

## Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Penghargaan & Pengakuan Berbasis Digital terhadap Kinerja Organisasi

Renaldo Fajar Nugraha Susilo<sup>1</sup>, Ni Kadek Suryani<sup>2</sup>, Putu Yogi Agustia Pratama<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Institut Desain dan Bisnis Bali

Email: [susilorenaldo1@gmail.com](mailto:susilorenaldo1@gmail.com)

### Abstract

*This study examines the impact of digital leadership and digital-based recognition and rewards on organizational performance, with motivation as a mediating variable in Leo Clubs District 307 B2 Indonesia. Using a mixed-method approach, it combines quantitative data from 124 respondents analyzed with PLS-SEM and qualitative insights from seven interviews. Findings reveal that digital leadership positively influences organizational performance but does not significantly affect motivation. Conversely, digital recognition and rewards significantly enhance both motivation and performance, with certificates, social media acknowledgments, and contribution documentation proving more effective than leadership alone. The study concludes that while digital leadership strengthens communication and coordination, digital-based rewards play a more substantial role in motivating members. Recommendations include optimizing digital reward systems, enhancing digital communication, and developing leadership training programs utilizing technology.*

**Keywords:** *Digital leadership, digital rewards and recognition, motivation, organizational performance*

### Abstrak

Penelitian ini meneliti terkait pengaruh kepemimpinan digital dan pengakuan serta penghargaan berbasis digital terhadap kinerja organisasi, dengan motivasi sebagai variabel mediasi di Leo Clubs District 307 B2 Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan metode campuran, studi ini menggabungkan data kuantitatif dari 124 responden yang dianalisis dengan PLS-SEM dan wawasan kualitatif dari tujuh wawancara. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan digital memengaruhi kinerja organisasi secara positif tetapi tidak memengaruhi motivasi secara signifikan. Sebaliknya, pengakuan dan penghargaan digital secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja, dengan sertifikat, pengakuan media sosial, dan dokumentasi kontribusi yang terbukti lebih efektif daripada kepemimpinan saja.

Studi ini menyimpulkan bahwa sementara kepemimpinan digital memperkuat komunikasi dan koordinasi, penghargaan berbasis digital memainkan peran yang lebih substansial dalam memotivasi anggota. Rekomendasi meliputi mengoptimalkan sistem penghargaan digital, meningkatkan komunikasi digital, dan mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang memanfaatkan teknologi.

Kata kunci: Kepemimpinan digital, penghargaan dan pengakuan digital, motivasi, kinerja organisasi

©2025 Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan

## PENDAHULUAN

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh dinamika Leo Clubs Distrik 307 B2 Indonesia yang merupakan bagian dari organisasi Leo Clubs global di bawah Lions Clubs International dan bertujuan untuk mengembangkan kepemimpinan, keterampilan sosial, dan pengabdian kepada (Leo Club District 307 B2 Indonesia, 2024; Lions Clubs International, 2024). Pada organisasi nirlaba, kinerja tidak diukur dari keuntungan finansial melainkan dari pencapaian tujuan sosial, kepuasan anggota, dan dampak positif terhadap masyarakat (Perić et al., 2020; Soelton et al., 2021; Treinta et al., 2020). Beberapa penelitian terdahulu telah mengungkapkan bahwa kepemimpinan digital serta penghargaan dan pengakuan berbasis digital memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan komunikasi, koordinasi, dan motivasi anggota, meskipun temuan mengenai pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap motivasi masih bervariasi (Balakrishnan et al., 2022; Dewi, 2024; Frency et al., 2022; Hussain et al., 2019; Iwanussoleh et al., 2023; Maryati & Siregar, 2022; Purwanto et al., 2021; Richter et al., 2015; Sunaryo, 2019; Tulungen et al., 2022). Mengingat jumlah anggota yang relatif kecil dan cakupan geografis yang luas, penelitian ini penting untuk mengevaluasi bagaimana strategi digital, terutama kepemimpinan digital dan penghargaan berbasis digital yang dimediasi oleh motivasi, dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan sosialnya.

Kebaruan dari penelitian ini adalah fokusnya pada kepemimpinan digital, pengakuan dan penghargaan digital, motivasi, dan kinerja organisasi pemuda nirlaba. Sebagian besar penelitian sebelumnya membahas keempat aspek tersebut dalam penelitian terpisah (Dewi, 2024; Hasibuan & Hadijaya, 2024; Iwanussoleh et al., 2023; Maryati & Siregar, 2022; Sunaryo, 2019), meskipun saling memengaruhi. Penelitian sebelumnya juga telah membahas hal ini dengan studi kasus perusahaan yang berorientasi pada laba, sehingga mengkajinya pada organisasi nirlaba merupakan hal yang baru. Kemudian, penelitian sebelumnya membahas kepemimpinan konvensional tanpa membahas aspek digital dalam implementasinya (Fitriyatinur, 2024; Sunaryo, 2019), dan melihat penghargaan dan pengakuan sebagai sesuatu yang konvensional yang telah umum dilakukan pada perusahaan atau organisasi yang ada (Balakrishnan et al., 2022; Indriarti, 2019). Studi ini juga mengkaji apakah keterampilan kepemimpinan digital yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat memengaruhi motivasi anggotanya, yang dengan demikian juga dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, studi ini berupaya untuk mengeksplorasi masalah dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan saat ini secara holistik.

Penelitian tentang kepemimpinan digital, sistem penghargaan berbasis teknologi, motivasi dalam organisasi nirlaba, dan kinerja organisasi telah menjadi topik yang berkembang dalam studi organisasi modern. (Abdullah et al., 2024; Tulungen et al., 2022) menekankan bahwa kepemimpinan digital mendorong fleksibilitas, kolaborasi, dan pengambilan keputusan berbasis data dalam organisasi, yang sejalan dengan penelitian oleh (Antika et al., 2024) tentang pentingnya kepemimpinan digital dalam mengelola tim virtual. Selain itu, sebuah studi oleh (Mishra, 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital mengurangi ketergantungan pada manajemen mikro dan lebih berorientasi pada hasil, sementara (Tanniru & Peral, 2021) menyoroti bagaimana perusahaan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan memenuhi harapan pelanggan di era digital. Dalam konteks penghargaan, penelitian oleh (Alt, 2023) dan (Roy & Clark, 2019) menunjukkan bahwa penghargaan berbasis digital, seperti lencana dan sertifikasi daring, dapat meningkatkan motivasi dan kredibilitas anggota organisasi, yang didukung oleh temuan oleh (Hickey & Schenke, 2019) tentang dampak penghargaan digital terhadap keterlibatan organisasi. Di sisi lain, (Fitriyatinur, 2024) dan (Indriarti, 2019) membahas tentang efektivitas penghargaan dalam meningkatkan loyalitas dan kepuasan anggota organisasi, baik di sektor laba maupun nirlaba. Motivasi dalam organisasi nirlaba dijelaskan lebih lanjut oleh (Babula & Muschert, 2023), yang mengadopsi teori Maslow untuk menunjukkan bahwa anggota lebih didorong oleh faktor intrinsik, sementara (Li & Zhang, 2020) menyoroti peran kesadaran kolektif dalam memperkuat komitmen anggota terhadap tujuan organisasi. Kinerja organisasi, terutama di sektor nirlaba, diteliti oleh (Juru, 2020), yang menghubungkan pencapaian organisasi dengan kepuasan anggota dan dampak sosial, dan (Hasibuan & Hadijaya, 2024), yang menyoroti pengaruh kepemimpinan dan sistem penghargaan terhadap produktivitas organisasi.

Kesenjangan dalam penelitian ini adalah aspek pemanfaatan teknologi dalam menjalankan organisasi nirlaba. Kepemimpinan dan penghargaan-pengakuan merupakan hal yang lumrah dalam organisasi pada umumnya. Namun, seiring dengan perkembangan zaman, transformasi digital perlu dilakukan dalam segala aspek organisasi. Kepemimpinan konvensional yang selama ini ditandai dengan seringnya pertemuan tatap muka untuk melakukan pengendalian dan pengawasan (Erhan & Uzunbacak, 2022), tidak mudah dilakukan pasca pandemi COVID-19 yang membuka babak baru dalam banyak aspek, beberapa di antaranya adalah ekonomi, lingkungan, teknologi, industri, bisnis, dan kesehatan mental seseorang (Schwab & Malleret, 2020). Hal ini menandai adanya perubahan yang cukup signifikan bagi organisasi nirlaba yang selama ini terbiasa berkumpul secara langsung untuk melakukan bakti sosial, sekaligus memberikan apresiasi fisik secara langsung kepada pihak-pihak yang dinilai telah berkontribusi dalam pengabdianya. Kebaruan dalam penelitian ini berupaya untuk menunjukkan peran kepemimpinan digital dan penghargaan-pengakuan digital dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan motivasi sebagai variabel mediasi.

