

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DAN KINERJA PERUSAHAAN PADA KOPERASI JASA KEUANGAN
SYARIAH DI KABUPATEN BANYUWANGI**

TESIS



IAIN JEMBER

Oleh :

MUHAMMAD SYAROFI

NIM : 0839217027

IAIN JEMBER

PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH

PASCASARJANA IAIN JEMBER

FEBRUARI 2019

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DAN KINERJA PERUSAHAAN PADA KOPERASI JASA KEUANGAN
SYARIAH DI KABUPATEN BANYUWANGI**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Ekonomi (M.E)



Oleh :

MUHAMMAD SYAROFI
NIM : 0839217027

IAIN JEMBER

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
PASCASARJANA IAIN JEMBER
FEBRUARI 2019**

PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi” yang ditulis oleh Muhammad Syarofi ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan didepan dewan penguji tesis.

Jember, 21 Februari 2019

Pembimbing I

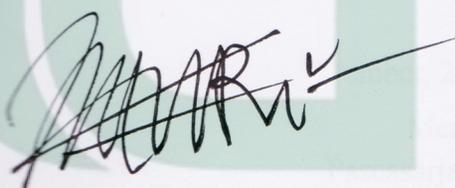


Dr. Misbahul Munir, M.M

NIP : 196712011993031001

Jember, 21 Februari 2019

Pembimbing II



Dr. Imam Suroso, S.E., M.Si

NIP : 195910131988021001

IAIN JEMBER

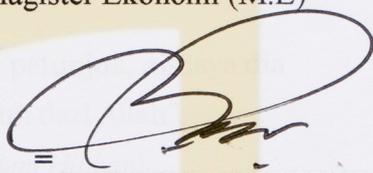
PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi” yang ditulis oleh Muhammad Syarofi ini, telah dipertahankan didepan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari Kamis tanggal 21 Februari 2019 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E)

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : **Dr. H.Sofyan Tsauri, MM.**

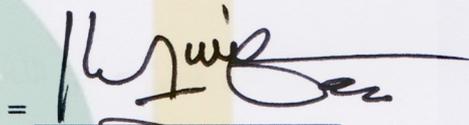
NIP : 195811111983031002



2. Anggota :

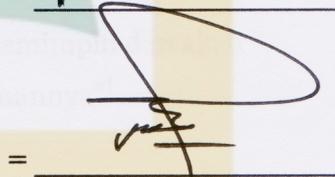
a. Penguji Utama : **Dr. H. Hamdan Rifa'i, M.Si.**

NIP : 196808072000031000



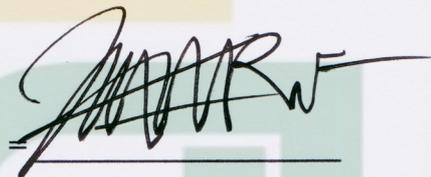
b. Penguji I : **Dr. Misbahul Munir, M.M**

NIP : 196712011993031001



c. Penguji II : **Dr. Imam Suroso, S.E, M.Si**

NIP : 195910131988021001



Jember, 21 Februari 2019

Mengesahkan
Pascasarjana IAIN Jember
Direktur,



Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.

NIP: 197501031999031001

MOTTO

عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi yang lain”
(HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni)

من ازداد علما ولم يزد هدى لم يزد من الله إلا بعدا

"Barang siapa bertambah ilmunya dan tidak bertambah petunjuk, niscaya dia tidak bertambah dekat melainkan bertambah jauh dari Allah".
(Diriwayatkan oleh Abu Manshur Ad Dailami dan Ibnu Hibban)

عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Nabi Muhammad saw bersabda : “Setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya”¹.

IAIN JEMBER

¹ Hadits Riwayat Imam Bukhori, *Lidwa Pustaka I software Kitab 9 Imam Hadits*, No 6605.

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrohim

Alhamdulillah rabbil alamin, segala puji syukur bagi penguasa seluruh alam yang selalu memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan, sebuah karya ilmiah yang tak lepas dari dukungan serta do'a dari semua pihak, Karya ini aku persembahkan untuk:

- 1) Bapak ibu dan adek tercinta, terima kasih untuk do'a, kasih sayang, pengorbanan, dan dukungan yang tiada henti, sehingga ananda mampu tetap melangkah menggapai cita. Sehingga suatu saat ananda bisa membalasnya.*
- 2) Bapak Misbahul Munir, terima kasih atas bimbingan dan motivasinya untuk terus maju menyelesaikan karya ilmiah ini*
- 3) Bapak Imam Suroso, saran dan kritikan bapak yang membangun, membuat saya lebih mengerti akan suatu kesalahan dan bangun dari kesalahan tersebut.*
- 4) Seluruh pimpinan dan anggota Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kab. Banyuwangi, yang rela meluangkan waktu untuk memberikan ilmu kepada saya.*
- 5) Seluruh dosen Pascasarjana IAIN Jember, ilmu yang telah engkau berikan telah membekas didalam otak dan sanubari, bisa bermanfaat dan barokah dihari esok,*
- 6) Teman-teman Pascasarjana Ekonomi Syariah 2017 (Calon Dosen), yang selalu setia memberikan semangat, dukungan, dan rasa solidaritas yang selalu terjaga.*
- 7) Pondokku tercinta, Darussalam Blokagung, yang telah menempa saya menjadi seseorang yang hebat berakhlaqul karimah, berguna bagi seluruh masyarakat.*
- 8) Temen-temen Asrama Al Fajar, terima kasih atas senyum, tawa, keceriaan dan dukungan yang telah diberikan, semoga diri ini tetap tegar sampai hari esok,*
- 9) Ustadzah Rosy, terima kasih atas do'a, dan keikhlasannya telah membimbingku untuk menjadi seorang insan yang lebih baik,*
- 10) Seseorang yang berkerudung, terima kasih atas doa, dukungan, dan motivasinya yang selalu ada dikala aku membutuhkannya.*
- 11) Semua pihak yang telah mendukung, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penulisan tesis ini.*

ABSTRAK

Syarofi, Muhammad, 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi. Tesis, Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Pembimbing I: Dr. Misbahul Munir, M.M. Pembimbing II: Dr. Imam Suroso, S.E, M.Si.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Karyawan, Kinerja Perusahaan.

Suatu lembaga keuangan non bank (koperasi syariah) dapat berjalan dengan lancar dan terus berkembang, apabila seorang pemimpin atau ketua anggota dapat mengendalikan lembaga koperasi tersebut dengan baik, sekaligus dapat mendorong dan memberikan motivasi kepada anggota pengelola untuk lebih maksimal dalam bekerja, sehingga menciptakan budaya organisasi yang positif didalam koperasi syariah tersebut, dan anggota koperasi merasa puas dalam bekerja, serta dapat menumbuhkan dan menciptakan kinerja perusahaan yang baik dan terus maju. Namun masih banyak perusahaan yang menganggap bahwa kinerja perusahaan yang baik, apabila keuangan perusahaan tersebut stabil dan lancar.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara empiris variabel-variabel dalam penelitian yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah diklarifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z_1) dan kinerja perusahaan (Y_1). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Nonprobability sampling*, dan bentuk *samplingnya* adalah *Sampling Jenuh* dimana teknik penentuan sampel, semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, yaitu seluruh anggota pengelola Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kab. Banyuwangi yang terdapat 5 unit koperasi syariah. Analisis yang dilakukan menggunakan Analisa Regresi Berganda yang dikembangkan dengan *Path Analisis* (Analisis Jalur) dan *Triming Teory*. Pengujian hipotesis dengan bantuan software *Statistical Package for the Sciences* (SPSS) versi 22.

Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan (*Standardized Coefficients*) 0,050. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan (*Standardized Coefficients*) 0,105. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan (*Standardized Coefficients*) 0,727. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan (*Standardized Coefficients*) -0,141. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan (*Standardized Coefficients*) sebesar 0,584. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan (*Standardized Coefficients*)

sebesar 0,203. Dan kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan (*Standardized Coefficients*) sebesar 0,718.



ABSTARCT

Syarofi, Muhammad, 2019. Effect of Organizational Culture, Leadership Style and Work Motivation on Employee Job Satisfaction and Company Performance in Islamic Financial Services Cooperatives in Banyuwangi Regency. Thesis, Postgraduate Islamic Economics Study Program, Jember State Islamic Institute. Advisor I: Dr. Misbahul Munir, M.M. Advisor II: Dr. Imam Suroso, S.E, M.Si.

Keywords : Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Job Satisfaction, Company Performance.

A non-bank financial institution (sharia cooperative) can run smoothly and continuously, if a leader or chairman of a member can control the cooperative institution properly, while at the same time encouraging and providing motivation to the management members to be more maximal at work, thus creating an organizational culture the positive in the sharia cooperative, and cooperative members feel satisfied in their work, and can grow and create good corporate performance and move forward. But there are still many companies that assume that the company's performance is good, if the company's finances are stable and smooth.

This study aims to analyze and test empirically the variables in the research that have been formulated in the problem statement clarified as explanatory research, namely whether there is an influence between leadership style (X1), organizational culture (X2), and work motivation (X3) on satisfaction employee work (Z1) and company performance (Y1). Sampling in this study uses Nonprobability sampling, and the sampling form is Saturated Sampling where the sampling technique, all members of the population are used as samples, namely all members of the Islamic Financial Services Cooperative in Kab. Banyuwangi which has 5 sharia cooperative units. The analysis was carried out using Multiple Regression Analysis developed with Path Analysis and Teaching Triming. Testing the hypothesis with Statistical Package for the Sciences software version 22.

The results of the analysis show that the leadership style did not significantly influence employee job satisfaction, with (Standardized Coefficients) 0.050. Organizational culture has no significant effect on employee job satisfaction, with (Standardized Coefficients) 0.105. Work motivation has a significant effect on employee job satisfaction, with (Standardized Coefficients) 0.727. The leadership style did not significantly influence the performance of the company, with (Standardized Coefficients) -0.141. Organizational culture has a significant effect on company performance, with (Standardized Coefficients) of 0.584. Work motivation does not have a significant effect on company performance, with (Standardized Coefficients) of 0.203. And employee job satisfaction has no significant effect on company performance, with (Standardized Coefficients) of 0.718.

ABSTARCT ARABIC

شرفي، محمد، ٢٠١٩. تأثير أساليب القيادة في الثقافة التنظيمية، ودوافع "العمل نحو" الرضا الوظيفي للموظفين وأداء الشركة في مجال الخدمات المالية الإسلامية التعاونيات في بانيووانجي ريجنسي. أطروحة الاقتراح، دورات للدراسات العليا في معهد الاقتصاد الإسلامي من جيمبر الإسلامية الدولية. المشرف: الدكتور ميساهول منير ، المشرف الثاني الغربية.: الدكتور امام سوروسو، ه. س.، وجاوا الغربية.

الكلمات الرئيسية: الثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة، دوافع العمل، الوظيفة ارتياح موظفين، وأداء الشركة.

يمكن أن تعمل مؤسسة مالية غير مصرفية (تعاونية الشريعة) بسلاسة ومستمرة ، إذا استطاع قائد أو رئيس أي عضو أن يتحكم في المؤسسة التعاونية بشكل صحيح ، وفي نفس الوقت يشجع ويحفز أعضاء الإدارة على أن يكونوا أكثر في العمل ، وبالتالي خلق ثقافة تنظيمية. إيجابية في تعاونية الشريعة ، ويشعر الأعضاء التعاونية بالرضا في عملهم ، ويمكن أن تنمو وخلق أداء جيد للشركات والمضي قدما. ولكن لا يزال هناك العديد من الشركات التي تفترض أن أداء الشركة جيد ، إذا كانت موارد الشركة مستقرة وسلسلة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واختبار تجريبيا المتغيرات في البحث التي تم صياغتها في بيان المشكلة الموضحة كبحث توضيحي ، أي ما إذا كان هناك تأثير بين أسلوب القيادة (X١) ، والثقافة التنظيمية (X٢) ، ودوافع العمل (X٣) على الرضا عمل الموظف (Z١) وأداء الشركة (Y١). يستخدم أخذ العينات في هذه الدراسة عينات عدم القدرة على أخذ العينات ، ونموذج أخذ العينات هو أخذ العينات المشبعة حيث يتم استخدام تقنية أخذ العينات ، جميع أعضاء السكان كعينات ، وهم جميع أعضاء جمعية الخدمات المالية الإسلامية التعاونية في "ريجنسي بانيووانجي" التي لديها ٥ وحدات الشريعة التعاونية. تم إجراء التحليل باستخدام تحليل الانحدار المتعدد الذي تم تطويره باستخدام تحليل المسار وتعليم التصميم. اختبار الفرضية باستخدام الحزمة الإحصائية لإصدار SPSS للبرامج ٢٢

تظهر نتائج التحليل أن أسلوب القيادة لم يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظفين ، مع (المعاملات الموحدة) ٠,٠٥٠. الثقافة التنظيمية ليس لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظفين ، مع (المعيار المعياري) ٠,١٠٥. دافع العمل له تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظف ، مع (المعيار المعياري) ٠,٧٢٧. لم يؤثر أسلوب القيادة بشكل كبير على أداء الشركة ، مع (المعيار المعياري) - ٠,١٤١. الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على أداء الشركة ، مع (المعيار المعياري) من ٠,٥٨٤. لا يكون لتحفيز العمل تأثير كبير على أداء الشركة ، مع (المعيار المعياري) من ٠,٢٠٣. والرضا الوظيفي للموظف ليس له تأثير كبير على أداء الشركة ، مع (المعيار المعياري) ٠,٧١٨.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan baik dan benar. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah sehingga tercurahkanlah kehidupan saat ini.

Dalam penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., MM. selaku Rektor (IAIN) Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag. Direktur Pascasarjana IAIN Jember yang telah memberikan motivasi untuk terus belajar dibangku perkuliahan.
3. Dr. H. Sofyan Tsauri, MM. dan Dr. H. Khamdan Rifa'i, M.Si. selaku ketua tim penguji dan penguji utama yang telah meluangkan waktunya.
4. Dr. H. Misbahul Munir, M.M. selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan banyak ilmu dan bimbingannya, selama penyusunan tesis.
5. Dr. H. Imam Suroso, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing II yang banyak memberikan saran dan kritiknya guna penyusunan tesis yang sempurna.
6. Seluruh Dosen Pascasarjana IAIN Jember yang banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama belajar dibangku perkuliahan S2.
7. Teman-teman seperjuangan Ekonomi Syariah Pascasarjana IAIN Jember yang senantiasa memberikan motivasi hingga terselesaikan- nya tesis ini.
8. Kedua orang tua kami, yang tidak henti-hentinya memberikan do'a, kasih sayang, dan dukungan, sehingga ananda mampu menyelesaikan program pascasarjana IAIN Jember dengan tepat waktu.

