



**UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A**

**PENGARUH BUDAYA *AGILE* TERHADAP PRODUKTIVITAS
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERASI PADA LAZISMU JAWA TIMUR**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya,
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu
Sosial (S.Sos)

Oleh:

**Alda Yasfa Azzahra
NIM. 04020422017**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UIN SUNAN AMPEL SURABAYA
2026**

LEMBAR PERNYATAAN OTENSITAS SKRIPSI

Bismilahirrohmanirrohim

Segala Puji bagi Allah SWT, Shalawat serta salam tetap tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Alda Yasfa Azzahra
NIM : 04020422017
Program Studi : Manajemen Dakwah
Judul : “Pengaruh Budaya Agile Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada LAZISMU Jawa Timur”

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengalaman saya, tidak terdapat karya atas pendapat dituliskan atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali sebagai acuan kutipan dengan mengikuti tata tulis ilmiah yang lazim.

Surabaya, 19 Desember 2025

Peneliti,



Alda Yasfa Azzahra
NIM. 04020422017

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Nama : Alda Yasfa Azzahra
NIM : 04020422017
Program Studi : Manajemen Dakwah
Judul : Pengaruh Budaya *Agile* terhadap Produktivitas
Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel
Moderasi pada LAZISMU Jawa Timur
Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk
diajukan pada Sidang Skripsi.

Surabaya, 19 Desember 2025

Dosen Pembimbing 1



Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM

NIP. 196212141993031002

Dosen Pembimbing 2



Prof. Imas Maesaroh,

Dip.IM-Lib., M.Lib., Ph.D

NIP. 196605141992032001

PENGESAHAN TIM PENGUJI
PENGARUH BUDAYA *AGILE* TERHADAP PRODUKTIVITAS
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERASI PADA LAZISMU JAWA TIMUR
SKRIPSI

Disusun Oleh :

Alda Yasfa Azzahra
NIM. 04020422017

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu
Pada tanggal 06 Januari 2026

Tim Penguji

Dosen Penguji I



Dr. H. Ali Arifin, MM
NIP. 196212141993031002

Dosen Penguji II



Prof. Imas Maesaroh,
Dip.IM-Lib., M.Lib., Ph.D
NIP. 196605141992032001

Dosen Penguji III



Ahmad Khairul Hakim., S.Ag., M.Si
NIP. 197512302003121001

Dosen Penguji IV



Yunita Ardilla S.Kom., M.MT.
NIP. 199206042020122015

Surabaya, 6 Januari 2026

Dekan,



Dr. Moch. Choirul Arif, S.Ag, M.Fil.I.
NIP. 197110171998031001



UIN SUNAN AMPEL
SURABAYA

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Alda Yasfa Azzahra
NIM : 04020422017
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi/Manajemen Dakwah
E-mail address : aldayasfaazzahra@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Pengaruh Budaya *Agile* terhadap Produktivitas Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai

Variabel Moderasi pada LAZISMU Jawa Timur

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya,

Penulis


(Alda Yasfa Azzahra)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya *agile* terhadap produktivitas karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada LAZISMU Jawa Timur. Dalam menghadapi dinamika perubahan sosial dan tuntutan profesionalisme lembaga filantropi Islam di era digital, penerapan budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif menjadi kebutuhan strategis untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan LAZISMU Jawa Timur, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator budaya *agile*, produktivitas karyawan, dan motivasi kerja, kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya *agile* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Namun demikian, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap produktivitas karyawan. Selanjutnya, hasil uji moderasi menunjukkan bahwa motivasi kerja terbukti memoderasi hubungan antara budaya *agile* dan produktivitas karyawan, dengan arah pengaruh yang melemahkan. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat motivasi kerja yang tinggi tidak selalu memperkuat efektivitas budaya *agile* dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait penerapan budaya *agile* di lembaga filantropi Islam, serta memberikan implikasi praktis bagi LAZISMU Jawa Timur dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Budaya *Agile*, Produktivitas Karyawan, Motivasi Kerja, Variabel Moderasi, LAZISMU Jawa Timur.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of agile culture on employee productivity with work motivation as a moderation variable in LAZISMU East Java. In the face of the dynamics of social change and the demands of professionalism of Islamic philanthropic institutions in the digital era, the implementation of an adaptive and collaborative work culture is a strategic need to increase employee productivity. This study uses a quantitative approach with the type of explanatory research. The population in this study is all employees of LAZISMU East Java, with sampling techniques using saturated sampling techniques. Data was collected through questionnaires compiled based on indicators of agile culture, employee productivity, and work motivation, then analyzed using the Partial Least Square (PLS) method.