Terdapat beberapa hipotesis dalam penelitian ini, yang pertama terkait dengan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan digital terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan digital berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan memanfaatkan teknologi untuk komunikasi, koordinasi, dan motivasi tim yang efektif (Abdullah et al., 2024), (Erhan & Uzunbacak, 2022). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, baik di sektor UKM maupun pemerintah, terutama melalui inovasi teknologi dan Organizational Citizenship Behavior (Maryati & Siregar, 2022), (Purwanto et al., 2021), (Tulungen et al., 2022). Penghargaan dan pengakuan berbasis digital juga dianggap memiliki efek positif pada kinerja organisasi karena dapat meningkatkan penilaian kinerja yang lebih akurat dan mengakui kontribusi karyawan (Iwanussoleh et al., 2023), memberdayakan anggota (Balakrishnan et al., 2022), dan dapat meningkatkan kinerja mereka (Hussain et al., 2019), yang juga mendukung hipotesis bahwa kepemimpinan digital dapat memiliki efek positif pada motivasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pemanfaatan teknologi digital dalam mencapai tujuan organisasi, baik di tingkat individu maupun institusi (Abdullah et al., 2024). Berbeda dengan kepemimpinan konvensional yang bersifat hierarkis dan berbasis pengawasan fisik, kepemimpinan digital bersifat kolaboratif, berbasis data, dan responsif terhadap perubahan (Erhan & Uzunbacak, 2022). Pemimpin digital diharapkan mampu mengelola tim virtual, memberdayakan anggota untuk bekerja mandiri, serta menggunakan KPI sebagai tolok ukur kinerja (Antika et al., 2024), (Tanniru & Peral, 2021). Berikut adalah beberapa perbandingan antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan digital menurut Erhan dan Uzunbacak (Erhan & Uzunbacak, 2022):

Tabel 1  
 Perbandingan Kepemimpinan Konvensional dengan Kepemimpinan Digital

Aspek	Kepemimpinan Konvensional	Kepemimpinan Digital
Pendekatan	<i>Commanding and controlling</i>	Empati dan kolaboratif
Fokus	Pengendalian dan pengawasan	Inovasi dan adaptasi terhadap perubahan
Keterampilan	Manajemen perilaku dan organisasi	Keterampilan digital dan kecerdasan digital
Struktur Organisasi	Hierarkis dan terpusat	Fleksibel dan terdesentralisasi
Komunikasi	Formal dan satu arah	Interaktif dan dua arah
Pengambilan Keputusan	Berdasarkan otoritas dan pengalaman	Berdasarkan data dan kolaborasi
Respons terhadap Perubahan	Lambat dan terencana	Cepat dan responsif terhadap perubahan
Inovasi	Terbatas dan reaktif	Proaktif dan berkelanjutan
Keterlibatan Karyawan	Terbatas, lebih pada perintah	Tinggi, mendorong partisipasi dan kolaborasi
Penggunaan Teknologi	Minim dan tradisional	Maksimal, memanfaatkan teknologi digital

Sumber: (Erhan & Uzunbacak, 2022)

Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan digital terbukti berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan produktivitas anggota (Sunaryo, 2019). Gaya ini juga mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan melalui penggunaan teknologi dan komunikasi dua arah yang interaktif. Meskipun micromanagement masih relevan dalam konteks tertentu, pendekatan digital lebih mengutamakan kejelasan peran dan hasil kerja daripada pengawasan intensif (Mishra, 2023). Dengan demikian, kepemimpinan digital berperan penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif, efisien, dan kompetitif di era transformasi digital.

### Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Digital

Penghargaan dan pengakuan (reward and recognition) merupakan elemen penting dalam meningkatkan motivasi anggota organisasi, baik di sektor bisnis maupun nirlaba (Fitriyatinur, 2024), (Indriarti, 2019). Penghargaan mencakup imbalan material seperti bonus, sedangkan pengakuan lebih bersifat simbolis, seperti pujian atau gelar kehormatan. Keduanya berperan dalam memperkuat loyalitas, semangat kerja, dan produktivitas (Hasan, 2023).

Dalam konteks digital, reward dan recognition semakin berkembang melalui lencana, tag, atau pin digital yang memperlihatkan pencapaian anggota secara real-time dan personal (Alt, 2023), (Roy & Clark, 2019). Sistem ini mempermudah apresiasi jarak jauh, meningkatkan rasa percaya diri, serta mendorong budaya kerja yang kompetitif dan kolaboratif. Penghargaan digital juga relevan dengan generasi muda yang akrab dengan teknologi, dan efektif memperkuat keterlibatan serta semangat organisasi (Hickey & Schenke, 2019).

### Motivasi Anggota

Di organisasi nirlaba, motivasi anggota berbeda dari organisasi komersial karena lebih menekankan pada pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri (Strickland & Vaughan, 2008), (Babula & Muschert, 2023). Jika organisasi

profit cenderung fokus pada kebutuhan dasar dan keamanan finansial (geeksforgeeks.org, 2024), organisasi nirlaba justru menarik individu yang ingin mencapai potensi diri melalui kontribusi sosial.

Selain itu, konsep *collective consciousness* dari Durkheim, yakni nilai dan norma bersama dalam komunitas (Grosby, 2002), memperkuat motivasi melalui rasa kepemilikan terhadap misi kolektif (Li & Zhang, 2020). Motivasi dalam konteks ini bersifat multidimensional, menggabungkan kebutuhan pribadi dan komitmen terhadap tujuan sosial yang lebih besar, menjadikan organisasi nirlaba tempat yang ideal bagi individu yang mencari makna dan kontribusi berkelanjutan dalam masyarakat.

### **Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi mencerminkan efektivitas pencapaian tujuan melalui kerja sama antar anggota, dengan indikator seperti efisiensi, produktivitas, dan dampak sosial (Juru, 2020). Dalam organisasi nirlaba seperti Leo Clubs Distrik 307 B2 Indonesia, kinerja mencakup keberhasilan program sosial, kepuasan anggota, dan kontribusi terhadap masyarakat (Astuti & Suryani, 2024).

Faktor seperti kepemimpinan digital dan sistem penghargaan turut memengaruhi kinerja organisasi (Hasibuan & Hadijaya, 2024). Kepemimpinan digital memungkinkan pengelolaan tim secara efisien tanpa pengawasan langsung, sementara penghargaan berbasis teknologi memperkuat motivasi anggota. Kedua aspek ini mendukung terciptanya organisasi yang adaptif, produktif, dan berkelanjutan.

### **Teori *Multiple Intelligence* oleh Howard Gardner**

Penelitian ini menggunakan teori *Multiple Intelligences* (MI) dari Howard Gardner sebagai *grand theory* untuk memahami motivasi anggota organisasi secara lebih personal dan kontekstual. Teori ini menekankan bahwa setiap individu memiliki kecerdasan yang berbeda—seperti linguistik, interpersonal, dan intrapersonal—yang memengaruhi cara mereka termotivasi dalam berkontribusi terhadap organisasi (Cavas & Cavas, 2021). Dalam konteks Leo Clubs Distrik 307 B2 Indonesia, penerapan pendekatan ini memungkinkan pemimpin digital untuk menyusun strategi penghargaan berbasis digital yang disesuaikan dengan kecerdasan dominan anggota, sehingga motivasi dapat ditingkatkan secara efektif dan inklusif (Walela, 2024).

### **Hirarki Kebutuhan Maslow**

Sebagai *supporting theory*, penelitian ini mengintegrasikan Hierarki Kebutuhan Maslow untuk memahami bagaimana penghargaan dan pengakuan digital dapat memenuhi kebutuhan psikologis anggota, khususnya pada tingkat harga diri dan aktualisasi diri (Ihensekien & Joel, 2023). Dalam organisasi nirlaba, anggota umumnya tidak terdorong oleh insentif finansial, melainkan oleh pencapaian sosial dan emosional (James, 2019), yang dapat difasilitasi melalui sistem reward digital seperti lencana atau pengakuan sosial di media digital (Alt, 2023).

### ***Self Determination Theory* oleh Deci-Ryan**

Selain itu, *Self-Determination Theory* (SDT) dari Deci dan Ryan digunakan untuk menekankan pentingnya tiga kebutuhan psikologis utama—otonomi, kompetensi, dan keterhubungan—dalam membangun motivasi intrinsik anggota (Ryan & Deci, 2020), (Wang & Kim, 2019). Dalam hal ini, penghargaan digital dapat memperkuat persepsi kompetensi dan keterhubungan anggota, sementara kepemimpinan digital yang komunikatif dan terbuka dapat mendukung otonomi mereka dalam berpartisipasi secara sukarela (Jameson et al., 2022).

Sebagai kerangka penilaian terhadap keberhasilan penerapan teori-teori tersebut, penelitian ini menggunakan teori kinerja organisasi yang memandang organisasi sebagai sistem kompleks dengan interaksi dinamis antara sumber daya, proses, struktur, dan kepemimpinan (Pavlov & Micheli, 2023). Kinerja dalam organisasi nirlaba seperti Leo Clubs dinilai bukan hanya dari pencapaian program kerja, tetapi juga dari keterlibatan, kepuasan, dan keberlanjutan kontribusi anggota. Oleh karena itu, perpaduan antara pendekatan motivasional dan strategi kepemimpinan digital yang adaptif menjadi kunci dalam menciptakan kinerja organisasi yang berkelanjutan dan bermakna.