Jember, 21 Februari 2019

MUHAMMAD SYAROFI

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
MOTTO	v
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
PEDOMAN TRANSLITERASI	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Ruang Lingkup Penelitian	10
F. Definisi Operasional	10
G. Sistematika Penulisan	29
BAB II KAJIAN PUSTAKA	30
A. Penelitian Terdahulu	30
B. Kajian Teori	34
1. Gaya Kepemimpinan	34
2. Budaya Organisasi	41
3. Motivasi Kerja	49
4. Kepuasan Kerja Karyawan	55
5. Kinerja Perusahaan	64
C. Kerangka Konseptual.....	74
D. Hipotesis	75

BAB III METODE PENELITIAN.....	79
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	79
B. Populasi dan Sampel.....	79
C. Teknik Pengumpulan Data	81
D. Instrument Penilaian	82
E. Analisis Data.....	83
BAB IV HASIL PENELITIAN	92
A. Gambaran Umum 5 KJKS di Kabupaten Banyuwangi	92
B. Data Karakteristik Responden	99
C. Analisis Data.....	102
D. Pengujian Hipotesis	136
E. Hasil Pengujian Hipotesis	144
BAB V PEMBAHASAN	149
A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	149
B. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	150
C. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	152
D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan.....	153
E. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan.....	155
F. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perusahaan.....	156
G. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan.....	158
H. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total	159
I. Keterbatasan Penelitian	160
BAB VI: PENUTUP	162
A. Kesimpulan	162
B. Saran-saran	164
DAFTAR RUJUKAN	166
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	172
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	173
RIWAYAT HIDUP.....	211

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Daftar variabel, indikator, item indikator, dan pertanyaan.....	24
Tabel 2.1 : Perbedaan Manajemen Tradisional dan Balanced Scorecard	30
Tabel 3.1 : Data Koperasi Syariah di Kab. Banyuwangi	79
Tabel 3.2 : Pemberian skor validasi instrument penilaian	83
Tabel 4.1 : Pengurus dan pengelola KSPPS BMT Artha Insani	93
Tabel 4.2 : Jenis produk KSPPS BMT Artha Insani.....	93
Tabel 4.3 : Pengurus dan pengelola KSPPS BMT Al Maburr Simpang Lima	94
Tabel 4.4 : Jenis produk KSPPS BMT Al Maburr.....	94
Tabel 4.5 : Pengurus dan pengelola BMT Hakiki Artha Niaga	95
Tabel 4.6 : Jenis produk BMT Hakiki Artha Niaga.....	96
Tabel 4.7 : Pengelola koperasi BMT Jambearum Sempu.....	97
Tabel 4.8 : Jenis Produk koperasi BMT Jambearum Sempu	97
Tabel 4.9 : Pengurus dan pengelola Koperasi Syariah BMT Muamalah.....	98
Tabel 4.10 : Jenis Produk Koperasi Syariah BMT Muamalah.....	98
Tabel 4.11 : Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	99
Tabel 4.12 : Karakteristik responden berdasarkan pendidikan	99
Tabel 4.13 : Karakteristik responden berdasarkan usia	10
Tabel 4.14 : Nama-nama karyawan 5 KJKS di Kab. Banyuwangi	101
Tabel 4.15 : Rekapitulasi perhitungan validitas	102
Tabel 4.16 : Rekapitulasi perhitungan reliabilitas.....	105
Tabel 4.17 : Pertanyaan dengan indikator Jujur (X1.1)	106
Tabel 4.18 : Pertanyaan dengan indikator Dipercaya (X1.2).....	107
Tabel 4.19 : Pertanyaan dengan indikator Cerdas (X1.3)	108
Tabel 4.20 : Pertanyaan dengan indikator Menyampaikan (X1.4)	109
Tabel 4.21 : Pertanyaan dengan indikator Ibadah (X2.1)	110
Tabel 4.22 : Pertanyaan dengan indikator Manfaat (X2.2).....	111
Tabel 4.23 : Pertanyaan dengan indikator Kemampuan akal (X2.3).....	112
Tabel 4.24 : Pertanyaan dengan indikator Manfaat (X2.4).....	113
Tabel 4.25 : Pertanyaan dengan indikator Seimbang (X2.5)	114

Tabel 4.26 : Pertanyaan dengan indikator Kehalalan (X2.6).....	115
Tabel 4.27 : Pertanyaan dengan indikator Teori kebutuhan (X3.1).....	116
Tabel 4.28 : Pertanyaan indikator Teori <i>McClelland's theory of needs</i> (X3.2)	118
Tabel 4.29 : Pertanyaan dengan indikator Teori X dan Y (X3.3).....	119
Tabel 4.30 : Pertanyaan dengan indikator Teori <i>ERG</i> (X3.4).....	120
Tabel 4.31 : Pertanyaan dengan indikator Pekerjaan itu sendiri (Z1.1).....	121
Tabel 4.32 : Pertanyaan dengan indikator Supervisi “Penyelia” (Z1.2)	123
Tabel 4.33 : Pertanyaan dengan indikator Upah dan gaji (Z1.3)	124
Tabel 4.34 : Pertanyaan dengan indikator Kemampuan promosi (Z1.4).....	125
Tabel 4.35 : Pertanyaan dengan indikator Rekan kerja (Z1.5)	126
Tabel 4.36 : Pertanyaan dengan indikator Perspektif keuangan (Y1.1).....	128
Tabel 4.37 : Pertanyaan dengan indikator Perspektif pelanggan (Y1.2).....	129
Tabel 4.38 : Pertanyaan dengan indikator Perspektif proses bisnis internal (Y1.3) ..	131
Tabel 4.39 : Pertanyaan indikator Perspektif pembelajaran, pertumbuhan (Y1.4)....	133
Tabel 4.40 : Perhitungan uji t parsial	134
Tabel 4.41 : Perhitungan uji t parsial	135
Tabel 4.42 : Path analisis koefisien jalur langsung	136
Tabel 4.43 : Path analisis koefisien jalur tidak langsung	139
Tabel 4.44 : Uji multikol jalur pertama.....	141
Tabel 4.45 : Uji multikol jalur kedua	142
Tabel 4.46 : Pengujian hipotesisi Ha1.....	144
Tabel 4.47 : Pengujian hipotesisi Ha2.....	145
Tabel 4.48 : Pengujian hipotesisi Ha3.....	145
Tabel 4.49 : Pengujian hipotesisi Ha4.....	146
Tabel 4.50 : Pengujian hipotesisi Ha5.....	147
Tabel 4.51 : Pengujian hipotesisi Ha6.....	147
Tabel 4.52 : Pengujian hipotesisi Ha7.....	148

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Karangka konseptual.....	75
Gambar 3.1 : Model analisis jalur dengan model trimming.....	89
Gambar 4.1 : Model hasil analisis jalur dengan model trimming.....	138
Gambar 4.2 : Uji normalitas jalur 1	140
Gambar 4.3 : Uji normalitas jalur 2	140
Gambar 4.4 : Uji heterokedastisitas jalur 1	140
Gambar 4.3 : Uji heterokedastisitas jalur 2.....	140

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner penelitian.....	173
Lampiran 2 : Tabulasi hasil penelitian.....	177
Lampiran 3 : Analisi validitas dan reliabilitas	182
Lampiran 4 : Analisis deskriptif frekuensi.....	196
Lampiran 5 : Uji statistik inferensial.....	206
Lampiran 6 : Analisis uji asumsi klasik.....	208

IAIN JEMBER

PEDOMAN TRASLITERASI

No	Arab	Nama	Huruf latin	Keterangan
1	ا	Alif	-	tidak dilambangkan
2	ب	Bā'	B	-
3	ت	tā'	T	-
4	ث	ṡā'	ṡ	s terhadap satu titik diatas
5	ج	Jīm	J	-
6	ح	ḥā'	ḥ	h terhadap satu titik dibawah
7	خ	khā'	Kh	-
8	د	Dāl	D	-
9	ذ	Ẓāl	Ẓ	z terhadap satu titik diatas
10	ر	rā'	R	-
11	ز	Zāi	Z	-
12	س	Sīn	S	-
13	ش	Syīn	Sy	-
14	ص	ṡād	ṡ	s terhadap satu titik dibawah
15	ض	ḍād	ḍ	d terhadap satu titik dibawah
16	ط	ṡā'	ṡ	t terhadap satu titik dibawah
17	ظ	ẓā'	ẓ	z terhadap satu titik dibawah
18	ع	'ain	'	koma terbalik
19	غ	Gain	G	-
20	ف	fā'	F	-
21	ق	Qāf	Q	-
22	ك	Kāf	K	-
23	ل	Lām	L	-
24	م	Mīm	M	-
25	ن	Nūn	N	-
26	و	Wāwu	W	-
27	هـ	Hā'	H	-
28	ء	Hamzah	'	tidak dilambangkan
29	ي	Yā'	Y	-

BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Persaingan dunia kerja sekarang semakin ketat dan bersifat global, maka perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam persaingan bisnis dituntut untuk lebih produktif dan memiliki kinerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan-perusahaan juga harus bisa mengantisipasi dan menyasati perkembangan teknologi dan informasi yang semakin berkembang, karena jika tidak, dapat timbul masalah yang bisa datang dari luar maupun dalam perusahaan itu sendiri.¹

Salah satu cara untuk mengikuti perkembangan industri dan menyasatinya adalah dengan menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja yang diharapkan mampu membenahi kondisi perusahaan agar lebih baik, serta mampu menghadapi kompetensi yang ada. yaitu dengan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya didasari oleh pengukuran finansial saja, tetapi didasari pula oleh pengukuran non finansial. *Strategic management system* merupakan sistem yang digunakan untuk membangun masa depan perusahaan, dimana manajemen akan dapat memetakan rute perjalanan dan mewujudkan visi dan misi perusahaan.²

Pengukuran kinerja merupakan ranah keilmuan yang berkembang sejak pertama kali dipopulerkan oleh Kaplan dan Norton, sejak awal tahun 1980 dengan istilah *Balanced Scorecard* (BSC). Penelitian *Nomura Reseach Institute (NRI) papers* No.45 1 April 2002 bahwa Jepang sudah beberapa tahun lalu mengintroduksi pola kerja *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap lebih dari 20 perusahaan (Morisawa). Dari

¹ Edwin RAdithya, 2011, "Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Divisi Penjualan PT. Auto 2000", Jurnal ilmiah Akuntansi No 06 Tahun 2011.

² Edwin RAdithya, 2011, "Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Divisi Penjualan PT. Auto 2000", Jurnal ilmiah Akuntansi No 06 Tahun 2011.

hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengalaman perusahaan yang menerapkan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* tersebut merasakan memiliki keunggulan. *Balanced Scorecard* (BSC), adalah alat ukur manajemen strategi tidak hanya sekedar perangkat pengukuran kinerja. Tujuan dari inisiatif pengukuran kinerja adalah untuk menyelaraskan seluruh aktivitas organisasi dengan visi dan misinya.³

Awal tahun 1990, berdasarkan publikasi Kaplan dan Norton, sebagai periode awal berkembangnya teori pengukuran kinerja modern yang diwakili *Balanced Scorecard* (BSC), kini telah dua dekade ranah ini dikenal masyarakat baik akademisi maupun praktisi. Berbagai tanggapan, kisah sukses atau gagal, maupun pengembangan dari model dasar yang dikonsepsikan Kaplan dan Norton, bermunculan dibanyak literatur, berbagai bidang dan banyak penjuru dunia. Namun jika seluruh dimensi diatas dirangkum, satu pertanyaan penting yang secara alami muncul adalah : bagaimana perkembangan pada dekade selanjutnya? faktor-faktor apa yang perlu diperhatikan baik dalam pengembangan maupun aplikasi model-model pengukuran kinerja yang ada baik *Balanced Scorecard* (BSC) maupun model lainnya yang telah berkembang dan digunakan.⁴

Pemimpin merupakan salah satu intisari manajemen, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan dan organisasi lainnya.⁵ Kepemimpinan yang Islami, dinamis dan kreatif mempunyai peran yang sangat besar dalam membangun organisasi yang dipimpinnya dalam

³ Kaplan, R.S dan Norton, D.P, "*The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*", (Harvard Busines Review), 70-79.

⁴ Kaplan, R.S dan Norton, D.P, "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*", (Boston: Harvard Busines School Press).

⁵ Siti Nur, Azizah, 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada PT. BRI Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng*. Skripsi tidak diterbitkan. Banyuwangi: Program Sarjana IAIDA.

meningkatkan kinerja perusahaan. Agama Islam mengajarkan bahwa kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang selalu berpegang kepada Al-Qur'an dan hadits.⁶ Sebagaimana firman Allah swt dalam surat An Nisa' ayat 83:

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّعَوْا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا (٨٣)

Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ulil Amri). kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu).⁷

Kepemimpinan yang baik tidaklah lepas dari suatu organisasi yang sangat kuat, budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk tumbuh dan membangun perusahaan, melalui *training*, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya perusahaan yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Proses internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik terhadap perusahaannya, menyatu tanpa terbebani dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang maksimal dan optimal.⁸

Motivasi kerja merupakan salah satu elemen terpenting dalam membangun jiwa karyawan dalam suatu perusahaan, baik secara *internal* dari dalam dirinya sendiri maupun *eksternal* dari orang lain, dimana dalam hal ini seorang pemimpin selalu memberikan motivasi, dorongan, saran dan menggerakkan karyawannya

⁶ Veitsal Rivai dan Arifin Arvian, 2009, "Islamic Leadership", (Jakarta : Bumi Aksara), 105.

⁷ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 91.

⁸ Susan R; Zamanou Glaser, Sonia dan Hacker Kenneth, "Measuring and Interpreting Organizational Culture, Management Communication Quartely", Vol.1 No2, 173-178.

untuk bekerja profesional, agar mereka dapat bekerja keras menggunakan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.⁹

Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah hal yang tidak mudah, pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan sikap individu terhadap pekerjaannya yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya, kepuasan kerja karyawan dapat tercipta jika faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja yang dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan didalam suatu organisasi perusahaan.¹⁰

Kualitas seorang pemimpin dan karakteristik budaya organisasi serta motivasi kerja yang kuat akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja seorang karyawan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan bagian atau *job description* dari masing-masing karyawan. Pemahaman akan tugas-tugas yang diemban dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan, yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan batin kepada

⁹ Muhammad Syarofi, 2016, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Genteng Banyuwangi, Skripsi tidak diterbitkan. Banyuwangi: Program Sarjana IAIDA.

¹⁰ Rani Mariam, 2009, *Pengaruh Gaya Kepmimpinan DanBudaya Organisasi Terhadap KinerjaKaryawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervenig*, Semarang:Tesis dipublikasikan Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.

seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik.¹¹ Kinerja perusahaan merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat dan dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal, hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu masalah atas prosedur kerja yang lebih efisien.¹²

Koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan,¹³ tidak hanya perbankan yang berfungsi sebagai *Financial Intermediary* ada pula lembaga nonbank seperti koperasi yang menjadi salah satu tiga kelompok ekonomi BUM/BUMD, swasta dan koperasi.¹⁴ Dengan landasan berdirinya koperasi yaitu UUD Republik Indonesia No. 25, tahun 1992 tentang Perkoperasian, Peraturan Menteri koperasi nomor 9 tahun 1995 tentang pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam oleh koperasi. Kemudian diperbaruhi dengan Peraturan Menteri Koperasi dan UKM RI No. 16 tahun 2015 tentang pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam dan pembiayaan syariah oleh koperasi.¹⁵

¹¹ Abd Wahab dan Umiarso, 2011, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media), 121.

¹² Siti Nur, Azizah, 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada PT. BRI Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng*. Skripsi tidak diterbitkan. Banyuwangi: Program Sarjana IAIDA.

¹³ Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI. 2015. *Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI*. Jakarta: Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi RI. Manusia Republik Indonesia.

¹⁴ Ujang Wawan Sam Adinata. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamziz Bandung*, Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship Vol. 9, No. 2, Oktober 2015.

¹⁵ Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur, 2016, *Buku Saku Peraturan Menteri Koperasi dan UKM RI Tahun 2015 tentang Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi dan Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi*, (Sidoarjo, Bidang FPUSP).

Perkembangan perkoperasian di Indonesia terus mengalami perkembangan, hal ini dikarenakan banyaknya kebutuhan masyarakat yang bisa terbendung oleh koperasi, perkembangan kearah modern juga semakin terlihat khususnya dalam karakteristik koperasi dengan menggunakan prinsip syariah, dan kopersasi yang melakukan simpan pinjam dengan menggunakan prinsip syariah yaitu *Baitul Maal Wa Tamwil* (BMT) dan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS). Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) adalah lembaga keuangan mikro syariah yang memiliki peran strategis dalam perluasan lapangan kerja dan mengurangi kemiskinan, dalam bentuk optimalisasi zakat, infaq, shodaqoh dan wakaf melalui usaha produktif yang berkesinambungan oleh *baitul maal* KJKS akan bermuara pada pengurangan penduduk miskin.¹⁶ Perizinan pendirian Koperasi Jasa Keuangan Syariah juga ditetapkan oleh Peraturan Bupati Banyuwangi No. 49 Tahun 2011 tentang Rincian Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kabupaten Banyuwangi.