The results of the study show that agile culture has a positive effect on employee productivity. However, work motivation does not have a significant effect directly on employee productivity. Furthermore, the results of the moderation test showed that work motivation was shown to moderate the relationship between agile culture and employee productivity, with a debilitating influence direction. These findings indicate that high levels of work motivation do not necessarily reinforce the effectiveness of agile cultures in increasing employee productivity. This research makes a theoretical contribution to the development of human resource management studies, especially related to the application of agile culture in Islamic philanthropic institutions, and provides practical implications for LAZISMU East Java in designing adaptive and sustainable human resource management strategies.

Keywords: Agile Culture, Employee Productivity, Work Motivation, Moderation Variables, LAZISMU East Java.

DAFTAR ISI

PERSERTUJUAN DOSEN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN	v
LEMBAR PERNYATAAN OTENTITAS SKRIPSI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL	xvi
BAB I 1	
A. LATAR BELAKANG	1
B. RUMUSAN MASALAH	7
C. TUJUAN PENELITIAN	7
D. MANFAAT PENELITIAN	7
1. Manfaat teoritis	8
2. Manfaat praktis	8
E. DEFINISI OPERASIONAL	9
1. Produktivitas Karyawan (Variabel Dependen)	9
2. Budaya <i>Agile</i> (Variabel Independen)	10
3. Motivasi Kerja (Variabel Moderasi)	11
F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN	12
BAB II	

KAJIAN TEORITIK	15
A. PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN.....	15
B. KAJIAN TEORITIK.....	22
1. Produktivitas Karyawan (Variabel Y).....	22
a. Definisi Produktivitas Karyawan.....	22
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Karyawan.....	23
c. Indikator Produktivitas Karyawan.....	26
d. Produktivitas Karyawan dalam Perspektif Islam.....	28
2. Budaya <i>Agile</i> (Variabel X).....	31
a. Definisi Budaya <i>Agile</i>	31
b. Indikator Budaya <i>Agile</i>	32
c. Budaya <i>Agile</i> dalam Perspektif Islam.....	35
3. Motivasi Kerja (Variabel Z/Moderasi)	38
a. Definisi Motivasi Kerja	38
b. Indikator Motivasi Kerja	40
c. Motivasi Kerja Perspektif Islam	41
C. PARADIGMA PENELITIAN.....	44
D. HIPOTESIS	44
BAB III.....	46
METODE PENELITIAN	46
A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN.....	46
B. OBJEK PENELITIAN.....	47
C. POPULASI, SAMPEL, DAN TEKNIK SAMPLING	47
a) Populasi	47
b) Sampel.....	48
c) Teknik Sampling.....	48

D. INDIKATOR VARIABEL	49
E. TAHAP-TAHAP PENELITIAN	50
F. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	52
G. INSTRUMEN PENELITIAN.....	54
H. TEKNIK VALIDITAS DAN REABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN.....	54
a. Uji validitas.....	54
b. Uji Reliabilitas.....	55
BAB IV.....	60
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	60
1. Sejarah Umum Objek Penelitian	60
2. Profil LAZISNU Jawa Timur.....	62
3. Logo LAZISNU Jawa Timur	63
3. Visi & Misi	63
4. Struktur Organisasi	64
5. Program LAZISNU Jawa Timur.....	65
B. Penyajian Data	67
1. Deskriptif Karakteristik Responden	67
2. Skema Model PLS.....	68
3. Evaluasi Outer Model atau Model Pengukuran.....	69
4. Evaluasi Inner Model atau Model Struktural.....	80
5. Uji Hipotesis	82
6. Uji Moderasi.....	84
C. Pembahasan Hasil Penelitian	85
1. Perspektif Teoritis.....	85

2. Perspektif Keislaman.....	94
BAB V	
PENUTUP	98
A. Simpulan.....	98
B. Implikasi	100
C. Rekomendasi.....	102
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	110



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Logo LAZISMU Jatim	63
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Badan Pengurus	64
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi Badan Eksekutif.....	65
Gambar 4. 4 Website LAZISMU Jawa Timur	66
Gambar 4. 5 PLS	68

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian.....	49
Tabel 3. 2 Alternatif Jawaban Skala Likert.....	53
Tabel 4. 1 Diagram Pie Jenis Kelamin.....	67
Tabel 4. 2 Diagram Pie Umur.....	67
Tabel 4. 3 Nilai Convergent Validity (Uji 1)	69
Tabel 4. 4 Nilai Convergent Validity (Uji 2)	71
Tabel 4. 5 Nilai Convergent Validity (Uji 3)	72
Tabel 4. 6 Nilai Convergent Validity (Uji 4)	73
Tabel 4. 7 Nilai Convergent Validity (Uji Akhir)	74
Tabel 4. 8 Uji Discriminant Validity	75
Tabel 4. 9 Fornell and Lacker Criterion.....	77
Tabel 4. 10 Average Variant Extracted (AVE)	78
Tabel 4. 11 Nilai Composite Reliabilitas	79
Tabel 4. 12 Nilai Cronbach Alpha	80
Tabel 4. 13 Nilai Goodness of Fit.....	80
Tabel 4. 14 Uji VIF	81
Tabel 4. 15 Path Coefficient	83
Tabel 4. 16 Nilai F-Square.....	85

DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, I. M. S. (2021). *Statistik kesehatan: Teori & aplikasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Agdasviwan, A., Muljono, P., & Purwono, J. (2021). Analisis penerapan manajemen *agile* pada PT Telekomunikasi Indonesia Divisi Digital Service. *Manajemen IKM*, 16(1).
- Al-Faruqi, I. R. (1982). *Islamization of knowledge: General principles and workplan*. International Institute of Islamic Thought.
- Al-Ghozali, & Latan, H. (2015). *Partial least square: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- An-Nahlawi, A. (1995). *Ushul al-tarbiyah al-Islamiyah wa asalibuha*. Dar al-Fikr.
- Anshori, M., Riyanti, A., Badruzzaman, & Guci, A. (2019). *Penelitian tentang budaya kerja dan kinerja*.
- Ardiansyah. (2019). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 7(1), 45–54.
- Beck, K., et al. (2001). *Manifesto for agile software development*. Agile Alliance.
- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). *Agile software development: The business of innovation*. *Computer*, 34(9), 120–127.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R*. Sage Publications.
- Handayani, R. (2018). Motivasi kerja dan produktivitas dalam organisasi dengan SOP ketat. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 89–98.
- Hariyanto, W., Hermawan, S., Rahmadhani, A. Z., Arista, S. W., & Ulum, Z. K. A. B. (2025). Determinants of zakat, infaq, and shadaqah at LAZISMU East Java. *el-Jizya: Jurnal Ekonomi Islam*, 13(1), 87–114.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi). Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hermawan, S., Kautsar, I. A., Utomo, P., & Elsaviyanto, Y. A. (2025). *Digitalisasi sistem informasi penggajian dan peningkatan kompetensi amil zakat di LAZISMU Jawa Timur*.
- Highsmith, J. (2002). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2020). Work motivation: Past, present, and future. *Frontiers in Psychology*, 11, 38.
- Latief, H. (2016). Lazismu sebagai gerakan filantropi Islam di Indonesia. *Jurnal Sosiologi Agama*, 10(1), 45–62.

- Lestari, S. (2018). Peran motivasi kerja sebagai variabel suppressor. *Jurnal Riset Manajemen*, 10(1), 33–44.
- Lunenburg, F. C. (2022). Theories of work motivation. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management*. Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Moe, N. B., Šmite, D., & Šāblis, A. (2012). Motivations and practices for using agile methods distributedly. *Journal of Software: Evolution and Process*, 24(6), 527–545.
- Nurdin. (2024). Analisis motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 3(5), 55–63.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press.
- Putri, A. R., & Nugroho, B. S. (2020). Pengaruh motivasi individual terhadap efektivitas budaya kerja adaptif. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(2), 85–97.
- Qaradawi, Y. (1995). *Al-Islam wa al-‘ilm*. Maktabah Wahbah.
- Qardhawi, Y. (1995). *Peran nilai dan moral dalam perekonomian Islam*. Gema Insani Press.

- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing *agile*. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Saleh. (1997). *Manajemen dalam Islam*. RajaGrafindo Persada.
- Sari, D. P., & Widodo, S. (2021). Budaya kerja dan produktivitas pada lembaga sosial. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(3), 201–210.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&B*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Susanto, D., & Kurniawan, R. (2021). Produktivitas kerja pada organisasi nirlaba. *Jurnal Administrasi Publik dan Bisnis*, 6(3), 201–214.
- Tarigan, D. H., & Yureski, A. (2024). Pengaruh penerapan budaya *agile* terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).
- Tuha, P. T., & Oktabian, R. H. (2022). Perspektif *agile* untuk pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang*, 8.

- Umiyarzi, E. (2021). Motivasi kerja dalam perspektif Islam. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*, 1(2).
- United Nations. (2015). *Sustainable development goals*. United Nations.
- Veithzal, R. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.
- Wahyudi. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 112–120.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM.
- Highsmith, J. (2002). *Agile Software Development Ecosystems*. Boston: Addison-Wesley.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile Software Development: The People Factor. *Computer*, 34(11), 131–133.
- Moe, N. B., Šmite, D., & Šāblis, A. (2012). Understanding Self-Organizing Teams in Agile Development. *Proceedings of the ACM Conference*, 76–85.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Ghozali, I. (2018). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Al-Qaradawi, Y. (2000). *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Putri, R. A., & Nugroho, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(2), 123–135.
- Susanto, H., & Kurniawan, D. (2021). Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi dalam Hubungan Budaya Kerja dan Produktivitas. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(1), 45–58.