## **METODE PENELITIAN**

### **Rancangan Penelitian**

Desain penelitian yang tepat untuk penelitian ini adalah desain penelitian campuran, yaitu menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif untuk memberikan jawaban yang lebih mendalam terhadap pertanyaan penelitian. Dengan kata lain, metode ini menggabungkan berbagai pendekatan, teknik pengumpulan data, dan analisis data, sehingga memungkinkan tercapainya hasil penelitian yang lebih komprehensif dan bermakna (Sugiyono, 2019). Menurut (Creswell, 2020), metode penelitian campuran ini bukan hanya sekedar mengumpulkan beberapa bentuk

penelitian kualitatif dan kuantitatif tetapi menganalisis dan memadukan data dari kedua metodologi penelitian tersebut untuk lebih memahami permasalahan daripada hanya menggunakan satu bentuk pengumpulan data saja. Penelitian ini menggunakan desain konvergen, dimana peneliti akan mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif dan kuantitatif tidak secara bersamaan, kemudian menggabungkan kedua data yang telah diperoleh, yang diakhiri dengan meninjau sejauh mana hasil dari satu bentuk pengumpulan data dapat dikonfirmasi oleh bentuk pengumpulan data yang lain.

Penelitian ini dilakukan di wilayah layanan Leo Clubs Distrik B2 Indonesia yang meliputi Jawa Tengah, D.I. Yogyakarta, Jawa Timur, Bali, Makassar, dan Papua. Periode penelitian dilakukan selama 6 bulan, yaitu November 2024-Mei 2025. Wilayah layanan Leo Clubs sama dengan induknya, yaitu Lions Club. Distrik 307B2 sendiri memiliki wilayah layanan yang meliputi wilayah; Provinsi Jawa Barat, tidak termasuk Kabupaten/Kota Bogor, Kabupaten Bogor, dan Kota Depok, Provinsi Jawa Tengah, Provinsi Jawa Timur, Provinsi D.I. Yogyakarta, Provinsi Bali, Provinsi Nusa Tenggara Barat, Provinsi Nusa Tenggara Timur, Provinsi Gorontalo, Provinsi Sulawesi Tengah, Provinsi Sulawesi Selatan, Provinsi Sulawesi Tenggara, Provinsi Sulawesi Barat, Provinsi Sulawesi Utara, Provinsi Maluku, Provinsi Maluku Utara, Provinsi Papua, dan Provinsi Papua Barat. Sampel penelitian dibagi menjadi dua jenis untuk penelitian kuantitatif dan kualitatif. Sampel untuk bentuk data kuantitatif menggunakan metode Slovin dan untuk bentuk data kualitatif menggunakan metode purposive sampling, yang akan dijelaskan pada bagian Metode Pengumpulan Sampel.

Penentuan sampel untuk bentuk data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin. Dengan jumlah populasi 258 orang dan margin of error 5%, maka dari hasil perhitungan diperoleh sampel sebanyak 157 responden. Pemilihan sampel menggunakan teknik simple random sampling, yaitu memberikan kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi untuk dipilih. Menurut (Sugiyono, 2019) Simple Random Sampling merupakan pengambilan sampel secara acak terhadap anggota populasi tanpa memperhatikan strata dalam populasi. Cara ini bertujuan agar hasil penelitian dapat lebih menggambarkan kondisi populasi dan memberikan data yang objektif mengenai pengaruh variabel yang diteliti terhadap kinerja organisasi di Leo Clubs District 307 B2 Indonesia.

Sedangkan untuk sampel bentuk data kualitatif ditentukan dengan teknik purposive sampling, dengan tujuan agar data yang diperoleh sesuai dengan kriteria perolehan sampel yang relevan dengan tujuan penelitian (Salma, 2023). Oleh karena tidak semua sampel memenuhi kriteria yang sesuai dengan fenomena yang diteliti, maka peneliti menggunakan metode ini. Peneliti menetapkan beberapa pertimbangan terhadap sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Beberapa kriteria dalam penentuan sampel kualitatif adalah:

- a) Memiliki pengalaman atau saat ini menjabat sebagai Dewan Direksi atau Komite di Klub, Distrik, atau Multi-Distrik mereka.
- b) Telah menerima nominasi atau penghargaan dari tingkat Distrik atau Multi-Distrik.
- c) Secara aktif memanfaatkan media sosial sebagai sarana untuk mempublikasikan kegiatan Klub.
- d) Secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan oleh Klub, Distrik, atau Multi-Distrik mereka.

Berdasarkan kriteria di atas, jumlah sampel dalam penelitian ini dapat ditentukan sebanyak 7 anggota Leo. Rincian sampel dapat dilihat pada tabel berikut. Sampel di bawah ini merupakan sampel yang paling representatif terhadap populasi.

Tabel 2  
Sampel Kualitatif

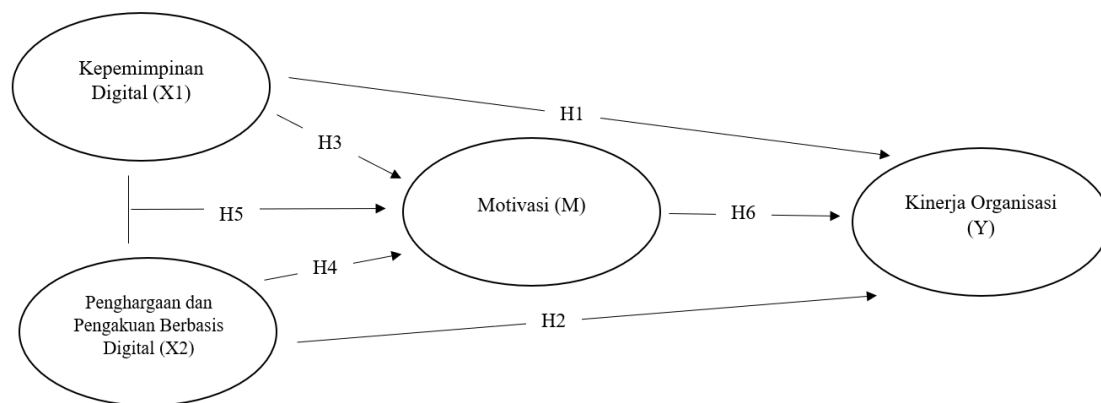
No.	Nama Responden	Asal Club	Jabatan dan Periode
1.	Muchlis Muliadi	Leo Club Makassar Phinisi	District President 2023-2024
2.	I Gusti Putu Arya Utama	Leo Club Bali Shanti	Club President 2021-2022
3.	Aisyah Noer	Leo Club Malang Arrow	Public Relations 2024-2025
4.	Louis Natalia	Leo Club Malang Dynamic Ma Chung	District Secretary 2024-2025
5.	Jeremy Nathanael Dihardja	Leo Club Bali Shanti	Vice President 2024-2025
6.	Sya'ban Fauzan Athallah	Leo Club Malang Arrow	Multiple District President 2022-2023
7.	Andi Aflianisari A. Nabila F.	Leo Club Malang Arrow	District Treasurer 2021-2022
<b>TOTAL</b>			<b>7 orang</b>

Sumber: (Diolah Peneliti, 2025)

Responden wawancara dalam penelitian ini terdiri dari individu yang memiliki pengalaman luas dalam kepemimpinan, administrasi, dan pengabdian kepada masyarakat di Leo Clubs Distrik 307 B2 Indonesia. Muchlis Muliadi, mantan Ketua Distrik 2023-2024 Leo Club Makassar Phinisi, memiliki pengalaman dalam pengelolaan sumber daya manusia di Kementerian Sosial dan saat ini bekerja sebagai Marketing Officer di PT Pegadaian. I Gusti Putu Arya Utama, mantan Ketua Klub 2021-2022 Leo Club Bali Shanti, memiliki latar belakang yang kuat dalam kegiatan sosial dan merupakan pendiri Social Project Bali, dan telah menjadi anggota Lions. Aisyah Noer, Humas 2024-2025 Leo Club Malang Arrow, memiliki keterampilan dalam desain visual dan bertanggung jawab atas publikasi acara tahunan Leo Leadership Development. Louis Natalia, Sekretaris Distrik 2024-2025 dari Leo Club Malang Dynamic Ma Chung, memiliki keahlian dalam administrasi dan saat ini merupakan mahasiswa Sarjana Akuntansi di Universitas Ma Chung. Jeremy Nathanael Dihadja, Wakil Presiden 2024-2025 dari Leo Club Bali Shanti, adalah mahasiswa kedokteran di Universitas Udayana dengan pengalaman organisasi yang luas, termasuk keterlibatannya dalam Bali Youth Parliament for Water. Sya'ban Fauzan Athallah, Multiple District President 2022-2023 dari Leo Club Malang Arrow, adalah alumni Sarjana Administrasi Bisnis dari Universitas Brawijaya dan saat ini bekerja di PT Kamar Dagang Indonesia dan aktif di Leo-Lions Club Malang Arunika. Andi Aflianisari A. Nabila F., Bendahara Distrik 2021-2022 dari Leo Club Malang Arrow, berasal dari Makassar dan saat ini bekerja sebagai Human Resource di sebuah perusahaan ternama, dengan latar belakang pendidikan di bidang psikologi. Responden ini memberikan perspektif yang beragam berdasarkan pengalaman mereka dalam organisasi, yang mendukung analisis yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Gambar berikut menunjukkan model konseptual terkait hubungan antara Kepemimpinan Digital (X1), Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Digital (X2), Motivasi (M), dan Kinerja Organisasi (Y). Dalam model ini, terdapat 6 hipotesis, yang menunjukkan hubungan antara masing-masing variabel. Kepemimpinan Digital memiliki hubungan langsung dengan Kinerja Organisasi (H1) dan Motivasi (H3), dan Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Digital memengaruhi Kinerja Organisasi secara tidak langsung melalui Motivasi (H5). Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Digital juga terkait langsung dengan Kinerja Organisasi (H2) dan Motivasi (H4), dan Motivasi memiliki hubungan langsung dengan Kinerja Organisasi (H6). Hubungan ini menunjukkan bahwa Motivasi berperan sebagai mediasi antara variabel independen (Kepemimpinan Digital dan Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Digital) dengan variabel dependen, yaitu Kinerja Organisasi.