Di Kabupaten Banyuwangi sudah banyak bermunculan beberapa koperasi yang beralih menjadi Koperasi Jasa Keuangan Syariah, tetapi yang sudah mendapatkan izin resmi oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kab. Banyuwangi untuk beroperasi dan berbadan hukum hanya ada 5 yaitu : KSPPS BMT Artha Insani Banyuwangi, KSPPS Al Mabrur Simpang Lima Banyuwangi, BMT Hakiki Artha Niaga Purwoharjo, Koperasi BMT Jambearum Sempu dan Koperasi Syariah BMT Muamalah Kalibaru.¹⁷ Koperasi ini dibentuk bertujuan untuk mensejahterakan anggotanya pada khususnya masyarakat Indonesia pada

¹⁶ Sinaga, P., U. Triyono, I. Muchtar, Z. Wafa dan Slamet A. W, 2006, "*Berlayar Mengarungi Sejuta Tantangan Koperasi Ditengah Lingkungan yang Berubah*", (Jakarta: Rajawali Pers).

¹⁷ Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur, 2016, *Buku Saku Peraturan Menteri Koperasi dan UKM RI Tahun 2015 tentang Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi dan Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi*, (Sidoarjo, Bidang FPUSP).

umumnya, koperasi ini mengedepankan sistem syariah dengan maksud untuk menghindari praktek riba dan mensosialisasikan perbankan secara syariah yang berdasarkan hukum-hukum Al Qur'an, hadits dan undang-undang perkoperasian di Indonesia. Al-Qur'an surat ash-Shaff 4;

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُومٌ (٤)

*“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.*¹⁸

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka penulis berkeinginan untuk mengkaji lebih dalam sebagai bahan karya tulis ilmiah tesis mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kab. Banyuwangi.

B. RUMUSAN MASALAH

Setiap penelitian selalu berangkat dari masalah, atau potensi, pada dasarnya penelitian itu dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan data untuk memecahkan masalah. Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi?

¹⁸ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 551.

3. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi?
7. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi.
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi.
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi.
4. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi.

5. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi.
6. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi.
7. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan, koperasi jasa keuangan syariah di kab. Banyuwangi.

D. MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat dari penelitian diharapkan :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan sumbangsih pemikiran ilmu pengetahuan dalam bidang pengembangan Sumber Daya Insani (SDI), serta memperkaya khasanah keilmuan terutama terkait dengan telaah teori-teori gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

- a. Bagi Peneliti; hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan baru dan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangu perkuliahan kedalam dunia kerja yang sesungguhnya.
- b. Bagi Lembaga Koperasi Jasa Keuangan Syariah; hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai saran dan masukan dalam meningkatkan kualitas SDI bagi seluruh anggota karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah.

- c. Bagi Masyarakat; penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu sumber informasi yang aktual dan dapat menambah wawasan mengenai Koperasi Jasa Keuangan Syariah.

E. RUANG LINGKUP PENELITIAN

1. Variabel Penelitian

Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang, atau obyek, yang mempunyai “variasi” antara satu orang dengan orang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain (Hatch dan Farhady).¹⁹ Macam-macam variabel dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi:

- a. Variabel *Independent* (X): dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja.
- b. Variabel *Dependent* (Y): dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja perusahaan.
- c. Variabel *Intervening* (Z): dalam penelitian ini yang menjadi variabel *intervening* adalah kepuasan kerja karyawan.²⁰

F. DEFINISI OPERASIONAL

Menurut Juliansyah, definisi operasional tidak boleh memiliki makna yang berbeda dengan definisi konseptual, akan tetapi definisi operasional bukan definisi yang seperti dengan pengertian yang terlihat pada teori yang ada didalam buku, namun lebih menekankan kepada sesuatu yang dapat digunakan sebagai alat ukur

¹⁹ Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)* . . . 63.

²⁰ Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)* . . . , 64-66.

atau indikator dari suatu variabel dan ukuran tersebut mudah diukur, bukan sesuatu yang abstrak.²¹ Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya Kepemimpinan (X_1)

Istilah gaya kepemimpinan merupakan keterampilan, kemampuan, dan cara dalam mempengaruhi bawahannya atau orang-orang yang berada dibawah kepemimpinannya. Firman Allah swt dalam surat As Sajdah ayat 24:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ (٢٤)

*Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.*²²

Para pakar setelah menelusuri Al Qur'an dan hadits menetapkan empat sifat yang harus dipenuhi oleh para nabi yang pada hakikatnya adalah pemimpin umatnya, 4 dimensi gaya kepemimpinan islam koperasi jasa keuangan syariah, yaitu:

a. Jujur (*Ash-Shidq*) = ($X_{1.1}$)

Kejujuran dalam kepemimpinan Islam mempunyai arti kebenaran dalam bersikap, kebenaran dalam berperilaku, kebenaran dalam berucap, serta berjuang melaksanakan tugasnya, yang selalu sejalan antara perendaman dan perbuatan mereka, dengan item indikator:

- 1) Jujur dalam ucapan untuk mengarahkan bawahannya
- 2) Jujur dalam berperilaku dengan memberikan contoh yang benar kepada karyawan
- 3) Jujur dalam memberikan laporan kepada perusahaan
- 4) Jujur dalam pelayanan kepada nasabah

²¹ Juliansyah Noor, 2017, *Metode Penelitian: Skripsi, Tesis, Desertasi & Karya Ilmiah*, (Jakarta: Kencana), 97.

²² Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 417.

b. Dipercaya (*Al-Amanah*) = ($X_{1.2}$)

Pemimpinan harus selalu mempunyai rasa tanggung jawab akan amanah kepemimpinannya, dengan melakukan tugas sebaik-baiknya. Kepercayaan yang menjadikan dia memelihara sebaik-baiknya tentang apa yang telah diserahkan kepadanya dan segala urusan serta tanggung jawab yang telah diberikan. Dengan item indikator:

- 1) Selalu melakukan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya
- 2) Setia dan konsisten akan pendapat dan keputusannya
- 3) Selalu menepati janji yang telah dibuatnya

c. Cerdas (*Al-Fathanah*) = ($X_{1.3}$)

Seorang pemimpin harus mampu memecahkan masalah. Kecerdasan yang melahirkan kemampuan menghadapi dan menanggulangi persoalan yang muncul, dengan landasan teori, konsep dan memperluas pengetahuannya. Dengan item indikator:

- 1) Selalu mengoptimalkan semua akal dan pemikirannya
- 2) Menjadikan pakerjaannya sebagai ibadah
- 3) Melangkah dan berfikir secara bersih dan suci (fitrah)
- 4) Menjadikan dirinya sebagai manusia seutuhnya
- 5) Berprinsip dan yakin hanya kepada Allah swt

d. Menyampaikan (*At-Tabligh*) = ($X_{1.4}$)

Penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab “keterbukaan”. Tidak hanya kemampuan untuk menginformasikan tetapi juga memberikan tindakan, tentang apa yang ia baru saja bentuk dalam kegiatan kehidupan sehari-hari dan kemampuan negoisasi yang baik, adapun item indikatornya :

- 1) Menyampaikan hasil musyawarah dengan benar tanpa ada yang disembunyikan
- 2) Memberikan contoh dan mengajak maju kepada seluruh karyawan
- 3) Melakukan peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan bersama

2. Budaya Organisasi (X₂)

Perspektif budaya organisasi Islam merupakan nilai, pikiran, dan simbol berdasarkan norma-norma Islam yang mempengaruhi perilaku, sikap, iman dan kebiasaan seseorang dalam lapisan tertentu dari kehidupannya. Firman Allah swt dalam surat Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (١٥٩)

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.²³

Karakteristik budaya organisasi Islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, dalam jurnal oleh Lukman Hakim terdapat 6 indikator karakteristik:

a. Ibadah (X_{2.1})

Bekerja merupakan ibadah, sebagai seorang muslim bekerja sama artinya dengan mengaktualisasikan keberadaan hidayah Allah yang telah diberikan kepada manusia, dengan item indikator:

²³ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 71.

- 1) Bekerja sebagai sarana ibadah kepada Allah swt
- 2) Bekerja untuk mendapatkan ridho Allah swt
- 3) Selalu menjunjung tinggi nilai kebersamaan

b. Manfaat ($X_{2.2}$)

Seorang pekerja dalam menjalankan proses produksinya untuk semata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Berproduksi bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa penting manfaat keuntungan tersebut.

- 1) Selalu memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya
- 2) Menjaga diri dari sifat meminta-minta
- 3) Mengeluarkan sebagian kekayaan untuk zakat, infaq dan shodaqoh

c. Kemampuan akal ($X_{2.3}$)

Seorang pekerja harus menggunakan kemampuan akal pikirannya (kecerdasannya), profesionalitas didalam mengelola sumber daya.

- 1) Profesional dalam bekerja
- 2) Profesional dalam mengelola sumber daya
- 3) Kemampuan untuk bersaing secara baik dan benar

d. Keyakinan “optimis” ($X_{2.4}$)

Serang muslim harus yakin bahwa apapun yang diusahakannya sesuai dengan ajaran Islam tidak membuat hidupnya kesulitan.

- 1) Keyakinan kepada diri sendiri
- 2) Selalu menghargai pendapat orang lain, tanpa menjatuhkannya
- 3) Semangat untuk maju bersama rekan kerjanya

e. Seimbang ($X_{2.5}$)

Bekerja dalam Islam juga mensyaratkan adanya sikap *tawazun* (seimbang) antara dua kepentingan, yaitu kepentingan umum dan kepentingan pribadi. Bekerja dapat menjadi haram jika aktivitas yang dihasilkan ternyata akan mendatangkan dampak membahayakan masyarakat karena adanya pihak-pihak yang dirugikan.

- 1) Selalu mengedepankan kepentingan organisasi
- 2) Selalu bersikap adil, tanpa memandang pangkat dan status
- 3) Bekerja secara benar, tidak merugikan orang lain

f. Kehalalan ($X_{2.6}$)

Seorang yang bekerja harus dapat menghindari praktek pekerjaan atau produksi yang mengandung unsur haram antara lain keuangan yang mengandung riba, kebijakan terhadap tenaga kerja yang tidak adil dan pemasaran yang menipu.

- 1) Mengedepankan produk dan jasa perusahaan yang sesuai dengan prinsip ekonomi syariah
- 2) Menjauhi praktek riba yang dilarang oleh syara'

3. Motivasi Kerja (X_3)

Motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan organisasi. Firman Allah dalam surat At Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

*Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."*²⁴

Veithzal Rivai, dkk dalam bukunya *Islamic Human Capital Management*, menjelaskan bahwasanya terdapat 4 teori motivasi yang dikenal, yaitu:

a. Teori kebutuhan (X_{3,1})

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan (*hierarki of needs*) milik Abraham Maslow, ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari 5 kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologi : meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya, sebagai kebutuhan terendah.
- 2) Rasa aman: meliputi rasa aman dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- 3) Kepemilikan sosial: meliputi rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan mencintai dicintai.
- 4) Penghargaan diri: meliputi faktor-faktor penghargaan internal, seperti hormat diri, otonomi, pencapaian. Sedangkan penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri: kebutuhan untuk menggunakan skill, kemampuan, potensi kebutuhan untuk berprestasi dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik.²⁵

²⁴ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 203.

²⁵ Veithzal Rivai Zainal, 2014, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada), 622.

b. Teori *McClelland's theory of needs* (X_{3,2})

David McClelland's menganalisis tiga kebutuhan manusia yang sangat penting didalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi, diantaranya:

- 1) Kebutuhan pencapaian : kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- 2) Kebutuhan kekuatan : kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya.
- 3) Kebutuhan hubungan : hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan didalam organisasi.

c. Teori X dan Y (X_{3,3})

Douglas McGroger mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia: pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut teori X, dan pandangan kedua positif, disebut teori Y.²⁶

Menurut teori Y, merumuskan 4 asumsi yang dimiliki manajer yaitu:

- 1) Karyawan memandang suatu pekerjaan sebagai hal yang menyenangkan, seperti bermain dan istirahat, artinya berdiskusi atau sekedar teman bicara.
- 2) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- 3) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari kesalahan akan tanggung jawabnya.

²⁶ Arif Sehfudin, 2011, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Skripsi dipublikasikan, Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.

- 4) Karyawan manpu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan keseluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

d. Teori ERG ($X_{3,4}$)

Teori ERG menyebutkan ada 3 kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi (*Existence*), keterbukaan (*Relatedness*), dan pertumbuhan (*Growth*) yang disebut ERG.²⁷

- 1) Kebutuhan eksistensi : kebutuhan fisik untuk bertahan hidup.
- 2) Kebutuhan keterbukaan : berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat yaitu keluarga, sahabat, rekan kerja dan beberapa orang.
- 3) Kebutuhan pertumbuhan : untuk menjadi produktif dan kreatif, dengan diberdayakan didalam potensi tertentu dan berkembang secara terus-menerus.

4. Kepuasan kerja karyawan (Z_1)

Kepuasan kerja karyawan merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya, yang bersifat individual. Sebagaimana firman Allah swt dalam surat Al An'am ayat 135:

قُلْ يَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَاقِبَةُ الدَّارِ
إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ (١٣٥)

*Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.*²⁸

²⁷ Veithzal Rivai Zainal, 2014, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada), 625.

²⁸ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 147.

Job Descriptive Index (JDI) memberikan komponen-komponen dari kepuasan kerja karyawan dengan 5 indikator, yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri ($Z_{1.1}$)

Dari studi tentang karakteristik pekerjaan, diketahui bahwa sifat dari pekerjaan itu sendiri adalah determinan utama dari kepuasan kerja.

Shobarudin, kepuasan kerja akan tercapai jika ada kesesuaian antara keinginan dari para pekerja dan dimensi inti pekerjaan yang terdiri dari :

- 1) Ragam ketrampilan,
- 2) Identitas pekerjaan,
- 3) Otonomi (wewenang),
- 4) Umpan balik.

b. Supervisi : penyelia ($Z_{1.2}$)

Supervisi adalah suatu usaha untuk memimpin dengan mengarahkan orang lain sehingga dapat menjalankan tugas dengan baik, serta memberikan hasil yang maksimum.

- 1) Membantu dan mendukung pekerjaan,
- 2) Penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami,
- 3) Menawarkan pujian untuk kinerja yang baik,
- 4) Mendengarkan pendapat karyawan,
- 5) Menunjukkan suatu minat pribadi pada karyawannya.

c. Upah atau gaji ($Z_{1.3}$)

Gaji merupakan kontra prestasi yang diterima oleh pekerja dengan jaminan pekerjaan yang sifatnya lebih tetap, sedangkan upah merupakan kontra prestasi yang diterima si pekerja berdasarkan hasil yang dicapainya

dan tidak mempunyai jaminan kerja.²⁹ Islam menganjurkan pemilik perusahaan untuk :

- 1) Membayar gaji karyawan secepat mungkin,
- 2) Tidak menunda akan gaji yang akan diterima karyawan
- 3) Memberikan hadiah ketika ada karyawan yang kinerjanya baik dan sesuai target

d. Kesempatan promosi (Z_{1.4})

Kesempatan untuk maju didalam organisasi disebut dengan promosi atau kenaikan jabatan. Pada umumnya seseorang yang dipromosikan adalah yang dianggap baik prestasinya. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, bertanggung jawab dan meningkatkan status sosial.³⁰

- 1) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan prestasinya
- 2) Penyertaan status yang lebih baik
- 3) Keputusan promosi harus dibuat secara adil

e. Rekan kerja (Z_{1.5})

Rekan sekerja yang ramah dan mendukung untuk membuat kepuasan kerja meningkat, perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila:

- 1) Penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami,
- 2) Menawarkan pujian untuk kinerja yang baik,
- 3) Mendengarkan pendapat karyawan

²⁹ Veithzal Rivai Zainal, 2014, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta, PT Raja Grafindo Persada), 556.

