenis Budaya Organisasi (Schneider, 1985); (Schein, 1973); (Ostroff et al., 2003); (Robbins et al., 2018) ternyata belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM perangkat desa di Kecamatan Bawen. Hal ini mengindikasikan bahwa jenis budaya organisasi yang ada di pemerintah desa belum sepenuhnya dapat memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja para perangkat desa. Namun, perlu dipertimbangkan, bahwa penelitian ini hanya berfokus pada satu jenis budaya organisasi yang dijalankan di Kecamatan Bawen, Kabupaten Semarang. Sehingga hasil penelitian ini mungkin berbeda di wilayah lain dengan budaya organisasi yang berbeda. Budaya Organisasi pada pemerintah desa di Kecamatan Bawen membutuhkan jenis budaya lain dengan pendekatan nilai-nilai religius, etis, customer-centric, dan perilaku inovatif (Ratnasari et al., 2024); (Nurhidayati & Adriyanto, 2022); (Adriyanto & Prasetyo, 2021); (Sudarti

& Zulfa, 2020). Nilai-nilai religius dan etika memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik perangkat desa untuk bekerja dengan integritas dan dedikasi tinggi. Hal ini memberi spirit mereka untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dengan penuh tanggung jawab. Penerapan nilai-nilai ini juga dapat membangun kepercayaan (Wardani & Fachrunnisa, 2022); (Fachrunnisa et al., 2009) antara perangkat desa dan masyarakat, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan dan mendorong mereka untuk berpartisipasi aktif dalam pembangunan desa. Selain itu, nilai-nilai religius dan etika dapat memperkuat semangat kolektif dan bekerjasama antar perangkat desa. Sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja mereka dalam mencapai tujuan bersama.

Perangkat desa dengan customer-centric akan selalu berusaha memahami kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Hal ini dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan memastikan bahwa pelayanan yang diberikan sesuai dengan apa yang dibutuhkan masyarakat. Penerapan pendekatan ini juga dapat meningkatkan kepuasan masyarakat dengan memberikan pelayanan yang berkualitas, ramah, dan mudah diakses. Citra desa yang baik juga dapat menarik investasi dan meningkatkan potensi desa. Perangkat desa yang customer-centric dapat membantu meningkatkan citra desa dengan memberikan pelayanan terbaik dan profesional.

Perilaku inovatif mendukung perangkat desa untuk mencari cara-cara baru dan lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja mereka. Selain itu, perilaku inovatif juga mendorong perangkat desa untuk mengembangkan ide-ide baru dan kreatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan dan memberikan pengalaman yang lebih baik bagi masyarakat. Pemerintah desa yang inovatif dapat menjadi lebih kompetitif dan menarik perhatian investor. Perangkat desa yang memiliki perilaku inovatif dapat membantu desa mereka untuk menjadi lebih maju dan sejahtera.

### **Pengaruh Simultan Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM**

Tabel 5 menunjukkan hasil uji F, Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu berkontribusi pada peningkatan kinerja para perangkat desa. Kombinasi dari penerapan Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik yang tinggi, dan Budaya Organisasi yang positif dapat mewujudkan tercapainya lingkungan kerja yang ideal yang berguna untuk peningkatan kinerja para perangkat desa. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan Kinerja SDM dapat dicapai melalui usaha komprehensif yang mencakup: peningkatan kepemimpinan altruistik para pemimpin desa; peningkatan motivasi intrinsik perangkat desa; dan pembangunan budaya organisasi yang positif di lingkungan perangkat desa. Untuk meningkatkan Kinerja SDM, para perangkat desa di Kecamatan Bawen membutuhkan berbagai program dan kegiatan misalnya: pelatihan kepemimpinan bagi para pemimpin desa; pemberian penghargaan dan pengakuan atas prestasi perangkat desa; peembangunan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif; dan pembinaan komunikasi dan kerjasama yan efektif antar perangkat desa.

## **PENUTUP**

Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Altruistik dan Motivasi Intrinsik memberi efek positif dan signifikan bagi Kinerja sumber daya manusia. Namun, Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja sumber daya manusia. Ketiga variable tersebut secara simultan berkontribusi terhadap kinerja perangkat desa. Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting bagi praktik manajemen SDM di pemerintahan desa. Desa perlu fokus pada pengembangan kepemimpinan altruistik, meningkatkan motivasi intrinsik perangkat desa, dan menciptakan budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan kinerja perangkat desa dan mencapai tujuan pembangunan desa. Keterbatasan studi ini pertama, pada sampel yang hanya pada perangkat desa di Kecamatan Bawen. Kedua, Data penelitian diperoleh melalui self-report questionnaire. Hal ini dapat menimbulkan bias dalam hasil penelitian. Ketiga, hasil uji koefisien