Gambar 1  
Kerangka Konsep Penelitian



Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Definisi operasional diberikan untuk memastikan pemahaman yang konsisten terhadap variabel yang digunakan. Definisi operasional juga berfungsi untuk menggambarkan bagaimana setiap variabel akan diukur atau dievaluasi. Dengan kata lain, definisi operasional merupakan penjelasan tentang bagaimana variabel-variabel tersebut dimanifestasikan dalam bentuk indikator yang dapat diukur. Untuk mendukung penelitian ini, perlu ditentukan definisi operasional dari variabel-variabel yang diteliti. Definisi operasional variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dijabarkan dalam Tabel 3.

Tabel 3  
 Definisi Variabel Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran	Indikator
Kepemimpinan Digital	Kepemimpinan Digital didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan teknologi digital guna merancang strategi yang efektif, mengelola tim dengan fleksibilitas, mendorong inovasi, dan menggunakan data analitis untuk pengambilan keputusan yang cepat dan efisien.	Skala likert 1-5 pada 5 item untuk mengukur Kepemimpinan Digital.	<p>Efektivitas Komunikasi Digital (Quddus et al., 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leo Clubs District 307 B2 Indonesia secara konsisten memanfaatkan media digital untuk menyampaikan informasi penting secara jelas, terstruktur, dan efektif melalui teknologi komunikasi.</li> </ul> <p>Kemampuan Kolaborasi Tanpa Batasan Waktu dan Tempat (Quddus et al., 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leo Clubs District 307 B2 Indonesia mendorong kerja sama tim secara virtual, memastikan kolaborasi yang lancar tanpa terpengaruh oleh keterbatasan waktu dan tempat.</li> </ul> <p>Kemampuan Manajemen dan Pengawasan Virtual (Quddus et al., 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leo Clubs District 307 B2 Indonesia secara efektif memanfaatkan teknologi digital untuk memantau tugas, memberikan arahan yang jelas, dan memastikan pekerjaan virtual berjalan sesuai target.</li> </ul>
Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Digital	Memberikan apresiasi melalui teknologi digital, seperti lencana atau pin digital, untuk menunjukkan pencapaian anggota secara langsung dan terbuka, guna meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka.	Skala likert 1-5 pada 5 item untuk mengukur Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Digital.	<p>Sistem Penghargaan Individu (Alieva &amp; Powell, 2023)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leo Clubs District 307 B2 Indonesia memberikan penghargaan berbasis digital yang memotivasi saya untuk memberikan kinerja terbaik atas kontribusi yang telah saya berikan.</li> </ul> <p>Pengakuan Kontribusi (Alieva &amp; Powell, 2023)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leo Clubs District 307 B2 Indonesia memberikan pengakuan atas kontribusi saya melalui platform digital, yang membuat saya merasa lebih dihargai dalam organisasi.</li> </ul> <p>Motivasi Anggota (Alieva &amp; Powell, 2023)</p>

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran	Indikator
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem penghargaan digital yang diterapkan memberikan motivasi dan dorongan bagi saya untuk berpartisipasi aktif dan mencapai target yang lebih tinggi dalam kegiatan organisasi.</li> </ul> <p>Evaluasi Kinerja (Alieva &amp; Powell, 2023)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leo Clubs District 307 B2 Indonesia menggunakan sistem digital yang adil dan transparan untuk mengevaluasi kinerja saya, sehingga membantu saya memahami area yang perlu ditingkatkan.</li> </ul> <p>Peningkatan Berkelanjutan (Alieva &amp; Powell, 2023)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leo Clubs District 307 B2 Indonesia mendukung peningkatan berkelanjutan melalui penghargaan dan pengakuan berbasis digital, yang memudahkan pengakuan kontribusi anggota secara berkala.</li> </ul>
Motivasi	Dorongan yang menggerakkan individu untuk berkontribusi melalui pencapaian kebutuhan aktualisasi diri dan komitmen terhadap tujuan sosial bersama, diperkuat oleh kesadaran kolektif dan rasa tanggung jawab bersama.	Skala likert 1-5 pada 5 item untuk mengukur Motivasi.	<p>Motivasi Intrinsik (Hayati et al., 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya merasa bertanggung jawab, termotivasi, dan dapat berkembang di Leo Clubs District 307 B2 Indonesia.</li> </ul> <p>Motivasi Ekstrinsik (Hayati et al., 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem kompensasi, kebijakan yang jelas, hubungan kerja yang baik, lingkungan organisasi yang nyaman, dan pengawasan yang efektif dari para pemimpin Leo Clubs District 307 B2 Indonesia secara keseluruhan meningkatkan motivasi dan kinerja saya dalam organisasi.</li> </ul>
Kinerja Organisasi	Tingkat tercapainya tujuan sosial dan kemasyarakatan yang direncanakan, kepuasan anggota terhadap kontribusinya, dan dampak positif kegiatan terhadap masyarakat, yang dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan	Skala likert 1-5 pada 5 item untuk mengukur Kinerja Organisasi.	<p>Non-Finansial (Pujiyanto &amp; Larasati, 2022)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leo Clubs District 307 B2 Indonesia berhasil mencapai target non-finansial yang ditetapkan, memberikan dampak positif bagi masyarakat, dan</li> </ul>

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran	Indikator
	dan sistem penghargaan yang diterapkan.		<p>mendorong peningkatan citra organisasi.</p> <p>Pelanggan (Pujiyanto &amp; Larasati, 2022)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kegiatan Leo Clubs District 307 B2 secara konsisten memenuhi kebutuhan anggota dan pemangku kepentingan, meningkatkan tingkat kepuasan anggota, serta membangun hubungan yang baik dan berkelanjutan antara organisasi dan anggotanya.</li> </ul> <p>Proses Operasional (Pujiyanto &amp; Larasati, 2022)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses internal dan sistem digital yang diterapkan Leo Clubs District 307 B2 berjalan secara efektif, efisien, dan mendukung penyelesaian program kerja sesuai jadwal yang telah ditetapkan.</li> </ul> <p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Pujiyanto &amp; Larasati, 2022)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leo Clubs District 307 B2 menyediakan kesempatan pelatihan dan pembelajaran yang didukung oleh teknologi digital, yang memotivasi anggota untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi terbaiknya.</li> </ul>

Sumber: (Diolah Peneliti, 2025)

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi beberapa pendekatan yang dirancang untuk memperoleh informasi yang komprehensif tentang pengaruh kepemimpinan digital dan penghargaan serta pengakuan berbasis digital terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh motivasi. Survei menggunakan kuesioner Google Form dengan skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi dan tingkat motivasi anggota Leo Clubs District 307 B2 Indonesia terkait variabel penelitian. Wawancara mendalam dilakukan kepada beberapa pimpinan dan anggota organisasi untuk memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang praktik kepemimpinan digital, penerapan penghargaan berbasis digital, dan dampaknya terhadap kinerja dan motivasi anggota. Selain itu, pengamatan langsung terhadap aktivitas dan operasional organisasi dilakukan untuk memahami konteks kerja dan pola interaksi di lingkungan digital Leo Clubs. Analisis data digital dari platform komunikasi dan penghargaan yang digunakan organisasi juga diterapkan untuk melengkapi hasil survei dan wawancara, sehingga diperoleh gambaran yang utuh tentang pengaruh variabel yang diteliti. Metode-metode tersebut diharapkan dapat memberikan data yang valid dan komprehensif untuk mendukung tujuan penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data kuantitatif dengan pendekatan survei dan analisis jalur untuk menguji hubungan antar variabel penelitian. Data yang diperoleh melalui kuesioner dianalisis menggunakan perangkat lunak Smart PLS 4.1.0.9 yang memungkinkan pengolahan data secara komprehensif untuk mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel (Rahayu & Sanjaya, 2020) khususnya kepemimpinan digital, penghargaan dan pengakuan berbasis digital, serta motivasi terhadap kinerja organisasi.