³⁰ Stephen p Robbins, 2007, "*Perilaku Organisasi*" (Jakarta: Gramedia), 36.

- 4) Menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.
- 5) Perhatian dari atasan maupun dari rekan kerjanya
- 6) Lingkungan kerja yang mendukungnya.³¹

5. Kinerja perusahaan (Y₁)

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini diartikan sebagai alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard* yang terdapat empat perspektif.

Sebagaimana firman Allah swt dalam surat Al Mulq ayat 67:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ (٢)

*Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.*³²

Menurut Kaplan dan Norton *Balanced Scorecard* berisi serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung yang diturunkan dari visi dan strategi dalam empat perspektif,³³ yaitu:

a. Perspektif keuangan (Y_{1.1})

Perspektif finansial berperan sebagai faktor fokus bagi tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif BSC, yang terdiri dari :

- 1) Berkembang (*Growth*): perusahaan lebih menekankan pada pertumbuhan penjualan didalam pasar baru dari konsumen baru atau dari produk dan jasa baru.
- 2) Bertahan (*Sustain*): perusahaan melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik.

³¹ Kartono Kartini,, 1985, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta:PT raja Grafindo).

³² Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 562.

³³ Yuli Hernanto, 2009. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor*, Skripsi diterbitkan. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

3) Panen (*Harvest*): perusahaan melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki, dan memaksimalkan arus kas perusahaan.

b. Perspektif pelanggan ($Y_{1.2}$)

Dalam perspektif ini, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut bersaing dan berbagai ukuran kinerja untuk bisnis didalam segmen sasaran. (Kaplan dan Norton). Pada perspektif pelanggan diukur dengan 2 macam ukuran, yaitu:

1) Kelompok inti, tolak ukurnya antara lain:

- a) Pangsa pasar,
- b) Tingkat perolehan pelanggan baru,
- c) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama,
- d) Tingkat kepuasan pelanggan,
- e) Tingkat profitabilitas pelanggan.

2) Kelompok penunjang, tolak ukur yang digunakan yaitu: masalah customer value, yang merupakan konsep kunci untuk memahami penggerak pengukuran, yaitu:

- a) Atribut produk,
- b) Hubungan dengan pelanggan,
- c) Citra dan reputasi.

c. Perspektif proses bisnis internal ($Y_{1.3}$)

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain dengan mengunggulkan proses-proses

penting dan kritis dalam mencapai sasaran pelanggan dan pemegang saham.³⁴ Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal tiga tahapan:

- 1) Proses inovasi, dimana unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan,
- 2) Proses operasi, merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa,
- 3) Proses pelayanan purna jual, merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah pelayanan penjualan produk atau jasa dilakukan.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Y_{1.4})

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang.

Ada beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam perspektif ini yaitu:

- 1) Kapabilitas pekerja, bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi.
- 2) Kapabilitas sistem informasi, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.
- 3) Motivasi, kekuasaan dan keselarasan, adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang besar bagi pegawai.³⁵

³⁴ Edwin Radithya, 2011, *Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Divisi Penjualan PT.AUTO 2000*, (Online), Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 05 tahun 2011, diakses 14 Juni 2018.

³⁵ Edwin Radithya, 2011, *Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Divisi Penjualan PT.AUTO 2000*, (Online), Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 05 tahun 2011, diakses 14 Juni 2018.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan dengan karangan *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan, dimana kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

Tabel 1.1
Daftar variabel, indikator, item indikator, dan pertanyaan

No	Variabel	Indikator	Item Indikator	Pertanyaan
1	Gaya Kepemimpinan	1. Jujur (<i>Ash-Shidq</i>)	1. Jujur dalam ucapan untuk mengarahkan bawahannya	Ketua pimpinan selalu mengarahkan karyawan dengan perkataan benar
			2. Jujur dalam berperilaku dengan memberikan contoh yang benar kepada karyawan	Ketua pimpinan selalu memberikan contoh ketika ada sesuatu yang baru
			3. Jujur dalam memberikan laporan kepada perusahaan	Ketua pimpinan selalu menyusun laporan hasil kinerja koperasi KJKS
			4. Jujur dalam pelayanan kepada nasabah	Ketua pimpinan memberikan pelayanan kepada nasabah koperasi KJKS sesuai dengan apa yang diinginkan
		2. Dipercayaan (<i>Al-Amanah</i>)	1. Selalu melakukan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya	Pemimpin harus selalu melakukan tugasnya dengan tanggung jawab dan sebaik-baiknya
			2. Setia dan konsisten akan pendapat dan keputusannya	Pemimpin harus konsintan akan keputusan yang telah diputuskannya.
			3. Selalu menepati janji yang telah dibuatnya	Menepati janji yang telah dibuatnya, baik dengan karyawan atau nasabah koperasi KJKS
		4. Cerdas (<i>Al-Fathanah</i>)	1. Selalu mengoptimalkan semua akal dan pemikirannya	Manajer memberikan semua kemampuan pemikirannya kepada koperasi KJKS
			2. Menjadikan pakerjaannya sebagai ibadah	Manajer menganggap pekerjaannya sebagai ibadah yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab
			3. Melangkah dan berfikir secara bersih dan suci	Manajer selalu berfikir secara logis dalam memutuskan permasalahan sesuai hasil musyawarah bersama

			4. Menjadikan dirinya sebagai manusia seutuhnya	Manajer harus memaksimalkan potensi yang dimiliki, dengan sepenuhnya
			5. Berprinsip dan yakin hanya kepada Allah swt	Manajer harus yakin bahwa semua tugas kepemimpinannya adalah amanah dari Allah swt
		5. Menyampaikan (At-Tabligh)	1. Menyampaikan hasil musyawarah dengan benar tanpa ada yang disembunyikan	Pimpinan harus menyampaikan semua keputusan dan hasil musyawarah bersama
			2. Memberikan contoh dan mengajak maju kepada seluruh karyawan	Pimpinan selalu mengajak dan memberi contoh kepada seluruh karyawan
			3. Melakukan peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan bersama	Pimpinan harus taat dan patuh akan peraturan dan ketetapan yang sudah disepakati bersama
2	Budaya Organisasi	1. Ibadah	1. Bekerja sebagai sarana ibadah kepada Allah swt	Menjadikan pekerjaan kantor sebagai amal ibadah kepada Allah swt
			2. Bekerja untuk mendapatkan ridho Allah swt	Bekerja untuk selalu mendapatkan ridho dari Allah swt, dengan benar dan ikhlas
			3. Selalu menjunjung tinggi nilai kebersamaan	Menjunjung tinggi rasa kebersamaan dan kesatuan baik dengan karyawan dan pimpinan
		2. Manfaat	1. Selalu memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya	Memaksimalkan potensi dan kelebihan yang dimilikinya oleh karyawan untuk kemajuan koperasi KJKS
			2. Menjaga diri dari sifat meminta-minta	Selalu memberikan manfaat kepada orang yang lain tanpa meminta balas jasa
			3. Mengeluarkan sebagian kekayaan untuk zakat, infaq dan shodaqoh	Menyisihkan hasil pekerjaannya untuk kepentingan umum melalui zakat, infaq dan sedekah
		3. Kemampuan akal	1. Profesional dalam bekerja	Mengerti dan menguasai akan pekerjaan dan menjalankannya dengan sebaik-baiknya
			2. Profesional dalam mengelola sumber daya	Mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik, untuk kemajuan koperasi KJKS
			3. Kemampuan untuk bersaing secara baik dan benar	Merancang strategi bersaing dengan baik dan benar, untuk kemajuan koperasi KJKS
		4. Keyakinan "optimis"	1. Keyakinan kepada diri sendiri	Selalu optimis dan yakin bahwa dirinya pasti bisa, tidak putus asa ketika sebuah rencana belum berhasil
			2. Selalu menghargai pendapat orang lain, tanpa menjatuhkannya	Selalu menghargai pendapat, saran dari teman kerja, dan tidak menjatuhkannya jika kurang sesuai
			3. Semangat untuk maju bersama rekan kerjanya	Semangat untuk maju, bersama seluruh rekan kerja dikoperasi KJKS

		5. Seimbang	1. Selalu mengedepankan kepentingan organisasi	Mengedepankan kepentingan koperasi KJKS, dari pada kepentingan pribadi	
			2. Selalu bersikap adil, tanpa memandang pangkat dan status	Bersikap adil dengan seluruh rekan kerja, tanpa memandang jabatan dan status	
			3. Bekerja secara benar, tidak merugikan orang lain	Bekerja dengan benar, sesuai yang diprogramkan oleh koperasi KJKS	
			6. Kehalalan	1. Mengedepankan produk dan jasa perusahaan yang sesuai dengan prinsip ekonomi syariah	Memberikan produk dan jasa yang sesuai dengan prinsip ekonomi syariah dan koperasi KJKS
				2. Menjauhi praktek riba yang dilarang oleh syara'	Meninggalkan dan menjauhi praktek riba yang dilarang oleh syara'
3	Motivasi Kerja	1. Teori kebutuhan	1. Kebutuhan fisiologi	Bekerja untuk mencukupi kebutuhan hidup pribadi dan keluarganya	
			2. Rasa aman	Adanya keamanan yang bersifat tersurat dari ancaman dan bahaya pada koperasi KJKS	
			3. Kepemilikan sosial	Selalu menjalin hubungan sosial dengan baik, kepada rekan kerja dikoperasi KJKS	
			4. Penghargaan diri	Mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari koperasi KJKS dan status pengakuan akan jabatan yang dimilikinya	
			5. Aktualisasi diri	Diterima semua kemampuan dan pemikiran ide-ide yang baik, untuk kemajuan koperasi KJKS	
		2. Teori <i>McClelland's theory of needs</i>	1. Kebutuhan pencapaian untuk mencapai hubungan standar perusahaan	Dapat memenuhi target yang ditentukan oleh koperasi KJKS	
			2. Kebutuhan kekuatan kebutuhan untuk berperilaku dalam keadaan yang wajar	Melaksanakan tugas semaksimal mungkin sehingga tidak mengecewakan koperasi KJKS	
			3. Kebutuhan hubungan hasrat untuk mengenal lebih dekat rekan kerja	Menjadikan rekan kerjasebagai sahabat, agar dapat memajukan semangat bekerja dikoperasi KJKS	
		3. Teori X dan Y	1. Pekerjaan sebagai hal yang menyenangkan	Mejadikan pekerjaan sebagai hal yang menyenangkan, sehingga tidak ada rasa bosan	
			2. Mampu mengendalikan diri dan emosi	Bersikap rendah diri, tidak egois dalam mencapai tujuan koperasi KJKS	
			3. Belajar untuk menerima, dan tanggung jawabnya.	Bersedia belajar, dan menerima saran dari teman kerja apabila kinerjanya kurang baik dan tidak sesuai prosedur	
			4. Membuat keputusan yang inovatif	Membuat keputusan yang inovatif dan kreatif, untuk disangga oleh seluruh	

				karyawan koperasi KJKS
		4. Teori ERG	1. Kebutuhan eksistensi	Bekerja untuk kepentingan diri sendiri dan orang lain, yang membantunya
			2. Kebutuhan keterbukaan	Dapat bekerja secara kelompok, dan bisa berguna bagi koperasi KJKS
			3. Kebutuhan pertumbuhan	Selalu belajar lebih baik, produktif dan kreatif, guna mengembangkan potensi yang dimilikinya
4	Kepuasan Kerja Karyawan	1. Pekerjaan itu sendiri	1. Ragam ketrampilan,	Memiliki ketrampilan tersendiri, yang dibutuhkan oleh koperasi KJKS
			2. Identitas pekerjaan,	Menempati jabatan atau posisi pekerjaan sesuai kemampuan dan <i>skill</i> yang dimiliki
			3. Otonomi (wewenang),	Mempunyai otonomi atau wewenang, dalam pekerjaannya
			4. Umpan balik.	Menerima umpan balik atau <i>faceback</i> yang mendukung kinerjanya untuk terus maju
		2. Supervisi : penyelia	1. Membantu dan mendukung pekerjaan,	Pengawas sebagai orang yang selalu mendorong untuk terus maju dan berkembang
			2. Penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami,	Dapat bersifat ramah dan memahami akan kepentingan pekerjaannya
			3. Menawarkan pujian untuk kinerja yang baik,	Memberikan pujian yang baik, bila kinerjanya benar dan tepat waktu
			4. Mendengarkan pendapat karyawan,	Selalu mendengarkan pendapat dari karyawan yang bersifat membangun
			5. Menunjukkan suatu minat pribadi pada karyawannya.	Memahami keinginan dan minat yang dimiliki oleh karyawan koperasi KJKS
		3. Upah atau gaji	1. Membayar gaji karyawan secepat mungkin,	Koperasi KJKS dapat memberikan gaji atau ongkos kerja sesuai jadwal yang telah ditentukan
			2. Tidak menunda akan gaji yang akan diterima karyawan	Tidak menunda gaji atau ongkos kerja yang akan diterima oleh karyawan
			3. Memberikan hadiah ketika ada karyawan yang kinerjanya baik dan sesuai target	Memberikan hadiah, akan kinerjanya yang baik dan sesuai target
		4. Kesempatan promosi	1. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan prestasinya	Koperasi KJKS dapat memberikan gaji atau ongkos kerja sesuai jadwal yang telah ditentukan
			2. Penyertaan status yang lebih baik	Tidak menunda gaji atau ongkos kerja yang akan diterima oleh karyawan
			3. Keputusan promosi harus dibuat secara adil	Memberikan hadiah, akan kinerjanya yang baik dan sesuai target
		5. Rekan kerja	1. Penyelia langsung bersifat ramah dan dapat	Rekan kerja yang baik dan ramah akan mendorong semangat bekerja

			memahami,	
			2. Menawarkan pujian untuk kinerja yang baik,	Memberikan pujian yang baik untuk menumbuhkan rasa kebersamaan
			3. Mendengarkan pendapat karyawan	Mendengarkan pendapat dan saran dari rekan kerjanya
			4. Menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.	Dapat menunjukkan minat pribadi dan keinginan rekan kerjanya
			5. Perhatian dari atasan maupun dari rekan kerjanya	Pimpinan selalu perhatian dalam semua hal yang berkaitan dengan Koperasi KJKS
5	Kinerja Perusahaan	1. Perspektif keuangan	1. Berkembang (<i>Growth</i>)	Koperasi KJKS lebih menekankan pada penjualan atau pengenalan produk dan jasa pada konsumen dan pasar
			2. Bertahan (<i>Sustain</i>)	Koperasi KJKS lebih mengarahkan pada besarnya tingkat pengembalian akan investasi yang pernah dilakukan
			3. Panen (<i>Harvest</i>)	Koperasi KJKS mengembangkan, memelihara dan memperbaiki fasilitas akan yang sudah ada
		2. Perspektif pelanggan	1. Pangsa pasar,	Koperasi KJKS mengukur seberapa pangsa pasar yang dikuasai dan dimilikinya
			2. Tingkat perolehan pelanggan baru,	Koperasi KJKS mengukur seberapa besar pelanggan baru yang dimilikinya
			3. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama,	Koperasi KJKS harus mampu mempertahankan pelanggan
			4. Tingkat kepuasan pelanggan,	Koperasi KJKS harus mengukur seberapa jauh pelanggan terpuaskan akan pelayanannya
			5. Tingkat profitabilitas pelanggan.	Koperasi KJKS harus dapat mengukur seberapa besar penjualan yang berhasil dicapai
			6. Atribut produk,	Koperasi KJKS harus memberikan fungsi dari produk dan jasa yang dimiliki, nilai pembayaran yang relatif, dan mutu yang terbaik
			7. Hubungan dengan pelanggan,	Koperasi KJKS harus memberika pelayanan prima untuk menarik pelanggan
			8. Citra dan reputasi.	Koperasi KJKS harus dapat memberikan citra atau reputasi nilai positif kepada pelanggan
		3. Perspektif proses bisnis internal	1. Proses inovasi	Koperasi KJKS mampu memberikan pelayanan, produk dan jasa pelayanan yang efisien, efektif dan tepat waktu
			2. Proses operasi	Koperasi KJKS mampu mempromosikan produk dan jasa dengan baik
			3. Proses pelayanan pur na jual	Koperasi KJKS sanggup memberikan penanganan akan produk dan jasa yang

			tidak sesuai dengan keinginan nasabah
	4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	1. Kapabilitas pekerja	Karyawan yang berkompetensi akan menyumbangkan seluruh kemampuannya untuk Koperasi KJKS
		2. Kapabilitas sistem informasi	Sistem informasi manajemen yang baik, akan memudahkan karyawan dan Koperasi KJKS untuk lebih maju dan berkembang
		3. Motivasi kekuasaan dan keselarasan,	Motivasi adalah bagian terpenting dalam menumbuhkan semangat karyawan

Sumber: Data Primer, diolah 2018

G. SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan merupakan rangkuman sementara dari isi tesis yang bertujuan untuk mengetahui secara global dari seluruh pembahasan yang ada. Untuk mempermudah para pembaca, penulis memaparkan sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I. Pendahuluan. Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, asumsi penelitian, ruang lingkup penelitian (variabel penelitian dan indikator variabel), definisi operasional, dan sistematika penulisan.