determinasi menunjukkan bahwa, variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini belum mencakup semua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja SDM perangkat desa. Adapun agenda penelitian mendatang pertama, melaksanakan penelitian dengan sampel yang lebih besar dan representative. Kedua, melaksanakan penelitian dengan mengaplikasikan metode pengumpulan data yang lebih objektif dan Ketiga, menambahkan variabel mediasi kepuasan kerja dan perilaku inovatif yang berpotensi dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia serta melaksanakan penelitian di sektor lain untuk mengetahui apakah hasil penelitian ini dapat direplikasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. (2020). Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research and Practice*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1776171>
- Abdillah, Muhammad Rofi. (2021). Kepemimpinan Altruistik: Sebuah Tinjauan Pustaka dan Agenda untuk Penelitian Selanjutnya. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 3(2), 76-85.
- Adriyanto, A. T., & Prasetyo, A. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Knowledge Sharing terhadap Produktivitas Kerja melalui Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 13(1), 35–45. <https://doi.org/10.24905/permana.v13i1.115>
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). Meeting the Challenges of a Person-Centric Work Psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(1), 116–121.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(January), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *The social-science of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fachrunnisa, O., Hussain, F. K., & Chang, E. (2009). Current Research Trends and Future Research Directions for Trust Maintenance in Virtual Environments. *Current Research Trends and Future Research Directions for Trust Maintenance in Virtual Environments. Proceedings of IiWAS 2009*, 14 -16 Desember 2009, 718–724.
- Fahmi, H. (2016). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Fahmi, M. (2016). *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Hartini, S., dkk. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Pustaka Pelajar.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 25 (9th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hsiung, T. (2014). The Relationships among Salary , Altruistic Behavior and Job Performance in the National Basketball Association. *International Journal of Business and Science*, 5(9), 193–198.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2016). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. McGraw-Hill Irwin.
- Liaquat, M., Ahmed, G., Ismail, H., Ul Ain, Q., Irshad, S., Sadaf Izhar, S., & Tariq Mughal, M. (2024). Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance. *Research in Globalization*, 8(December 2023), 100180. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2023.100180>
- Nurhidayati, & Adriyanto, A. T. (2022). The Role of Tawhidic Paradigm in Knowledge Creation Process. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 497 LNNS, 337–347. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08812-4\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08812-4_32)

- Örtqvist, D. (2020). Performance outcomes from reciprocal altruism: a multi-level model. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(3), 227–240. <https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1661616>
- Patwary, A., Rasoolimanesh, S. M., Che Aziz, R., Ashraf, M., Alam, M. M., & Rehman, S. U. (2024). Assessing Environmental Performance Through Environmental Management Initiatives, Green Extrinsic and Intrinsic Motivation, and Resource Commitment in Malaysian Hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1–32. <https://doi.org/10.1080/15256480.2024.2312474>
- Ratnasari, S. W., Widodo, W., & Zulfa, M. (2024). Ma'iyah Work-Life Enhancement: Islamic Values Approach to Strengthen Work Engagement. In N. Mansour & L. Bujosa (Eds.), *Islamic Finance: New Trends in Law and Regulation. Contribution to Management Science* (pp. 795–805). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-48770-5\\_64](https://doi.org/10.1007/978-3-031-48770-5_64)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.4324/9780429052675-23>
- Sudarti, K., & Zulfa, M. (2020). Knowledge Management and Religiosity: A Conceptual Development of Islamic Vanguard Spirit. In L. Barolli, F. K. Hussain, & M. Ikeda (Eds.), *Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems* (pp. 939–945). Springer International Publishing.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Uslu, F., Keles, A., Aytakin, A., Yahyla, O., Keles, H., Ergun, G. S., & Tarinc, A. (2023). Effect of Green Human Resource Management on Green Psychological Climate and Environmental Green Behavior of Hotel Employees The Moderator Roles of Environmental Sensitivity and Altruism.pdf. *Sustainability*, 15. <https://doi.org/10.3390/su15076017>
- Wardani, A. R., & Fachrunnisa, O. (2022). Strengthening Reputation Of Zakat Management Institution Through Organizational Trust. *AZKA International Journal of Zakat & Social Finance*, 3(8), 86–99. <https://doi.org/10.51377/azjaf.vol3no2.116>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Wuryanti, W., & Rismawan, A. R. (2020). Improving Human Resources Performance and Job Satisfaction Through Transactional Leadership and Intrinsic Motivation. *International Journal of Islamic Business Ethics*, 5(1), 73. <https://doi.org/10.30659/ijibe.5.1.73-89>