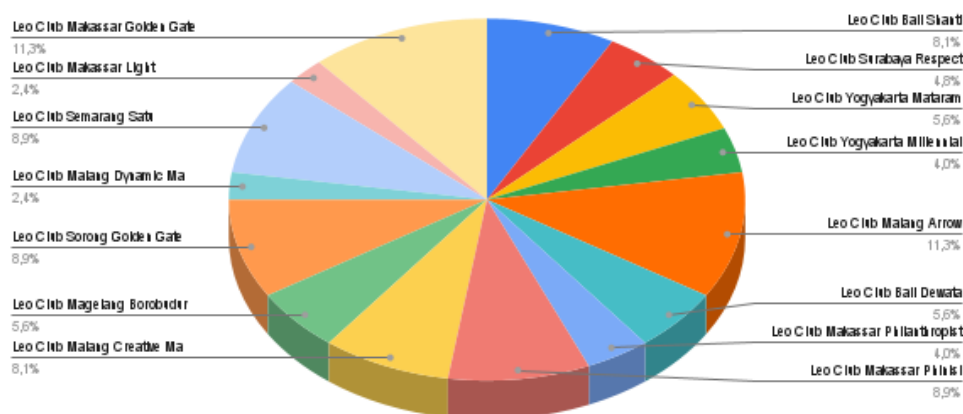
Smart PLS digunakan untuk menganalisis model struktural dan mengukur kekuatan hubungan serta signifikansi antar variabel melalui teknik Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Sudiatmika & Martini, 2022). Analisis ini meliputi uji validitas dan reliabilitas, analisis Partial Least Square (PLS), serta pengujian hipotesis. Kemudian untuk bentuk data kualitatif, analisis data yang digunakan adalah teknik analisis naratif, dimana teknik ini berfokus pada narasi yang disampaikan oleh partisipan dalam pengumpulan data (Pujiati, 2021).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi dan Hasil Analisa Data

Kuesioner yang dikembalikan atau diisi oleh responden sebanyak 124 orang. Rincian responden yang telah mengisi kuesioner dapat diuraikan sebagai berikut: Leo Club Bali Shanti sebanyak 10 orang, Leo Club Bali Dewata sebanyak 7 orang, Leo Club Magelang Borobudur Youth sebanyak 7 orang, Leo Club Makassar Golden Gate sebanyak 14 orang, Leo Club Makassar Light sebanyak 3 orang, Leo Club Makassar Philanthropist sebanyak 5 orang, Leo Club Makassar Phinisi sebanyak 11 orang, Leo Club Malang Arrow sebanyak 14 orang, Leo Club Malang Creative Ma Chung sebanyak 10 orang, Leo Club Malang Dynamic Ma Chung sebanyak 3 orang, Leo Club Semarang Satu sebanyak 11 orang, Leo Club Sorong Golden Gate sebanyak 11 orang, Leo Club Surabaya Respect sebanyak 6 orang, Leo Club Yogyakarta Mataram Putera sebanyak 7 orang, dan Leo Club Yogyakarta Millennial sebanyak 5 orang. Persentase jumlah klub asal responden dapat dilihat pada diagram berikut.

Jumlah Asal Club

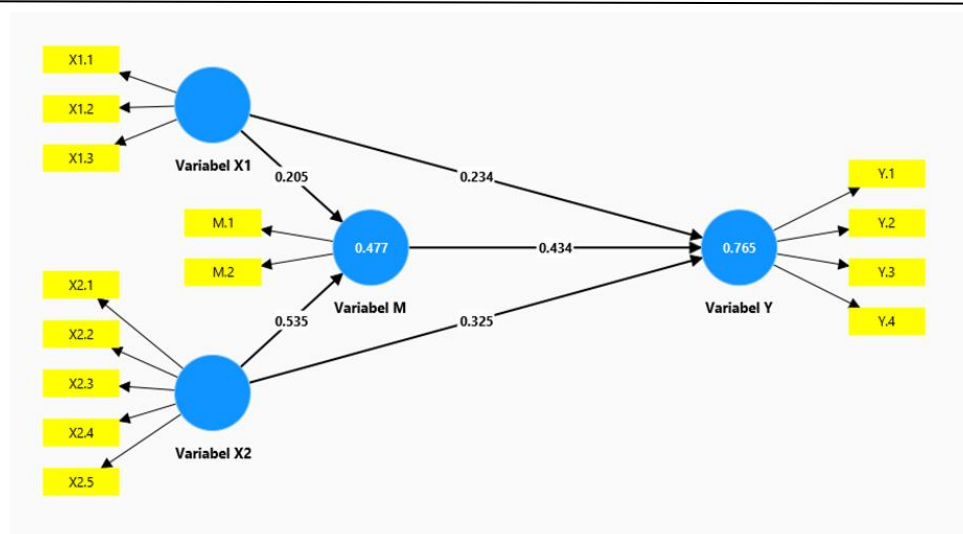


Gambar 2

Persentase Asal Club

Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Dari seluruh responden, dapat diidentifikasi asal klub responden menjadi dua kategori, yaitu Leo Alpha dan Leo Omega. Leo Alpha merupakan Leo Clubs yang anggotanya berusia antara 13-17 tahun, dan Leo Omega merupakan Leo Clubs yang anggotanya berusia 18-30 tahun. Anggota Leo Alpha yang telah mengisi kuesioner peneliti sebanyak 48 orang, dan anggota Leo Omega yang telah mengembalikan kuesioner sebanyak 76 orang. Pengelompokan ini dapat berguna di masa mendatang sebagai salah satu pengambilan keputusan strategis di masa mendatang mengenai kepemimpinan digital, pengakuan dan penghargaan berbasis digital, motivasi, dan kinerja organisasi di Leo Clubs Distrik 307 B2 Indonesia. Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur dengan program Smart PLS 4.1.0.9. Skema model program PLS yang diuji dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3

Hasil Analisis Jalur

Sumber : Hasil Uji SEM-PLS, 2025

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji validitas konvergen dan diskriminan untuk memastikan reliabilitas model pengukuran. Validitas konvergen dianggap valid jika nilai faktor pemuatan melebihi 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut secara efektif mengukur konstruk yang dimaksud. Sementara itu, validitas diskriminan dikonfirmasi ketika nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk berbeda dari yang lain dalam model (Sakhina & Kuswati, 2024). Uji validitas ini penting dalam pemodelan persamaan struktural untuk memverifikasi bahwa instrumen penelitian secara akurat menangkap variabel yang dianalisis, yang memastikan ketahanan temuan penelitian.

Tabel 4  
 Tes Validitas Konvergen Berdasarkan Faktor *Loading*

	Motivasi (M)	Kepemimpinan Digital (X1)	Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Digital (X2)	Kinerja Organisasi (Y)
M.1	0.910			
M.2	0.919			
X1.1		0.886		
X1.2		0.796		
X1.3		0.882		
X2.1			0.902	
X2.2			0.862	
X2.3			0.858	
X2.4			0.874	
X2.5			0.898	
Y.1				0.826
Y.2				0.854
Y.3				0.845
Y.4				

Sumber: Hasil Uji SEM-PLS, 2025

Tabel 4 menyajikan nilai faktor pemuatan untuk semua variabel, yang lebih besar dari 0,70, yang menunjukkan bahwa persyaratan validitas konvergen telah terpenuhi. Hal ini menegaskan bahwa setiap indikator secara efektif mewakili konstraknya masing-masing, yang memastikan keakuratan model pengukuran. Selain itu, validitas konvergen juga dapat dinilai menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE), yang menentukan sejauh mana suatu konstruk menjelaskan varians indikatornya. Nilai AVE untuk setiap variabel disajikan dalam tabel berikut, yang selanjutnya memvalidasi kekuatan model pengukuran dalam penelitian ini.

Tabel 5  
 Tes Validitas Konvergen Berdasarkan Faktor *Loading*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<b>Motivasi (M)</b>	0.837
<b>Kepemimpinan Digital (X1)</b>	0.732
<b>Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Digital (X2)</b>	0.773
<b>Kinerja Organisasi (Y)</b>	0.727

Sumber: Hasil Uji SEM-PLS, 2025

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai AVE semua variabel lebih besar dari 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa uji validitas konvergen berdasarkan nilai AVE telah terpenuhi. Uji reliabilitas pada instrumen penelitian ini menggunakan nilai cronbach's alpha dan composite reliability (rho\_c). Instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel apabila nilai cronbach's alpha >0,60 dan composite reliability >0,70 (Sakhina & Kuswati, 2024).

Tabel 6  
 Tes Reliabilitas Berdasarkan *Alpha Cronbach* dan Nilai Reliabilitas Komposit

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
<b>Mediating Variable</b>	0.805	0.911
<b>X1 Variable</b>	0.817	0.891
<b>X2 Variable</b>	0.926	0.944
<b>Y Variable</b>	0.875	0.914

Sumber: Hasil Uji SEM-PLS, 2025

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dari variabel mediasi sebesar 0,805, variabel X1 sebesar 0,817, variabel X2 sebesar 0,926, dan variabel Y sebesar 0,875 sehingga dapat disimpulkan bahwa uji reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha telah terpenuhi. Sedangkan nilai Composite reliability (rho\_c) dari variabel mediasi sebesar 0,911, variabel X1 sebesar 0,891, variabel X2 sebesar 0,944, dan variabel Y sebesar 0,914 yang menunjukkan bahwa nilai composite reliability juga telah terpenuhi.

Tabel 7  
 Nilai R-square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<b>Variabel M</b>	0.487	0.479
<b>Variabel Y</b>	0.631	0.628

Sumber: Hasil Uji SEM-PLS, 2025

Tabel 7 menampilkan nilai R-kuadrat yang disesuaikan untuk variabel M, yaitu sebesar 0,479 atau 47,9%. Nilai ini termasuk dalam kategori lemah, karena lebih besar dari 0,25 tetapi masih di bawah 0,50, yang menunjukkan bahwa variabel independen hanya menjelaskan sebagian kecil varians dalam M. Sementara itu, nilai R-kuadrat yang disesuaikan untuk variabel Y adalah 0,628 atau 62,8%, yang tergolong sedang karena melebihi 0,50 tetapi masih di bawah 0,75. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen memiliki kemampuan prediktif yang lebih kuat untuk Y dibandingkan dengan M, yang menunjukkan pengaruh yang lebih substansial terhadap variabel dependen.