BAB II. Kajian Pustaka. Bab ini berisi tentang penelitian terdahulu, kajian teori, kerangka konseptual, dan hipotesis.

BAB III. Metode Penelitian. Bab ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, validitas dan reliabilitas instrumen, dan analisa data.

BAB IV. Hasil Penelitian. Bab ini berisi tentang paparan data atau deskripsi data, serta analisis dan pengujian hipotesis.

BAB V. Penutup. Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran-saran

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. PENELITIAN TERDAHULU

Dengan adanya penelitian terdahulu digunakan untuk melihat orisinalitas dan posisi penelitian yang akan dilakukan, dalam penelitian ini terdapat 10 penelitian terdahulu yang dipaparkan oleh peneliti:

1. Ari Husnawati. Dengan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai CR sebesar 2,039 dan probabilitas sebesar 0,041, kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan positif terhadap komitmen dengan nilai CR sebesar 3,489 dan probabilitas sebesar 0,000, Kualitas kehidupan kerja mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar CR 3,624 dan probabilitas sebesar 0,000, komitmen organisasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai CR sebesar 2,371 dan probabilitas sebesar 0,018, dan kepuasan kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai CR sebesar 2,479 dan probabilitas sebesar 0,013.³⁶
2. Binawan Nur Tjahjono. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi dan variabel budaya organisasi, secara individual mempengaruhi variabel kinerja. Nilai F_{hitung} sebesar 199,511 adalah signifikan pada $\alpha=1\%$, berarti variabel motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja pegawai secara signifikan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,804 sebesar 80,4% variabel motivasi kerja dan

³⁶ Ari Husnawati, 2006, *Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang)*. Tesis dipublikasikan Semarang: Program Pascasarjana UNDIP Semarang.

budaya organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai, sedangkan 19,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.³⁷

3. Dewita Heriyanti dalam Tesisnya, Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.³⁸

4. Ratna Kusumawati dalam Tesisnya, Hasil analisis telah memenuhi kriteria indeks kelayakan models (*Goods of fit Index Criteria*) : chi square = 106.716, probability = 0.649, RMSEA = 0.000, GFI = 0.892, AGFI = 0.854, CFI = 1.000. Dimana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja, gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan.³⁹

³⁷ Binawan Nur Tjahjono, 2006, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah*. Tesis Diterbitkan Surakarta: Program Pascasarjana UNMU Surakarta.

³⁸ Dewita Hariyanti, 2007, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja perusahaan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN Persero APJ Semarang)*. Semarang : Tesis Manajemen Universitas Diponegoro.

³⁹ Ratna Kusumawati, 2008, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Untuk Meningkatkan Kinerja perusahaan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)*. Semarang : Tesis Manajemen Universitas Diponegoro.

5. Darwito dalam Tesisnya, Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.⁴⁰
6. Ida Ayu dan Agus Suprayetno, Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.⁴¹
7. Nur Chasanah, Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowerment* tidak memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, *empowerment* tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

⁴⁰ Darwito, 2008, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja perusahaan (Studi kasus RSUD Kota Semarang)*, Semarang : Tesis Manajemen Universitas Diponegoro.

⁴¹ Ida Ayu dan Agus Suprayetno 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei International Wiratama Indonesia)*, (Online), Jurnal Manajemen dan Kwirausahaan Vol. 10 No.2, diakses 18 Juni 2018.

karyawan, *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.⁴²

8. Rani Mariam, Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif dengan nilai $< 0,05$ yaitu sebesar 0,0001, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif dengan nilai $< 0,05$ yaitu sebesar 0,0005, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif dengan nilai $< 0,05$ yaitu sebesar 0,043, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif dengan nilai $< 0,05$ yaitu sebesar 0,042, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif dengan nilai $< 0,05$ yaitu sebesar 0,0030.⁴³

9. Maulizar, Said Musnadi, dan Mukhlis Yunus, Hasil penelitian menunjukkan bahwa data secara simultan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai F 95% signifikan $0,000 < \alpha$, sedangkan tingkat pengaruh yaitu 0,310, dan nilai R sebesar $0,557 > 0,05$, dan nilai R^2 sebesar 31,0% kinerja karyawan dipengaruhi

⁴² Nur Chasanah, 2008, *Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis dipublikasikan Semarang: Program Pascasarjana UNDIP Semarang.

⁴³ Rani Marian, 2009, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*, Tesis dipublikasikan Semarang: Program Pascasarjana UNDIP Semarang.

kepemimpinan transaksional dan transformasional, sisanya 69,% dipengaruhi variabel lain.⁴⁴

10. Joko Pramono, Hasil penelitiannya bahwa: analisis kinerja *balanced scorecard* pada aspek keuangan dan aspek pelanggan menunjukkan kinerja baik, sedangkan aspek proses bisnis internal menunjukkan kinerja sangat baik, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja baik.⁴⁵

B. KAJIAN TEORI

Kajian teori berisikan tentang pembahasan teori yang dijadikan sebagai dasar pijakan dan perspektif dalam melakukan penelitian, serta pembahasan secara lebih luas dan mendalam.

1. Gaya kepemimpinan
 - a. Pengertian Gaya kepemimpinan

Kata “*to lead*” jelas diambil dari ekspresi Viking. *Leadership is capability of persuading others to work together undertheir direction as a team to accomplish certain designated objectives* (kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan orang lain supaya bekerja sama dibawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu).⁴⁶ Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, adalah orang yang berada didepan dan memiliki pengikut, baik orang tersebut menyatkan

⁴⁴ Maulizar, Said Musnadi, dan Mukhlis Yunus, 2012, *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda*, (Online) Jurnal Manajemen Vo. 1 No. 1 ISSN 2302-0199 tahun 2011, diakses 20 Juni 2018.

⁴⁵ Joko Pramono, 2014, *Analisis Pengukuran Kinerja SMK Negeri 6 Surakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, (Online), Gema tahun 2006/48, diakses 14 Juni 2018.

⁴⁶ James M. Black, “*Management, A Guide to Executive Command*”.

atau tidak. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.⁴⁷

Istilah gaya adalah cara yang efektif digunakan pimpinan dalam mempengaruhi para karyawannya.⁴⁸ Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara, norma, perilaku yang digunakan oleh seseorang pimpinan dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Veithzal Rivai gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.⁴⁹

Suit, Jusuf menyatakan, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah untuk terciptanya kesatuan dan persatuan dalam berfikir serta berbuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi.⁵⁰

b. Gaya Kepemimpinan Perspektif Islam

Kepemimpinan bukan suatu yang istimewa, tetapi tanggung jawab, ia bukan fasilitas tetapi pengorbanan, juga bukan untuk berleha-leha tetapi kerja keras. Ia juga bukan kesewenang-wenangan bertindak tetapi kewenangan melayani. Dalam Islam kepemimpinan sebagai tugas (amanah), ujian, tanggung jawab dari tuhan, yang pelaksanaannya tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada para anggota yang dipimpin, tetapi juga kepada Allah swt, dan bersifat horizontal-formal kepada sesama manusia,

⁴⁷ Veithzal Rivai, 2006, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada), 64.

⁴⁸ M, Thoha, 2001, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta : Rajawali Press).

⁴⁹ Veithzal Rivai dan Basri, 2004, *Manajemen Sumber Daya manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada).

⁵⁰ Jusuf Suit, 1996, *Aspek Sikap mental dalam MSDM*, (Jakarta: Ghalia Indonesia).

dan bersifat vertikal-moral kepada Allah swt. Firman Allah swt surat Al Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ
اللَّهَ كَثِيرًا (٢١)

*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.*⁵¹

Didalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil, imam dan khalifah adalah dua istilah yang digunakan Al Qur'an untuk menunjukkan "pemimpin". Kata imam terambil dari kata *amma-yaummu*, yang berarti menuju, menumpu, dan meneladani. Kata khalifah berakar kata *khalafah*, yang pada mulanya berarti "di belakang", seringkali juga diartikan "pengganti", karena yang menggantikan selalu berada di belakang, atau datang sesudah digantikannya.

Didalam hadits, istilah pemimpin dijumpai pada kata *raa'in* atau amir, sebagaimana hadits yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari dan Muslim:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ
عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى
أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ
عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ
عَنْ رَعِيَّتِهِ

Dari Ibnu Umar dari Nabi shallallahu 'alaihi wasallam, bahwa beliau bersabda: "Ketahuilah, setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang memimpin manusia akan bertanggung jawab atas rakyatnya, seorang laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya, dan dia bertanggung jawab atas

⁵¹ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 420.

mereka semua, seorang wanita juga pemimpin atas rumah suaminya dan anak-anaknya, dan dia bertanggung jawab atas mereka semua, seorang budak adalah pemimpin atas harta tuannya, dan dia bertanggung jawab atas harta tersebut. Setiap kalian adalah pemimpin dan akan bertanggung jawab atas kepemimpinannya". (HR. Muslim - 3408).⁵²

Agama Islam mengajarkan bahwa kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang selalu berpegang kepada Al-Qur'an dan Hadits. Pemimpin juga disebut sebagai *leader* dan manajer sekaligus menunjukkan satu kesatuan karena keduanya-duanya merupakan pemimpin. Hadits tersebut menjelaskan bahwa seorang manajer tidak boleh hanya menjadi orang yang seperti mesin, hanya mengatur tanpa ada hubungan dan komunikasi yang baik dengan bawahan. Seorang *leader* kepada biro, tentu sangat perlu memiliki aspek-aspek manajerial. Seorang pemimpin jika hanya sekedar memimpin dan tidak mengelola atau memenejanya dengan baik, maka akan mengakibatkan efek negative suatu organisasi.⁵³

Para pakar setelah menelusuri Al Qur'an dan hadits menetapkan empat sifat yang harus dipenuhi oleh para nabi yang pada hakikatnya adalah pemimpin umatnya, 4 dimensi gaya kepemimpinan islam koperasi jasa keuangan syariah, yaitu:

a) Kejujuran (*Ash-Shidq*)

Kejujuran dalam kepemimpinan Islam mempunyai arti kebenaran dalam bersikap, kebenaran dalam berperilaku, kebenaran dalam berucap, serta berjuang melaksanakan tugasnya, yang selalu sejalan antara

⁵² Mahmud Sayyid, Ahmad al-Hasyimi, *Mukhtarul al-hadits wal al-Hakmu al-Muhammadiyah*, (Surabaya, Daar an-Nassy al-Misriyyah.), 112.

⁵³ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, 2008, *Manajemen Syariah Dalam Praktek*, (Jakarta : Gema Insani), 16.

perendaman dan perbuatan mereka. Sebagaimana firman Allah swt dalam surat At Taubah 119 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ (١١٩)

*Artinya : Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.*⁵⁴

Dalam dunia bisnis kejujuran bisa ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan (*mujahadah* dan *itqan*), baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan mengakui kelemahan dan kekurangan yang kemudian diperbaiki secara terus-menerus serta menjauhkan diri dari perbuatan bohong dan menipu baik kepadadiri sendiri maupun orang lain dan perusahaan.⁵⁵

b) Kepercayaan (*Al-Amanah*)

Seorang pemimpin yang mempunyai sifat *amanah* akan bertanggung jawab dan kredibel untuk memenuhi sesuatu yang sesuai dengan ketentuan, juga dalam melakukan pemasaran produk dan jasa, yang terkait dengan pelanggan, dalam bertransaksi dengan nasabah dan membuat perjanjian dengan mitra bisnisnya.⁵⁶

Trust adalah *intangible asset*, atau modal yang tak dapat disentuh, namun nilainya lebih tinggi dari pada modal uang atau aset properti. Bahkan dalam bisnis, *trust* atau kepercayaan diakui dan dijujung tinggi, maka tidak heran beberapa bisnis menempatkan kepercayaan sebagai

⁵⁴ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 206.

⁵⁵ Didin Hafidhudin dan Heri tanjung, 2003, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, (Jakarta : Gema Insani), 73.

⁵⁶ Nurul Huda *at.al*, 2017, *Pemasaran Syariah*, (Jakarta : Kencana), 63.

ujung tombak, seperti perbankan, *finance*, dan bidang pekerjaan lainnya.⁵⁷ Firman Allah swt dalam surat Al Anfal ayat 27 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ (٢٧)

*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.*⁵⁸

Pada kata *أَمَانَاتِكُمْ* adalah jamak dari kata *amanah*, yang berarti sesuatu yang dipercayakan kepada seseorang, lawan kata dari *khiyanah*. Kata ini diambil dari kata *amina* - *ya'manu* - *amanan* yang berarti aman, namun dalam Al Qur'an adalah kata *amanah* dan *amn*, yaitu orang yang mengemban dan menjaga amanah akan hidup aman dan tentram. Dimana Allah menyeru kaum muslimin agar mereka tidak mengkhianati Allah dan Rasul-Nya, yaitu mengabaikan kewajiban-kewajiban yang harus mereka laksanakan, melanggar larangan-larangannya, yang telah ditentukan dengan perantaraan wahyu.⁵⁹

c) Cerdas (*Al-Fathanah*)

Fathanah bisa diartikan intelektual,"kecerdikan atau kebijaksanaan, Seorang pemimpin harus mampu memecahkan masalah. Kecerdasan yang melahirkan kemampuan menghadapi dan menanggulangi persoalan yang muncul, dengan landasan teori, konsep dan memperluas pengetahuannya. Pemimpin perusahaan yang cerdas yaitu pemimpin yang memahami, mengerti, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya. Al Qur'an surat Ar Rad ayat 3:

⁵⁷ Muhammad Khozin, 2018, *Santri Milenial*, (Jakarta : Bhuana Ilmu Populer Kelompok Gramedia), 172.

⁵⁸ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 180.

⁵⁹ Kementerian Agama RI, 2010, *Al-Qur'an dan Tafsirnya Jilid 3*, (Jakarta : Lentera Abadi), 603.