Tabel 8  
 Tes *Goodness of FIT*

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
<b>SRMR</b>	0.059	0.117
<b>d ULS</b>	0.362	1.441
<b>d G</b>	0.334	0.436
<b>Chi-square</b>	237.879	282.683
<b>NFI</b>	0.829	0.797

Sumber: Hasil Uji SEM-PLS, 2025

Tabel 8 menunjukkan bahwa hasil uji SRMR dalam studi ini adalah 0,117, yang menunjukkan bahwa model yang digunakan tidak sesuai. Menurut kriteria standar, nilai SRMR di bawah 0,10 menunjukkan model yang sesuai, sedangkan nilai di atas ambang batas ini menunjukkan potensi masalah dengan spesifikasi model. Karena nilai SRMR dalam studi ini melebihi 0,10, ini berarti bahwa mungkin ada ruang untuk perbaikan dalam model untuk meningkatkan kesesuaian dan akurasinya.

Tabel 9  
 Tes F-Square

	Motivasi (M)	Kepemimpinan Digital (X1)	Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Digital (X2)	Kinerja Organisasi (Y)
<b>Motivasi (M)</b>				1.708
<b>Kepemimpinan Digital (X1)</b>	0.041			
<b>Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Digital (X2)</b>	0.273			
<b>Kinerja Organisasi (Y)</b>				

Sumber: Hasil Uji SEM-PLS, 2025

Tabel 9 menunjukkan hasil uji f-kuadrat dalam penelitian ini, yang menilai besarnya pengaruh variabel M terhadap variabel Y. Dampak variabel M terhadap variabel Y tergolong sedang, karena nilai f-kuadrat berada di antara 0,15 dan 0,35, yang menunjukkan pengaruh yang bermakna tetapi tidak kuat. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun variabel M berkontribusi dalam menjelaskan varians dalam variabel Y, faktor-faktor lain mungkin juga berperan penting dalam menentukan hasilnya.

Tabel 10  
 Tes Hipotesis (Koefisien Jalur)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
<b>M. -&gt; Y.</b>	0.434	0.430	0.070	6.237	0.000
<b>X1. -&gt; M.</b>	0.205	0.202	0.124	1.659	0.097
<b>X1. -&gt; Y.</b>	0.234	0.233	0.066	3.547	0.000
<b>X2. -&gt; M.</b>	0.535	0.537	0.106	5.022	0.000
<b>X2. -&gt; Y.</b>	0.325	0.331	0.080	4.079	0.000

Sumber: Hasil Uji SEM-PLS, 2025

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji apakah hipotesis atau asumsi yang telah ditetapkan sebelumnya terpenuhi atau tidak. Kriteria yang digunakan adalah jika nilai  $P < 0,05$  maka hipotesis berpengaruh signifikan, dan jika  $> 0,05$  maka hipotesis tidak berpengaruh signifikan. Tabel 10 menunjukkan hipotesis H1, H2, H4, H6 diterima dan H3 dan H5 ditolak. Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian (Wijaya & Eppang, 2021) yang menyatakan bahwa kemajuan sistem teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu (Kristanto, 2022) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan organisasi dapat meningkatkan motivasi disertai komitmen afektif (Kristanto, 2022). Penelitian sebelumnya juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan (Sunaryo, 2019), dan kepemimpinan memegang peranan penting untuk meningkatkan kinerja organisasi di mana Teknologi Informasi dan Komunikasi berperan sebagai mediator antara kepemimpinan dan kinerja organisasi (Maryati & Siregar, 2022). Hal ini didukung oleh temuan (Shin et al., 2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keberlanjutan organisasi di Korea, karena pemimpin atau leader merupakan orang yang mempengaruhi kinerja organisasi.

## Pembahasan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa teknologi digital juga memudahkan komunikasi dan kolaborasi. Sebagian besar responden menyatakan bahwa teknologi digital berperan krusial dalam mendukung komunikasi

dan koordinasi antar anggota, baik di dalam klub maupun di tingkat distrik. Beberapa platform yang sering digunakan adalah:

- WhatsApp & Telegram: Digunakan untuk komunikasi sehari-hari, penyebaran informasi, dan koordinasi kegiatan.
- Zoom & Google Meet: Digunakan untuk pertemuan virtual, terutama karena Distrik 307 B2 memiliki geografi yang luas dan tersebar di berbagai wilayah.
- Media sosial (Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok): Berperan dalam kegiatan publikasi, berbagi pengalaman, dan membangun engagement antar anggota.

PMDP Fauzan menilai platform digital sangat membantu dalam hal komunikasi dan koordinasi, khususnya dalam menyiapkan kegiatan sosial tanpa terkendala ruang dan waktu. DS Louis menegaskan WhatsApp dan Zoom kerap digunakan untuk komunikasi dan koordinasi antar anggota, sedangkan IPDP Mul mengungkapkan teknologi digital sangat membantu dalam menjalankan program kerja kecamatan, terutama karena wilayahnya yang luas.

Penghargaan digital juga dapat diberikan sebagai bentuk apresiasi dan pengakuan bagi para anggota. Beberapa anggota menyatakan bahwa penghargaan digital seperti tag pada Instagram distrik atau sertifikat digital memberikan rasa apresiasi dan pengakuan sebagai bagian dari Leo Clubs. Penghargaan digital ini dinilai lebih fleksibel dan dapat diakses kapan saja dibandingkan dengan penghargaan fisik. Selain itu, beberapa anggota juga menyatakan bahwa penghargaan digital dapat dijadikan modal tambahan dalam menunjukkan prestasi yang telah dicapai di luar organisasi. Leo Aisyah merasa diapresiasi ketika namanya di-tag pada media sosial distrik setelah mengikuti suatu kegiatan, DS Louis menilai penghargaan digital seperti sertifikat online sudah cukup membuat anggota merasa diapresiasi, meskipun tidak berbentuk fisik, menyatakan bahwa penghargaan digital dapat menjadi modal dalam menunjukkan prestasi individu, selain sebagai bentuk apresiasi, dan Leo Jeremy membenarkan bahwa penghargaan digital membuatnya merasa lebih diakui sebagai anggota organisasi.

Media sosial juga dapat meningkatkan engagement dan kebanggaan sebagai anggota. Pemanfaatan media sosial di Leo Clubs Distrik 307 B2 tidak hanya berfungsi untuk menyebarluaskan informasi, tetapi juga untuk membangun identitas organisasi. Beberapa responden mengaku merasa lebih dihargai ketika kegiatan mereka dipublikasikan melalui media sosial, karena hal tersebut menunjukkan bahwa kontribusi mereka diakui oleh organisasi. Selain itu, keterlibatan dalam media sosial juga memperkuat rasa memiliki terhadap Leo Clubs, sehingga menciptakan kebanggaan sebagai bagian dari organisasi yang aktif memberikan kontribusi bagi masyarakat. Leo Nabila menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi digital dan media sosial membuat anggota Leo Clubs merasa lebih bangga menjadi bagian dari organisasi, dan Leo Aisyah mengungkapkan bahwa apresiasi digital melalui media sosial membuatnya merasa diakui sebagai anggota yang aktif.

Namun, terdapat beberapa tantangan dan saran dalam pemanfaatan teknologi digital. Meskipun teknologi digital telah banyak membantu, beberapa responden menyoroti bahwa masih diperlukan peningkatan dalam pemanfaatannya. Beberapa tantangan yang dihadapi antara lain:

- Intensitas komunikasi dan koordinasi yang masih perlu ditingkatkan agar hubungan antar anggota semakin erat.
- Penghargaan digital yang perlu lebih beragam dan berdampak lebih besar bagi anggota, bukan hanya sertifikat atau tag media sosial.
- Pentingnya memastikan bahwa setiap anggota memahami dan memiliki akses yang memadai terhadap platform digital yang digunakan.

Leo Arya menyarankan untuk meningkatkan intensitas komunikasi agar hubungan antar anggota tetap terjalin baik, dan IPDP Mul mengatakan bahwa penghargaan digital masih belum banyak diterapkan, namun keaktifannya dalam pelayanan membuatnya merasa dihargai. Penelitian ini juga menegaskan peran penghargaan dan pengakuan berbasis digital untuk meningkatkan kinerja organisasi, yang sejalan dengan temuan (Iwanussoleh et al., 2023) bahwa penghargaan dan pengakuan berbasis digital berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan memanfaatkan teknologi untuk penilaian kinerja yang lebih akurat dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Penghargaan dan pengakuan berbasis digital, melalui elemen Challenge dalam sistem gamifikasi, juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan (Dewi, 2024). Hasil ini juga menemukan bahwa motivasi memiliki peran positif untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang kuat membuat anggota lebih bersemangat, fokus, dan konsisten dalam menjalankan tugasnya (Hasibuan & Hadijaya, 2024), yang akhirnya berdampak positif pada pencapaian indikator kinerja seperti efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan (Hasibuan & Hadijaya, 2024). Hal ini didukung oleh temuan dari (Joo, 2022) yang menyatakan bahwa karyawan yang menyadari pentingnya penghargaan dan pengakuan cenderung menunjukkan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi.