وَهُوَ الَّذِي مَدَّ الْأَرْضَ وَجَعَلَ فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْهَارًا وَمِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ جَعَلَ فِيهَا زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ يُغْشِي اللَّيْلَ النَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ (۳)

*Dan Dia-lah Tuhan yang membentangkan bumi dan menjadikan gunung-gunung dan sungai-sungai padanya. dan menjadikan padanya semua buah-buahan berpasang-pasangan, Allah menutupkan malam kepada siang. Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi kaum yang memikirkan.*⁶⁰

Dalam dunia bisnis implikasi ekonomi sifat *fathanah* adalah bahwa segala aktivitas dalam manajemen suatu perusahaan harus dengan kecerdasan, dengan mengoptimalkan semua potensi akal yang ada untuk mencapai tujuan. Para pelaku bisnis syariah harus memiliki sifat *fathanah* yaitu sifat cerdas, cerdik, bijaksana, agar usahanya bisa lebih efektif dan efisien serta mampu menganalisis situasi persaingan dan perubahan-perubahan dimasa mendatang. Kecerdasan yang dimaksud adalah kecerdasan spiritual, kemampuan untuk memberi makna ibadah setiap pekerjaan, melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia seutuhnya, dan memiliki pemikiran tauhid serta berprinsip hanya kepada Allah.⁶¹

d) Menyampaikan (*At-Tabligh*)

Penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab “keterbukaan”. Tidak hanya kemampuan untuk menginformasikan tetapi juga memberikan tindakan, tentang apa yang ia baru saja bentuk dalam kegiatan kehidupan sehari-hari dan kemampuan negoisasi yang baik. Sifat *Tabligh* pada hakikatnya adalah tidak pernah menyembunyikan

⁶⁰ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 249.

⁶¹ Ary Ginanjar Agustian, 2001, *ESQ: Emotional Spiritual Qoutient*, (Jakarta: Arga).

kebenaran, dan mengajak orang-orang untuk mengikutinya, dengan cara yang bijak, sebagaimana firman Allah swt dalam surat An Nahl ayat 125:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (١٢٥)

*Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah yaitu perkataan yang benar dan tegas serta pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.*⁶²

Dalam ayat ini, Allah memberikan pedoman kepada rasul-Nya tentang cara mengajak manusia (dakwah) kejalan Allah dalam jalan menuju ridhanya, sesuai yang disyariatkan dalam agama Islam melalui Nabi Muhammad saw, berdakwah dengan hikmah melalui ilmu pengetahuan yang berkenaan dengan rahasia, faedah dan maksud wahyu ilahi yang mudah difahami oleh umat, dan berdakwah dengan pengajaran yang baik, lemah lembut dapat diterima dengan baik.⁶³

2. Budaya organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Istilah budaya secara harfiah berasal dari bahasa latin yaitu *Colere* yang memiliki arti mengerjakan tanah, mengelola, memelihara ladang. *The American Herriage Dictionary* mengartikan kebudayaan adalah sebagai suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirimkan melalui kehidupan sosial, seni agama, kelembagaan, dan semua hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia.

⁶² Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 281.

⁶³ Kementerian Agama RI, 2010, *Al-Qur'an dan Tafsirnya Jilid 5*, (Jakarta : Lentera Abadi), 418.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.⁶⁴

Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli diantaranya adalah Richard L. Daft, budaya organisasi (*culture organization*) adalah sekelompok asumsi penting yang sering kali tidak dinyatakan jelas dan dipegang bersama oleh anggota suatu organisasi.⁶⁵

b. Budaya Organisasi Perspektif Islam

Budaya organisasi merupakan bagian dari ekonomi Islam (*syariah*) yang harus dilaksanakan dan diterapkan yang merujuk pada kewajiban-kewajiban sebuah organisasi untuk melindungi dan memberi kontribusi kepada masyarakat. Sebuah organisasi mengemban tanggung jawab sosial dalam tiga domain: pelaku organisasi, lingkungan alam dan kesejahteraan secara umum.

Budaya organisasi menjadi perekat antar warga organisasi, pada dasarnya manusia cenderung berkelompok dengan mereka yang memiliki kesamaan nilai, norma, adat, kepercayaan, dan asumsi-asumsi yang lainnya.

Kesamaan tersebut membawa individu-individu yang berbeda untuk menjalin kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi, jika hilang

⁶⁴ Luthans E.A, 1992. *Organizational Behavior, Sixth Edition*, (Singapore : McGraw Hill Book Co).

⁶⁵ Hairiyah, 2010, *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja perusahaan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening*, Skripsi diterbitkan Universitas Syarif Hidayatullah.

kebersamaan, dampaknya adalah terpecahnya atau bahkan musnahnya organisasi. Sebagaimana firman Allah surat Al Hujurat ayat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (١٣)

*Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa -bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengetal.*⁶⁶

Ayat ini mempunyai makna bahwa manusia diciptakan Allah swt dari laki-laki dan perempuan dan akhirnya memiliki kebudayaan dunia yang berkaitan dengan tata cara hidup masing-masing dari mereka. Namun Allah mengingatkan agar manusia yang bertaqwa mengikuti perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya untuk menjadi manusia yang paling mulia. Dalam mencapai derajat taqwa tidaklah lepas dari interaksi dengan orang lain dan alam disekitarnya, yang merupakan peristiwa sosial yang berujung pada pengayaan budaya.⁶⁷

Dalam Islam organisasi merupakan suatu kebutuhan. Organisasi berarti kerja sama, organisasi tidak diartikan semata-mata sebagai wadah. Pengertian organisasi ada dua, yaitu sebagai wadah atau tempat, dan sebagai proses yang dilakukan bersama-sama, dengan landasan yang sama tujuan yang sama dan juga dengan cara yang sama.⁶⁸

⁶⁶ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 517.

⁶⁷ Badroen Faisal, Suhendra, Ahmad D. Bashori, dan Arief Mufraini, 2005, *Etika Bisnis dalam Islam*, (Jakarta : UIN Jakarta Press).

⁶⁸ Didin Hafidhuddin & Hendri Tanjung, 2008, *Manajemen Syariah Dalam Praktek*, (Jakarta : Gema Insani), 27.

c. Indikator Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi Islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, yang ditulis oleh Lukman Hakim terdapat 6 indikator :

1) Ibadah

Bekerja merupakan ibadah, sebagai seorang muslim bekerja sama dengan mengaktualisasikan keberadaan hidayah Allah yang telah diberikan kepada manusia, yang semata-mata untuk mendapatkan ridho dari Allah swt, dengan mendatangkan prinsip kejujuran, amanah dan kebersamaan yang dijunjung tinggi, dimana prinsip tersebut menolak akan sifat curang, khianat, dan tidak memiliki motivasi. Maka ketika bekerja dengan menjalankan dan menggunakan prinsip-prinsip tersebut dianggap ibadah yang nilainya disisi Allah. Sebagaimana firman Allah swt dalam surat Al-Jumuah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ
كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (١٠)

*Apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.*⁶⁹

Kata *fadl* adalah *masdar* (kata jadian) dari kata *fadala-yafdul-fadlan*, yang berarti lebih, lawan dari kurang, maksudnya, anugerah yang diberikan Allah itu melebihi (diatas) setiap usaha manusia. Kata *fadl* dengan beragam derivasinya sering disebut didalam Al-Qur'an untuk beragam maksud. Adapun maksud dari kata *fadlullah* disini adalah rezeki

⁶⁹ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 554.

Allah didunia. Allah memberikan izin untuk bertebaran dimuka bumi guna mencari rezeki-Nya setelah melaksanakan salat Jumat.

2) Manfaat

Seorang pekerja dalam menjalankan proses produksinya untuk semata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan, berproduksi bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa penting manfaat keuntungan tersebut.

Sebagaimana firman Allah dalam surat Adz Dzariyaat 19:

وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ (١٩)

*Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapat bagian.*⁷⁰

akar katanya *ha'-ra'mim*, maknanya berkisar pada arti *al-man'* atau tercegah, terhalangi, dan lainnya. Sebagian ahli tafsir mengartikannya sebagai orang yang menjaga diri dari meminta-minta, padahal dirinya dalam kekurangan. Ayat ini menjelaskan bahwa disamping mereka melaksanakan shalat wajib dan sunnah, mereka juga selalu mengeluarkan *infaq fi sabilillah* dengan mengeluarkan zakat wajib atau sumbangan derma atau sokongan sukarela miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak meminta bagian karena merasa malu untuk meminta.

3) Kemampuan akal

Seorang pekerja harus menggunakan kemampuan akal fikirannya (kecerdasannya), profesionalitas didalam mengelola sumber daya. Oleh karena itu, faktor produksi yang digunakan untuk menyelenggarakan

⁷⁰ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 521.

proses produksi sifatnya tidak terbatas, manusia perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah diberikan oleh Allah. Sebagaimana firman-Nya dalam surat Ar Rahman ayat 33:

يَا مَعْشَرَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ إِنِ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ
فَأَنْفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَانٍ (٣٣)

Hai jama'ah jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, Maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya kecuali dengan kekuatan.⁷¹

Ayat ini menyeru jin dan manusia, jika mereka sanggup menembus, melintasi penjuru langit dan bumi karena takut akan siksaan dan hukuman Allah, mereka boleh mencoba melakukannya, mereka tidak akan dapat berbuat demikian. Mereka tidak mempunyai sedikitpun dalam menghadapi kekuatan Allah swt.

4) Keyakinan (optimis)

Serang muslim harus yakin bahwa apapun yang diusahakannya sesuai dengan ajaran Islam tidak membuat hidupnya kesulitan. Sebagaimana firman-Nya dalam surat Al Mulq ayat 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ
الْأُنشُورُ (١٥)

Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.⁷²

مَنَاكِبِ adalah jamak (*plural*) dari kata *mankib* yang permukaan, daratan, atau pundak. Kata *manakib* terdapat 3 pendapat yaitu jalan-jalannya (*turuqatuha*), gunung-gunungnya (*jibaluha*), menurut az-Zajaj,

⁷¹ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 532.

⁷² Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 562.

kalau telah memungkinkan kita berjalan digunung-gunungnya, maka hal itu lebih mudah sebenarnya, dan terakhir lereng-lerengnya (*jawanibuha*).

5) Seimbang

Bekerja dalam Islam juga mensyaratkan adanya sikap *tawazun* (seimbang) antara dua kepentingan, yaitu kepentingan umum dan kepentingan pribadi. Produk atau jasa akibat aktivitas dalam kategori ini tidak hanya memberikan dampak ketidak seimbangan dan kegoncangan bagi aktivitas ekonomi secara umum. Akibatnya misi kinerja yang *rahmatil lil 'alamin* ekonomi Islam tidak tercapai. Sebagaimana firman-Nya dalam surat Ar Rahman ayat 7-8:

وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ (٧) أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ (٨)

*Dan Allah telah meninggikan langit dan Dia meletakkan neraca (keadilan).7. supaya kamu jangan melampaui batas tentang neraca itu.8.*⁷³

Allah menyatakan bahwa Dia menciptakan langit tempat diturunkan perintah dan larangan-Nya kepada hamba-hambanya, tempat malaikat-malaikat yang turun membawa wahyu-Nya kepada nabi-nabi-Nya, dia menghendaki adanya keseimbangan dalam segala hal, diantaranya adalah perimbangan akidah, yaitu mentauhidkan-Nya, karena tauhid adalah pertengahan antara mengingkari adanya Allah dengan mempersekutuan-Nya. Perimbangan dalam ibadah, dalam beramal dan dalam budi pakerti, perimbangan dalam kekuatan rohani dan jasmani. Perimbangan dan keadilan yang dikehendaki-Nya dengan tidak

⁷³ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 531.

membiarkan sesuatu kecilnya dan tidak pula mementingkan yang lain karena besarnya, yang mencakup semua yang ada didalam alam ini.⁷⁴

6) Kehalalan

Seorang yang bekerja harus dapat menghindari praktek pekerjaan atau produksi yang mengandung unsur haram antara lain keuangan yang mengandung riba, kebijakan terhadap tenaga kerja yang tidak adil dan pemasaran yang menipu. Firman Allah swt surat Al Maidah ayat 90:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَامُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ
الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (٩٠)

Hai orang-orang yang beriman, Sesungguhnya (meminum) khamar, berjudi, (berkorban untuk) berhala, mengundi nasib dengan panah, adalah Termasuk perbuatan syaitan. Maka jauhilah perbuatan-perbuatan itu agar kamu mendapat keberuntungan.⁷⁵

Kata رِجْسٌ secara bahasa bentuk masdar dari *rajasa/rajisa-yarjisu* yang sesuatu yang kotor dan menjijikkan dari sebuah pekerjaan yang jelek. Asalnya terambil dari kata *ar-rajs* yaitu suara guruh yang sangat keras. Kotor dan menjijikkan, baik dilihat dari segi akal atau syara'. Seperti halnya berhala, khamr, judi, berkorban untuk berhala dan mengundi nasib dengan anak panah. Dalam ayat ini Allah menjelaskan hukum-hukum-Nya mengenai empat macam perbuatan, yaitu: minum khamr, berjudi, mempersembahkan kepada patung-patung dan mengundi nasib dengan anak panah

⁷⁴ Kementerian Agama RI, 2010, *Al-Qur'an dan Tafsirnya Jilid 8*, (Jakarta : Lentera Abadi), 595.

⁷⁵ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 123.

3. Motivasi kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi (motivation) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi dapat mengantarkan kepada kepuasan kerja karyawan bagi individu karyawan dan manajer didalam perusahaan atau sebuah organisasi.

Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang “mampu, cakap, dan terampil”, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, dengan mempergunakan semua kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimilikinya. Rivai, menyatakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.⁷⁶

Menurut George R. dan Leslie W. bahwa motivasi adalah “ . . . *getting a person to exert a high degree of effort . . .* “ yang motivasi membuat seseorang bekerja lebih berprestasi. Sedang menurut Ravianto ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi motivasi kinerja, yaitu atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan jenis pekerjaan.⁷⁷

⁷⁶ Veithzal Rivai dan Basri, 2004, *Manajemen Sumber Daya manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada,).

⁷⁷ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, 2006, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada), 387-388.

Menurut veithzal, motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan.⁷⁸

b. Motivasi Kerja Perspektif Islam

Motivasi merupakan bagian yang kecil dibahas dalam manajemen SDM, namun motivasi dapat mengantarkan kepada kepuasan kerja bagi individu karyawan dan manajer didalam perusahaan atau sebuah organisasi. Islam memandang motivasi sebagai sesuatu penting, ketika manusia membaca surat Al Baqarah ayat 148 yang banyak dihafal فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ berlomba-lomba dalam kebajikan:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَمَا تُكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ (١٤٨)

*Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.*⁷⁹

Ayat ini menjelaskan setiap umat mempunyai kiblat masing-masing, dengan prinsip beriman kepada Allah dan mematuhi segala perintahnya. Karena Allah telah memerintahkan agar kaum muslimin menghadap ka'bah dalam shalat, maka fitnah dan cemoohan dari orang yang ingkar tidak perlu dilayani, tetapi hendaklah kaum muslimin bekerja dengan giat, beramal, bertobat dan berlomba membuat kebajikan, dimana Allah swt nanti

⁷⁸ Rivai Veithzal, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada), 837.

⁷⁹ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 23.

akan menghimpun umat manusia untuk menghitung serta membalas segala amal perbuatannya.⁸⁰

Al-Qur'an menjelaskan tentang pentingnya memiliki motivasi dengan adanya larangan untuk bersikap lemah, putus asa, dan bersedih. Bahwasannya kesungguhan, keikhlasan, keteguhan iman dan kesabaran para pengikut nabi-nabi yang terdahulu dalam menghadapi segala macam penderitaan dalam memperjuangkan kebenaran di jalan Allah, maka Allah memberikan semangat bagi kaum muslim agar selalu percaya diri dan balasan didunia serta pahala yang setimpal kebahagiaan di akhirat. Allah sendiri telah menjanjikan bahwa tidak akan menyia-nyiakan setiap pekerjaan manusia, barang seberat biji *dzarrah* (atom) pun. Semua amal manusia, sekecil apapun pasti akan mendapatkan pahalanya disisi Allah swt.

c. Indikator Motivasi Kerja

Didalam buku yang ditulis oleh Veithzal Rivai, dkk. Yang berjudul *Islamic Human Capital Management*, bahwasanya terdapat 4 teori motivasi yang dikenal, yaitu:

1) Teori kebutuhan (*hierarki of needs theory*)

Menurut Abraham Maslow setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling dasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi, setiap kebutuhan pada tingkat paling rendah terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi, Sebagaimana firman Allah swt dalam surat Al Hujurat ayat 13:

⁸⁰ Lentera Abadi, 2010, "*Al-Qur'an dan Tafsirnya*", (Jakarta : Ikrar Mandiri Abadi), 227-228.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (١٣)

*Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.*⁸¹

Kemudian Abraham Maslow membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari 5 kebutuhan,⁸² yaitu:

- (1) Kebutuhan fisiologi: meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual, dan kebutuha fisik lainnya, sebgai kebutuhan terendah.
- (2) Rasa aman: meliputi rasa aman dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- (3) Kepemilikan sosial: meliputi rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- (4) Penghargaan diri: meliputi faktor-faktor penghargaan internal, seperti hormat diri, otonomi, pencapaian. Sedangkan penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- (5) Aktualisasi diri: kebutuhan untuk menggunakan skill, kemampuan, potensi kebutuhan untuk berprestasi dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik.

⁸¹ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 517.

⁸² Veithzal Rivai Zainal, 2014, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada), 622.

2) Teori (*McClelland's theory of needs*)

David McClelland's menganalisis tiga kebutuhan manusia yang sangat penting didalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi, diantaranya:

- a) Kebutuhan pencapaian, kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- b) Kebutuhan kekuatan, kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugas.
- c) Kebutuhan hubungan, hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan didalam organisasi.

Para karyawan selalu mencari suasana kerja dalam suatu proyek atau masalah dalam memikul tanggung jawab secara pribadi untuk memecahkan masalahnya dan memperoleh kembali jawaban yang cepat dari suasana tersebut. Firman Allah swt surat Al Isra ayat 70:

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ
وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا (٧٠)

*Dan Sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkat mereka di daratan dan di lautan, Kami beri mereka rezki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan.*⁸³

3) Teori X dan Y (*theory x and theory y*)

Douglas McGroger mengemukakan dua pandangan nyata yang berbeda mengenai manusia: pandangan pertama pada dasarnya negatif dengan label X, dan positif dengan label Y. McGroger merumuskan

⁸³ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 289.

asumsi-asumsi dan perilaku mengenai sifat manusia dalam organisasi sebagai berikut.⁸⁴

Menurut teori X negatif, merumuskan empat asumsi, yaitu:

- a) Karyawan pada dasarnya tidak suka bekerja, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- b) Karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam untuk mencapai tujuannya.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari perintah formal sebisa mungkin.
- d) Sebagian karyawan menempatkan keamanan diatas faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Sebaliknya teori Y positif, memiliki empat asumsi, yaitu:

- a) Karyawan memandang suatu pekerjaan sebagai hal yang menyenangkan, seperti bermain dan istirahat, berdiskusi atau sekedar teman bicara.
- b) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggung jawab.
- d) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan keseluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

⁸⁴ Arif Sehfudin, 2011, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Skripsi dipublikasikan, Semarang: Universitas Diponegoro Semarang

Dari kedua teori tersebut X dan Y, semua manajer harus menggunakan kedua jenis motivasi tersebut, pemimpin yang lebih percaya pada ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif X, sebaliknya jika percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja ia akan banyak menggunakan motivasi yang positif Y.

4) Teori ERG

Teori ERG menyebutkan ada 3 kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi (*Existence*), keterbukaan (*Relatedness*), dan pertumbuhan (*Growth*) yang disebut ERG.⁸⁵

- a) Kebutuhan eksistensi, kebutuhan fisik untuk bertahan hidup.
- b) Kebutuhan keterbukaan, untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat, seperti keluarga, keanggotaan dimasyarakat.
- c) Kebutuhan pertumbuhan, untuk menjadi produktif dan kreatif, dengan diberdayakan didalam potensi tertentu dan berkembang secara terus-menerus.

4. Kepuasan kerja karyawan

a. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Pengertian kepuasan dalam KBBI dijelaskan bahwa,kepuasan adalah rasa lega, senang, tak ada yang harus disalahkan. Kepuasan (*satisfaction*) merupakan istilah evaluatif yang menggambarkan suatu sikap suka atau

⁸⁵ Veithzal Rivai Zainal, 2014,*Islamic Human Capital Management*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada), 625.

tidak suka. Kepuasan (*satisfaction*) diartikan sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai terhadap sesuatu.⁸⁶

Kepuasan Kerja sendiri sebenarnya terbentuk dari dua kata, yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan. Sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tingkat pekerjaannya.⁸⁷

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Menurut Locke dalam Teste menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang.⁸⁸

Ward dan Sloane dalam Kosmono menyebutkan; Elemen dari kepuasan kerja meliputi: hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan pimpinan, kemampuan dan efisien kepala departemen, jam kerja,

⁸⁶ Malayu Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (PT Bumi Aksara, 2010).

⁸⁷ Carol Dole dan Richard G Schroeder, 2001, "The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions Of Professional Accountants", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No.4 pp 234-245.

⁸⁸ Mark R Teste, 1999, "Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Investigation", *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 20 No 3.

kemampuan untuk berinisiatif, kesempatan promosi, gaji, keamanan kerja, pekerjaan yang sedang ditangani.⁸⁹

b. Kepuasan Kerja Karyawan Perspektif Islam

Dalam kasus lain kepuasan kerja karyawan merupakan umpan balik yang memengaruhi *self-image* dan motivasi untuk meningkatkan kinerja.

Faktor-aktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu:

- 1) Faktor instrinsik adalah faktor yang berasal dari diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja ditempat pekerjaanya.
- 2) Faktor ekstrinsik adalah faktor yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar karyawan, seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.⁹⁰

Salah satu teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja karyawan adalah teori *motivator hygiene* (M-H) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori H-M sebenarnya berujung pada kepuasan kerja karyawan. Herzeberg dengan teorinya tentang kepuasan kerja, menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygie (Kreitner dan Kinichi), faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggung jawab serta prospek kemajuan. Sedangkan hygiene yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja.

⁸⁹ Teman H Koesmono, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi, terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Serta Kinerja perusahaan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur", *Jurnal Manajemen & Kwirausahaan*, Vol 7 No. 2.

⁹⁰ Veithzal Rivai Zainal, 2014, "*Islamic Human Capital Management*", (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada), 636.

Disimpulkan faktor hygiene hanya dapat mengeliminasi ketidakpuasan saja, tidak mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja, apabila faktor ada.

Kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem berhubungan diantara mereka, selain itu, kepuasan kerja berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Ada 4 prinsip yang harus menjadi perhatian, yaitu:

- 1) Harus menyadari bahwa ketika berkarya dan bekerja maka semangat yang harus tertanam dalam diri pegawai adalah berkarya dan bekerja ini sebagai bentuk syukur kepada Allah SWT.
- 2) Orientasi dan karya adalah hasil dari produktivitas yang unggul, kalau dalam lembaga keuangan syariah adalah laba rugi dan kualitas pembiayaan yang bagus.
- 3) Karakter yang bagus dengan indikasinya adalah pribadi yang jujur, memiliki kekuatan fisik, dan mental yang meliputi sisi emosional, spiritual, dan intelektual yang sering disebut dengan *reliability*.
- 4) Kerja cerdas dengan memberdayakan segenap potensi yang ada, baik sumber daya insani maupun sumber daya alam.⁹¹

⁹¹ Departemen Perbankan Syariah, 2016, *Kumpulan Khotbah Bisnis dan Keuangan Syariah*, Jakarta : Otoritas Jasa Keuangan Departemen Perbankan Syariah.

Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Sebagaimana firman Allah swt surat Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ (٧)

*Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".*⁹²

Diera kompetensi kerja yang sangat keras dan ketat, bekerja dengan ikhlas, sabar, dan syukur menjadi suatu tantangan yang berat. Tidak mudah untuk menerima kenyataan dimana seorang yang berhasil berkompetensi dalam bekerja, ternyata outputnya lebih banyak untuk orang lain. Dengan bekerja secara ikhlas, sabar, dan bersyukur pekerjaan berat menjadi ringan.⁹³

c. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Untuk mendatangkan kepuasan kerja karyawan Frederick Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan *job enrichment*, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab, dan otonomi yang lebih besar. Kepuasan kerja diukur berdasarkan *Job Descriptive Index* (JDI) yang merupakan suatu instrumen pengukur kepuasan kerja karyawan yang dikembangkan oleh Kendaall dan Hulin melalui 5 indikator kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1) Pekerjaan itu sendiri

⁹² Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 256.

⁹³ Mangkunegara, A.P. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya).

Dari studi tentang karakteristik pekerjaan, diketahui bahwa sifat dari pekerjaan itu sendiri adalah determinan utama dari kepuasan kerja. Shobarudin, kepuasan kerja akan tercapai jika ada kesesuaian antara keinginan dari para pekerja dan dimensi inti pekerjaan (*five core job dimensions*) yang terdiri dari ragam ketrampilan, identitas pekerjaan, keberartian pekerjaan, otonomi dan umpan balik. Sebagaimana Firman Allah swt dalam surat Yasin ayat 33-35:

وَأَيَّةٌ لَهُمُ الْأَرْضُ الْمَيْتَةُ أَحْيَيْنَاهَا وَأَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ يَأْكُلُونَ (٣٣) وَجَعَلْنَا فِيهَا جَنَّاتٍ مِنْ نَخِيلٍ وَأَعْنَابٍ وَفَجْرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ (٣٤) لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ (٣٥)

Dan suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah bumi yang mati. Kami hiduapkan bumi itu dan Kami keluarkan dari padanya biji-bijian, Maka daripadanya mereka makan.³³ dan Kami jadikan padanya kebun-kebun kurma dan anggur dan Kami pancarkan padanya beberapa mata air, ³⁴ supaya mereka dapat Makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakan oleh tangan mereka. Maka Mengapakah mereka tidak bersyukur?^{35.}⁹⁴

Ayat tersebut menjelaskan kaitannya dengan motivasi berproduksi yang mana hasil dari pekerjaan kita akan memberikan keuntungan secara fianancial, yang membuat kita merasa puas, karena ada timbal balik atau kompensasi dari jerih payah kita.

2) Supervisi (penyelia)

Supervisi adalah suatu usaha untuk memimpin dengan mengarahkan orang lain sehingga dapat menjalankan tugas dengan baik, serta memberikan hasil yang maksimum. Bagi karyawan, supervisor

⁹⁴ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 442.

dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasannya. Sebagaimana Firman Allah swt surat Ali Imran 159:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (١٥٩)

*Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal pada-Nya.*⁹⁵

Ayat tersebut memerintahkan agar kaum muslimin taat dan patuh kepada-Nya, kepada Rasul-Nya dan kepada orang yang memegang kekuasaan diantara mereka agar tercipta kemaslahatan umum. Untuk kesempurnaan pelaksanaan amanat dan hukum sebaik-baiknya dan seadil-adilnya hendaklah kaum muslimin.⁹⁶ Ayat tersebut sekaligus menjelaskan bagaimana ketika pimpinan dan bawahannya berbeda pendapat, nabi mempraktekkan prinsip ini bersama sahabatnya setiap mengambil keputusan yang bersifat publik, meski nabi sendiri seorang yang *ma'sum* yang senantiasa berada dalam lindungan Allah swt.

Dalam kata *وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ* mempunyai arti konotasi “saling atau beinteraksi”, antara yang diatas dan yang dibawah, maka dari itu bahwa pemimpin yang baik adalah yang mengakomodir pendapat bawahannya

⁹⁵

⁹⁶ Kementerian Agama RI, 2010, *Al-Qur'an dan Tafsirnya Jilid 2*, (Jakarta : Lentera Abadi), 198.

tidak otoriter.⁹⁷ Sedangkan penjelasan “*fill amri*” mencakup segala aspek, mulai dari peperangan, urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan hal-hal duniawi lainnya.

3) Upah atau gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengertian gaji adalah “pembayaran kepada pegawai, tata usaha, dan manajer”. Maka dapat ditarik kesimpulan gaji dan upah, gaji merupakan kontra prestasi yang diterima oleh pekerja dengan jaminan pekerjaan yang sifatnya lebih tetap, sedangkan upah merupakan kontra prestasi yang diterima si pekerja berdasarkan hasil yang dicapainya dan tidak mempunyai jaminan kerja.⁹⁸ Islam menganjurkan pemilik perusahaan untuk membayar gaji pegawai sesegera mungkin, tidak ditunda apalagi ditahan. Sebagaimana hadits Rasulullah saw:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ

Dari Abdullah bin Umar ia berkata, "Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Berikanlah upah kepada pekerja sebelum kering keringatnya." (HR. Ibnu Majjah – 2434).

Menurut Dewan Penelitian Perupahan Nasional, upah adalah suatu penerimaan sebagai imbalan dari pemberi kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi

⁹⁷ Dawam Raharjo M. 2002, *Ensiklopedia Al Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, (Jakarta: Paramadina), 443.

⁹⁸ Veithzal Rivai Zainal, 2014, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada), 556.

sebagai jaminan kelangsungan hidup yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan, dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi dan penerima kerja.

4) Kesempatan promosi

Kesempatan untuk maju didalam organisasi disebut dengan promosi atau kenaikan jabatan. Pada umumnya seseorang yang dipromosikan adalah yang dianggap baik prestasinya. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, lebih bertanggung jawab dan meningkatkan status sosial. Seorang karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan, oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.⁹⁹

5) Rekan kerja

Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Firman Allah swt surat Ali Imran ayat 118:

⁹⁹ Stephen p Robbins, 2007, "*Perilaku Organisasi*" (Jakarta: Gramedia), 36.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةَ مَنْ دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ
 قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمْ الْآيَاتِ
 إِن كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ (١١٨)

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang, di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.¹⁰⁰

Orang-orang yang beriman baik laki-laki maupun perempuan sebagian dari mereka adalah penolong dan pembantu bagi sebagian yang lain, dimana satu sama lain bertolong-tolongan, bantu-membantu, baik dalam masa damai ataupun masa perang, mereka satu sama lain bersaudara dan berkasih sayang.¹⁰¹

5. Kinerja perusahaan

a. Pengertian Kinerja Perusahaan

Secara etimologis, kinerja berasal dari kata kerja (*performance*) sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara, bahwa istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁰²

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang

¹⁰⁰ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 65.

¹⁰¹ Veithzal Rivai Zainal, 2014, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada), 657.

¹⁰² Anwar Prabu, Mangkunegara, 2005, "*Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Kedua*", (Bandung: Rafika Aditama), 67.

dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses. Kinerja mencerminkan keberhasilan suatu perusahaan sebuah pekerjaan telah dicapai.¹⁰³ Menurut Veithzal dan Sagala, kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, kinerja perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.¹⁰⁴

b. Kinerja Perusahaan Perspektif Islam

Balanced Scorecard didefinisikan sebagai seperangkat ukuran yang memberikan pandangan menyeluruh mengenai bisnis kepada para manajer secara cepat dalam lingkungan yang kompleks untuk sukses dalam persaingan. Metode ini dapat menerjemahkan visi, misi dan strategi kedalam penaksiran kinerja secara menyeluruh yang akan dapat menghasilkan kerangka kerja untuk strategi penaksiran dan sistem manajemen.