Beberapa responden menegaskan bahwa penghargaan digital tidak hanya berfungsi sebagai motivator, tetapi juga sebagai pengingat atas kontribusi yang telah diberikan. Melihat kembali dokumentasi berupa foto,

video, atau tag di media sosial dapat membangkitkan rasa bangga dan memotivasi anggota untuk terus berkontribusi. PMDP Fauzan menyatakan bahwa penghargaan digital membuatnya merasa dihargai, namun untuk tetap termotivasi, ia membutuhkan kegiatan yang menggugah emosi, seperti melihat kembali kontribusinya dalam bentuk foto dan video. Sementara itu, Leo Jeremy menjelaskan bahwa penghargaan digital memotivasi dirinya untuk memberikan kontribusi timbal balik kepada organisasi dengan berpartisipasi dalam dan mendukung kegiatan yang diadakan. Meskipun penghargaan digital berdampak positif, beberapa anggota menegaskan bahwa penghargaan tahunan dalam bentuk fisik seperti pemberian penghargaan atau apresiasi langsung juga berperan penting dalam menjaga motivasi anggota dalam jangka panjang. IPDP Mul mengungkapkan bahwa dirinya belum pernah menerima penghargaan digital, namun penghargaan tahunan yang diberikan di Leo Clubs cukup memotivasi anggota dan pimpinan distrik untuk lebih giat dan inovatif, dan DS Louis menyatakan bahwa penghargaan digital dapat memberikan dorongan tetapi sebaiknya dibarengi dengan apresiasi lain yang lebih berkesan bagi anggota.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) diperoleh hasil bahwa sebagian besar hipotesis dalam penelitian ini diterima, kecuali H3 (Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi) dan H5 (Kepemimpinan Digital dan Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi) yang ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks Leo Clubs District 307 B2 Indonesia, kepemimpinan digital tidak secara langsung meningkatkan motivasi anggota, baik secara sendiri-sendiri maupun jika dikombinasikan dengan penghargaan digital.

Penolakan H3 menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan digital memfasilitasi koordinasi dan komunikasi dalam organisasi, namun hal tersebut tidak cukup untuk meningkatkan motivasi anggota. Motivasi anggota lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti penghargaan langsung atau keterlibatan dalam kegiatan yang memiliki makna pribadi. Aspek lain seperti gaya kepemimpinan juga dapat memengaruhi motivasi anggota (Sulantara et al., 2020), di mana kedekatan pribadi secara langsung yang dapat ditemukan dalam gaya kepemimpinan konvensional juga dapat memengaruhi peningkatan motivasi anggota. Sementara itu, penolakan H5 menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan digital dan penghargaan digital tidak serta merta meningkatkan motivasi, yang kemungkinan disebabkan oleh perbedaan preferensi individu dalam menerima penghargaan dan kebutuhan akan interaksi sosial yang lebih nyata. Hal tersebut dapat ditingkatkan dengan mempertimbangkan keterbatasan teknis yang dialami oleh pengurus dan anggota serta meningkatkan fleksibilitas dalam mengakses informasi kepada pengurus (Sudirjo et al, 2024). Di sisi lain, hipotesis lain yang diterima menegaskan bahwa kepemimpinan digital dan penghargaan berbasis digital berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, dan motivasi memiliki peran yang signifikan dalam mendorong kinerja anggota di Leo Clubs District 307 B2 Indonesia.

H6 diterima karena dari kuesioner yang telah disebarkan, Leo Clubs District 307 B2 Indonesia mengakui peran motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini didukung oleh temuan (Paais & Pattiruhu, 2020) yang menunjukkan bahwa motivasi bersama dengan beberapa faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil wawancara diperoleh bahwa teknologi digital secara signifikan meningkatkan komunikasi dan koordinasi di antara anggota Leo Clubs District 307 B2 melalui platform seperti WhatsApp, Zoom, dan media sosial, yang memfasilitasi berbagi informasi dengan fleksibilitas (Asraf et al, 2024), publikasi acara, dan keterlibatan anggota. Penghargaan digital, seperti tag media sosial dan sertifikat online, meningkatkan motivasi dan menumbuhkan rasa penghargaan. Media sosial semakin memperkuat kebanggaan dan keterlibatan anggota. Namun, tantangan tetap ada dalam meningkatkan frekuensi komunikasi, diversifikasi penghargaan digital, dan memastikan aksesibilitas platform.

Pengakuan digital terbukti efektif dalam mempertahankan antusiasme anggota (Dewi, 2024) dengan memberikan pengakuan nyata melalui sertifikat, apresiasi media, dan kontribusi yang terdokumentasi. Penghargaan ini berfungsi sebagai motivasi dan pengingat atas upaya masa lalu, memperkuat komitmen, dan menginspirasi partisipasi berkelanjutan. Meskipun penghargaan digital berdampak, penghargaan fisik tahunan tetap berharga untuk motivasi jangka panjang. Kombinasi keduanya meningkatkan keterlibatan dan inovasi dalam aktivitas organisasi.

Kepemimpinan digital, meskipun tidak secara langsung memengaruhi motivasi, memastikan komunikasi dan koordinasi yang efektif, memungkinkan para pemimpin untuk mengelola program lintas batas geografis. Berbagai jenis kepemimpinan dapat memengaruhi motivasi anggota (Sulantara et al., 2020). Mengoptimalkan strategi penghargaan digital memperkuat hubungan anggota dengan organisasi, mendorong partisipasi aktif dan persaingan yang sehat. Selain itu, perangkat digital menyederhanakan pelaporan, dokumentasi, dan perencanaan strategis, mempromosikan efisiensi dan kolaborasi yang lancar meskipun tersebar secara geografis. Sistem

penghargaan digital yang transparan, dipasangkan dengan kepemimpinan yang efektif, mendukung misi sosial organisasi, mendorong inovasi, dan mempertahankan keterlibatan anggota dari waktu ke waktu.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Studi ini meneliti pengaruh kepemimpinan digital dan pengakuan berbasis digital terhadap kinerja organisasi di Leo Clubs District 307 B2 Indonesia. Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan digital secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi, namun tidak memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi anggota. Sebaliknya, motivasi lebih didorong oleh pengakuan berbasis digital, yang memberikan validasi dan apresiasi melalui pengakuan media sosial, sertifikat digital, dan dokumentasi kontribusi. Hasil penelitian juga menyoroiti bahwa motivasi secara signifikan memediasi hubungan antara pengakuan digital dan kinerja organisasi, yang memperkuat pentingnya sistem pengakuan dalam mempertahankan keterlibatan dan partisipasi.

### Saran

Meskipun memberikan kontribusi, studi ini terbatas karena fokusnya pada satu distrik, yang berpotensi memengaruhi generalisasi temuan. Perubahan organisasi di masa mendatang, seperti potensi perluasan distrik, dapat memengaruhi struktur kepemimpinan dan dinamika kinerja, yang memerlukan penelitian lebih lanjut pasca restrukturisasi. Studi mendatang juga dapat mengeksplorasi variabel tambahan, seperti gamifikasi dalam pengenalan digital, untuk meningkatkan pemahaman tentang strategi keterlibatan anggota.

Secara praktis, organisasi harus mempertimbangkan untuk mengintegrasikan pengenalan digital ke dalam sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih luas, memastikan bahwa motivasi dan kinerja karyawan diperhitungkan dalam strategi organisasi. Pembuat kebijakan mungkin juga perlu mendukung inisiatif transformasi digital melalui insentif dan peraturan yang mempromosikan kerangka kerja kepemimpinan dan pengakuan digital baik dalam lingkungan nirlaba maupun korporat.

Bagi Leo Clubs, memanfaatkan beragam strategi komunikasi—termasuk narasi yang menarik secara linguistik, konten yang menarik secara visual, dan elemen interaktif—dapat mengoptimalkan keterlibatan anggota. Selain itu, mengintegrasikan inisiatif lingkungan dan kemanusiaan dalam program digital dapat selaras dengan motivasi intrinsik anggota, yang selanjutnya memperkuat komitmen organisasi. Menerapkan rekomendasi ini akan memungkinkan Leo Clubs District 307 B2 untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan digital, mempertahankan motivasi anggota, dan terus memajukan misi sosialnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. I., Mas'ud, M., & Selong, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Digital, Komunikasi Organisasi, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 7(1), 1361–1374.
- Alieva, J., & Powell, D. J. (2023). The significance of employee behaviours and soft management practices to avoid digital waste during a digital transformation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 14 (1), 1–32.
- Alt, D. (2023). Who benefits from digital badges? Motivational precursors of digital badge usages in higher education. *Current Psychology*, 42, 6629–6640.
- Asraf Asraf, Erwanto Erwanto, Lola Malihah, Ikram Yakin, Ni Kadek Suryani, (2023), *The Influence of Self Efficacy and Workload on Work on Employee Performance*, *Jurnal Ilmiah Edunomica*, Vol. 8, No. 1
- Astuti Sih Darmi and Ni Kadek Suryani. (2024). Job satisfaction of Indonesian workers: An analysis and forecasting using STAR model. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 443–452.
- Antika, Y., Santika, D. A., Alvionita, N., & Lestari, D. (2024). Peran Kepemimpinan Demokratis terhadap Keterlibatan Karyawan di Era Digital. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 1–10.
- Babula, M., & Muschert, G. (2023). Does Maslow's Hierarchy of Needs Explain Volunteer Time Allocations? An Exploration of Motivational Time Allowances Using the American Time Use Survey. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 9(3), 297–316.
- Balakrishnan, S. R., Soundararajan, V., & Parayitam, S. (2022). Recognition and rewards as moderators in the relationships between antecedents and performance of women teachers: evidence from India. *International Journal of Educational Management*, 36(6), 1002–1026.
- Cavas, B., & Cavas, P. (2021). Multiple Intelligences Theory - Howard Gardner. In *Science Education in Theory and Practice: An Introductory Guide to Learning Theory* (pp. 405–418). Springer.
- Creswell, J. W. (2020). *Pengantar Penelitian Mixed Methods* (H. Malini, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Pustaka Pelajar.
- Dewi, N. K. (2024). Implementation of Gamification-based Reward and Recognition System to Increase Employee Motivation and Loyalty. *Journal of Management*, 3(2).

- Erhan, T., & Uzunbacak, H. H. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543.
- Fitriyatunur, Q. (2024). Transformasi Inovatif: Bagaimana Kepemimpinan Inovatif Mendorong Pertumbuhan Kreativitas dalam Industri Startup. *Psikoborneo Jurnal Ilmiah Psikologi*, 12(3), 341–350.
- Frency, J., Rachbini, W., & Salim, F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Pengelolaan Pengaduan Program Bantuan Pangan Non tunai (BPNT). *JURNAL EKOBISMAN*, 6(3), 221–234.
- geeksforgeeks.org. (2024). *Maslow's Hierarchy of Needs Theory*. Geeksforgeeks.Org.
- Grosby, S. (2002). Sociology and its Intellectual Past. *Society (New Brunswick)*, 40(1), 49–58.
- Hasan, M. (2023). *Disiplin, dan Motivasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja* (1st ed., Vol. 7). Yayasan DPI.
- Hasibuan, P. M., & Hadijaya, Y. (2024). Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 5(3), 2802–2809.
- Hayati, R., Arafat, Y., & Sari, A. P. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 5(2), 100–111.
- Hickey, D. T., & Schenke, K. (2019). Open Digital Badges and Reward Structures. In *The Cambridge handbook on motivation and learning* (pp. 209–237). Cambridge University Press.
- Hussain, S. D., Khaliq, A., Nisar, Q. A., Kamboh, A. Z., & Ali, S. (2019). Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance: Mediating Role of Perceived Organization Support. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69–82.
- Ihensekien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *The Romanian Economic Journal*, 26(85), 32–49.
- Indriarti, S. D. (2019). *Pengaruh Penghargaan, Hukuman dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Sumut Cabang Kisaran*. Universitas Pembangunan Panca Budi.
- Iwanussoleh, Gesta, R. D. A., Marlina, R., Qodri, B. M., & Anshori, M. I. (2023). Kompensasi dan Imbalan Digital: Membangun Sistem Kinerja, Bonus, dan Pendekatan Fleksibel untuk Penghargaan Karyawan di Era Digital. *Jumek: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 1(4), 130–143.
- James, L. A. (2019). *Implications and Application of Maslow's Hierarchy of Needs in Community Change Initiatives*. Nova Southeastern University.
- Jameson, J., Rumyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers and Education Open*, 3, 1–27.
- Joo, C. A. (2022). *Reshaping Employee Engagement: The Effects of Transformational Leadership, Workplace Digitalisation, Innovative Culture, Digital Literacies and Rewards-Recognition*. Swinburne University of Technology.
- Juru, N. A. (2020). Analisis Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng. *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(2), 408–421.
- Kristanto, H. (2022). Transformational Leadership and Affective Commitment: Individual Organizational Learning and Motivation as Mediator. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, 16(2), 241–256.
- Leo Club District 307 B2 Indonesia. (2024). *Leo Club District 307 B2 Indonesia*. Indorelawan.
- Li, Y., & Zhang, Y. (2020). From Motivation to Organizational Identity of Members in Non-profit Organizations: The Role of Collectivism. *Frontiers in Psychology*, 11(1881), 1–7.
- Lions Clubs International. (2024). *Where there's a need, there's a Leo*. Lions Clubs Member Resource Center.
- Maryati, S., & Siregar, M. I. (2022). Kepemimpinan Digital dalam meningkatkan kinerja organisasi peran Teknologi Informasi dan Komunikasi. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 6(4), 3616–3624.
- Mishra, N. (2023). *Influence of Micromanagement Leadership on the Performance of Teaching Staff in Higher Educational Institutions*. ICFAI University.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- Pavlov, A., & Micheli, P. (2023). Rethinking organizational performance management: a complexity theory perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(6), 899–915.
- Perić, J., Delić, A., & Stanić, M. (2020). Exploring Business Models of Nonprofit Organizations. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), 181–194.
- Pujianto, W. E., & Larasati, A. L. (2022). Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi dengan Model Blue Ocean Leadership melalui Dimensi Spiritual. *Journal of Research and Technology*, 8(2), 179–193.

- Pujiati. (2021). *4 Teknik Analisis Data Kualitatif, Keuntungan & Tantangannya*. Deeppublisher. <https://penerbitdeepublish.com/analisis-data-kualitatif/>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *JENIUS: Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(3), 256–272.
- Quddus, A., Nugroho, B. S., Hakim, L., Ritaudin, M. S., Nurhasanah, E., Suarsa, A., Karyanto, U. B., Tanjung, R., Hendar, Pratama, V. Y., Awal, H., Mufid, A., Purwanto, A., Fahlevi, M., & Sudargini, Y. (2020). Effect of Ecological, Servant dan Digital Leadership Style Influence University Performance? Evidence from Indonesian Universities . *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 408–417.
- Rahayu, K. P., & Sanjaya, R. (2020). Penerapan Path Analysis Model Mediasi terhadap Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Belajar Mahasiswa. *EDUKA : Jurnal Pendidikan, Hukum, Dan Bisnis*, 5(2), 87–103.
- Richter, G., Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2015). Studying Gamification: The Effect of Rewards and Incentives on Motivation. In *Gamification in Education and Business* (pp. 21–46). Springer.
- Roy, S., & Clark, D. (2019). Digital badges, do they live up to the hype? *British Journal of Educational Technology*, 50(5), 2619–2636.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61.
- Salma. (2023). *Purposive Sampling: Pengertian, Jenis-Jenis, dan Contoh yang Baik dan Benar*. Deeppublisher. <https://penerbitdeepublish.com/purposive-sampling/>
- Schwab, K., & Malleret, T. (2020). *Covid-19: The Great Reset* (1st ed.). World Economic Forum.
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability*, 2027, 1–15.
- Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., & Mugiono. (2021). Improving the Performance Non-Profit Organizations. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(5), 1–13.
- Strickland, R. A., & Vaughan, S. K. (2008). The Hierarchy of Ethical Values in Nonprofit Organizations: A Framework for an Ethical, Self-Actualized Organizational Culture. *Public Integrity*, 10(3), 233–252.
- Sudiatmika, N. B. P., & Martini, I. A. O. (2022). Faktor-Faktor Mempengaruhi Niat Pelaku UMKM Kota Denpasar Menggunakan QRIS. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 11(3), 239–254.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sulantara, I. M., Mareni, P. K., Sapta, I. K. S., & Suryani, N. K. (2020). The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance . *European Journal of Business and Management Research*.
- Sunaryo, W. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Digital Terhadap Motivasi dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Hexa Dental Indonesia di Bogor. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(9), 1.059-1.069.
- Sudirjo Frans, Ni Kadek Suryani, Luh Ade Calista Sandy Wendikasari, Andi Asari. 2024. Konsep E-Bisnis, PT Mafy Media Literasi Indonesia, Sumatra Barat
- Tanniru, M., & Peral, J. (2021). Digital Leadership in Education. In *Effective Leadership for Overcoming ICT Challenges in Higher Education: What Faculty, Staff and Administrators Can Do to Thrive Amidst the Chaos* (pp. 73–91). Emerald Publishing Limited.
- Treinta, F. T., Moura, L. F., Cestari, J. M. A. P., de Lima, E. P., Deschamps, F., da Costa, S. E. G., Van Aken, E. M., Munik, J., & Leite, L. R. (2020). Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations A Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11(1799), 1–14.
- Tulungen, E. E. W., Saerang, D. P. E., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA*, 10(2), 1116–1123.
- Walela, A. (2024). Multiple Intelligence in the Teaching and Learning Process: A Study of Howard Gardner's Thought, Challenges and Opportunities. *International Journal of Education, Language, Literature, Arts, Culture, and Social Humanities*, 2(4), 133–155.
- Wang, S., & Kim, K. J. (2019). Consumer response to negative celebrity publicity: the effects of moral reasoning strategies and fan identification. *Journal of Product & Brand Management*, 29(1), 114–123. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2018-2064>
- Wijaya, D. H., & Eppang, B. M. (2021). The Effect of Technology Development, Leadership Style and Organization Culture on Employee Performance. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, 15(2), 203–214.