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton tahun 1990 sebagai alat ukur kinerja perusahaan

¹⁰³ Veithzal Rivai Zainal, 2014, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada), 410.

¹⁰⁴ Veithzal Rivai, 2009, "*Manajemen Sumber Daya manusia Untuk Perusahaan*", (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada), 549.

untuk lingkungan bisnis modern, diciptakan untuk mengatasi problem kelemahan pengukuran kinerja manajemen yang terlalu berfokus pada keuangan. Metode ini digunakan untuk mengukur strategi bisnis yang akan diterapkan dimana apabila manajer atau eksekutif berhasil memenuhi atau melawati target yang ditetapkan. *Balanced Scorecard System* (sistem pengukuran kinerja berimbang) merupakan sistem pengukuran yang efektif dan menjadi bagian integral proses manajemen yang dapat memotivasi peningkatan dibidang-bidang penting seperti: produk, proses produksi, kepuasan konsumen, serta pengembangan pasar.¹⁰⁵ Sebagaimana firman Allah swt surat Al Maidah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

*Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."*¹⁰⁶

Dalam tafsir Al Misbah lafad *اعْمَلُوا* yang berarti bekerjalah kamu, demi karena Allah semata dengan aneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik untuk diri sendiri maupun untuk masyarakat umum, maka Allah akan melihat, yaitu menilai dan memberi pahala akan amal perbuatan tersebut.

Adapun objek dasar dari *balanced scorecard* adalah menggunakan ukuran non finansial seperti: Kualitas, *delivery*, fleksibilitas, *learning*, dan *growth*. *Balanced Scorecard* menjadi alternatif untuk mengukur kinerja perusahaan, pada faktor keuangan dan faktor non-keuangan, dengan empat

¹⁰⁵ Veithzal Rivai Zainal, 2014, "Islamic Human Capital Management", (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada), 454.

¹⁰⁶ Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, (Kudus, Menara Kudus), 127.

perspektif: *costumer, internal, learning, growth, dan financial*, diharapkan dapat memberikan penilaian yang komprehensif kepada manajemen.

Dalam pengembangan *balanced scorecard* meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Persiapan, menentukan dan mendefinisikan unit bisnis yang sesuai dengan unit *balanced scorecard* system yang akan dikembangkan, dengan langkah menentukan dan mengembangkan visi, misi, dan strategi perusahaan.
- 2) Memformulasikan, *balanced scorecard* mengintegrasikan tolak ukur keuangan sebagai kesatuan tolak ukur kinerja, kemudian kedalam filosofi manajemen dan budaya perusahaan, mengkomunikasikannya kepada karyawan, mengembangkan sistem informasi dan mengimplementasikan kedalam aktivitas sehari-hari.
- 3) Mengevaluasi, *balanced scorecard* pada setiap akhir periode yang telah ditetapkan, kemudian mendiskusikan kepada seluruh jenjang manajemen sebagai bagian dari penetapan tujuan strategi perusahaan dan proses alokasi sumber daya.¹⁰⁷

Hasil penelitian *Nomura Reseach Institute (NRI) papers* No.45 1 April 2002 bahwa Jepang sudah beberapa tahun lalu mengintroduksikan pola kerja *balanced scorecard* (BSC) terhadap lebih dari 20 perusahaan (Morisawa). Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengalaman perusahaan yang menerapkan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* tersebut merasakan bahwa *balanced scorecard*

¹⁰⁷ Veithzal Rivai Zainal, 2014, "Islamic Human Capital Management", (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada), 454.

memiliki keunggulan dalam perbaikan keseimbangan di antara sasaran-sasaran jangka pendek, menengah, dan panjang, terciptanya pemahaman strategi perubahan, mengurangi keragu-raguan nonfinansial kuantitatif, dapat mempromosikan proses pembelajaran organisasi, memperbaiki *platform* strategi komunikasi secara umum di organisasi.

c. Indikator Kinerja Perusahaan

Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengartikulasikan *balanced scorecard* (BSC) dengan mempertimbangkan 4 perspektif, yaitu :

1) Financial Perspective (perspektif keuangan)

Tujuan finansial menjadi fokus dan ukuran disemua perspektif, karena mempunyai peran ganda dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja keuangan, yaitu : menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* karena sebagai pemegang peran penting dalam meraih sukses pertumbuhan, yang diukur dengan *return of investmen (ROI)*, *operating income and cashbudget*, *return of capital employed* atau *value added*.

Perspektif keuangan dibedakan menjadi 3 perspektif:

a) *Growth* (berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dari siklus kehidupan bisnis, dimana suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali tidak memiliki potensi untuk berkembang. Dimana manajer harus terikat komitmen mengembangkan suatu produk dan jasa, fasilitas produksi, dan mengembangkan sistem dan infrastuktur,

jaringan distribusi, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

b) *Sustain stage* (bertahan)

Perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik, dengan mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasar. Investasi yang dilakukan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten, dimana sasaran keuangan lebih ditumpuhkan kepada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c) *Harvest* (panen)

Dalam tahap ini perusahaan hanya memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak melakukan ekspansi atau membangun kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk kedalam perusahaan. Sasaran keuangan adalah *cashflow* dan pengurangan modal kerja yang diperlukan serta mampu mengembalikan investasi dimasa lalu.¹⁰⁸

2) *Customer Perspective* (perspektif pelanggan)

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, dimana perusahaan memilih dua kelompok ukuran

¹⁰⁸ Veithzal Rivai Zainal, 2014, "Islamic Human Capital Management", (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada), 465-467.

yaitu: pertama, ukuran generik meliputi: pangsa pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kedua, merupakan ukuran faktor pendorong kinerja, pembeda (*differentiator*), dan hasil pelanggan. Semua ukuran tersebut memberikan jawaban atas pertanyaan apa yang harus diberikan perusahaan agar tingkat kepuasan, retensi, akuisisi, dan pangsa pasar yang tinggi dapat tercapai.

Dalam *customer perspective* terdapat *market share* yaitu kelompok *customer* yang menjadi target atau segmen pasar yang terspesifikasi. Dengan mengukur segmen pasar, perusahaan diharapkan melakukan pengukuran *second market share*-nya, dengan pengukuran meliputi *segment by segment* yaitu berapasegmen pasar yang telah dicapai atas produk yang ditawarkan kepada customer, dan *share walt* yaitu prosentase atas totaltransaksi keuangan yang dilakukan customer.

Heppy Julianto dan Budi W. Soejipto, menyatakan tolak ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok:

a) Kelompok inti, dengan mengukur beberapa item, diantaranya:

- (1) Pangsa pasar,
- (2) Tingkat perolehan para pelanggan baru,
- (3) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama,
- (4) Tingkat kepuasan pelanggan,
- (5) Tingkat profitabilitas pelanggan.

b) Kelompok penunjang, dengan mengukur beberapa item, yaitu:

- (1) Atribut-atribut produk (fungsi, harga, dan mutu),
- (2) Hubungan dengan pelanggan,

- (3) Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata pelanggan.¹⁰⁹

3) *Internal Perspective* (perspektif proses bisnis internal)

Erspektif internal lebih banyak menekankan bagaimana perusahaan mampu memodifikasi atau mengubah sebagian maupun keseluruhan proses kegiatan perusahaan untuk tetap mempertahankan eksistensinya. Manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang terpenting, dengan memengaruhi *costumer* dan *stakeholders satisfaction*, dengan baik, Pendekatan *balance scorecard*, penekanan pada penciptaan proses baru yang ditujukan pada *costumer and financial objectives*. Adapun tahapannya proses tersebut meliputi:

a) Inovasi

Diawali dengan mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan dan identifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan untuk memuaskan pelanggan baru. Tolak ukur inovasi yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk secara relatif, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang dihasilkan.

b) Proses operasi

Merupakan *short wave* dari penciptaan nilai dalam perusahaan, dimulai dari menerima order dari pelanggan dan menyelesaikannya

¹⁰⁹ Veithzal Rivai Zainal, 2014, "*Islamic Human Capital Management*", (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada), 467-469.

dengan memberikan produk atau jasa kepada pelanggan yang lebih efisien, konsisten, dan *timely delivery*, akan suatu produk dan jasa. Tolak ukur yang digunakan antara lain *manufacturing cycle effectiveness* (MCE), tingkat kesukaran produk sebelum penjualan, banyaknya bahan baku yang terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk akibat terjadi kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak terpenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap anggaran produksi, serta tingkat efisiensi kegiatan produksi.

c) Proses penyampaian produk, jasa pada pelanggan (*postsale service*)

Postsale service meliputi garansi atau aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap return, proses pembayaran seperti administrasi kredit card serta proses *collection and invoicing*. Diman aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyampaian, dan mendistribusikan produk atau jasa serta layanan purna jual dengan memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya, seperti layanan pemeliharaan produk, perbaikan kerusakan, dan penggantian suku cadang.¹¹⁰

4) *Learnig and Innovation Perspective* (perspektif pembelajaran pertumbuhan)

Perspektif ini berupaya mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh, dengan menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya, sehingga dapat mengungkapkan kesenjangan antara

¹¹⁰ Veithzal Rivai Zainal, 2014, "Islamic Human Capital Management", (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada), 469-470.

kemampuan mulai dari karyawan, sistem, dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan menurut Kaplan dan Norton adalah:

a) Karyawan

Hal ini ditinjau dari kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan dengan melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan: keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreatifitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan.

b) Kemampuan sistem informasi

Yang menjadi tolak ukur kemampuan sistem informasi, bahwasanya informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat, dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapatkan informasi.

c) Keunggulan *balanced scorecard*

Menurut Barbara Gunawan, memiliki beberapa keunggulan dari *balanced scorecard*, yaitu: Komprehensif, *balanced scorecard* lebih menekankan pada dua pengukuran aspek kinerja kuantitatif dan kualitatif, aspek finansial dilengkapi aspek customer, inovasi, dan *market development* merupakan proses integral, dimana aspek tersebut menyediakan keseimbangan antara pengukuran laba dan pengembangan produk baru, dengan memandang berbagai faktor

lingkungan secara menyeluruh,¹¹¹ Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis, dimana aspek customer, inovasi dan pengembangan *learning*, memberikan pedoman terhadap customer yang selalu berubah preferansinya.

Tabel 2.1
Perbedaan manajemen tradisional dan balanced scorecard

Manajemen Tradisional	Manajemen Balanced Scorecard
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian melalui anggaran 2. Berfokus dalam fungsi-fungsi organisasi 3. Mengabaikan pengukuran kinerja atau pengukuran kinerja dilakukan secara terpisah 4. Informasi fungsional tunggal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umpan balik dan pembelajaran 2. Berfokus pada tim fungsional silang 3. Pengukuran kinerja terintegrasi yang dilakukan berdasarkan hubungan sebab-akibat 4. Informasi fungsional saling dan disebarluaskan ke seluruh fungsi dalam organisasi.

Sumber : Veithzal Rivai Zainal, 2014, "Islamic Human Capital Management"

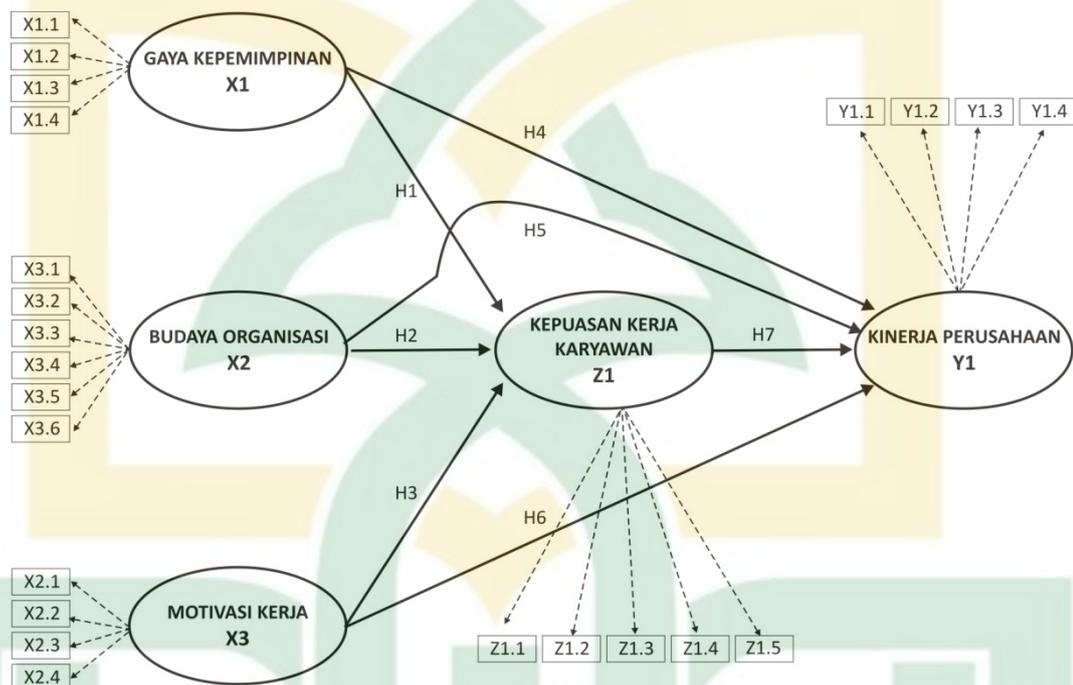
C. KARANGKA KONSEPTUAL

Kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini dipengaruhi 3 faktor yang sangat erat yaitu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, budaya organisasi yang ada didalamnya, dan motivasi seorang pemimpin kepada bawahan untuk terus maju dan berkembang, sehingga dampak seorang karyawan akan lebih bertanggung jawab dalam mengembangkan tugasnya serta dapat terealisasikan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan atau lembaga Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dikabupaten Banyuwangi.

Untuk mempermudah didalam memahami persoalan yang sedang diteliti serta mengarahkan penelitian pada pemecahan masalah yang dihadapi. Maka

¹¹¹ Veithzal Rivai Zainal, 2014, "Islamic Human Capital Management", (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada), 471-472.

penulis membuat karangka pemikiran. Karangka berfikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila peneliti hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoritis untuk masing-masing variabel.¹¹²



Gambar 2.1 : Skema Karangka Konseptual

D. HIPOTESIS

Menurut Suharsimi Arikunto hipotesis diartikan “Sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.”¹¹³ Hipotesis penelitian ini yaitu hipotesis asosiatif yaitu

¹¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)* . . . , 94.

¹¹³ Suharsini Arikunto, 2010, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT Rineka Cipta), 110

jawaban sementara terhadap rumusan masalah asosiatif atau hubungan, yaitu menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih.¹¹⁴ Antara lain :

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kab. Banyuwangi

Ramayah dan Jansen (2001) mengemukakan bahwa seorang manager akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi.¹¹⁵ Dalam penelitian oleh Ratna Kusumawati (2008), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan dan tujuan organisasi.¹¹⁶

- b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kab. Banyuwangi

Robbins (1996) apabila terdapat kesesuaian antara karakteristik karyawan dengan budaya organisasi maka menimbulkan motivasi karyawan dan komitmen kerja yang tinggi sehingga terciptanya kepuasan kerja, Hasil penelitian Kirk L. Rongga (1992), menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. dalam penelitian Nur Chasanah (2008) kepada 240 responden menegaskan bahwa budaya

¹¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)* . . . , 106.

¹¹⁵ Ida Ayu dan Agus Suprayetno 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei International Wiratama Indonesia*, (Online), Jurnal Manajemen dan Kwirausahaan Vol. 10 No.2, diakses 18 Juni 2018.

¹¹⁶ Ratna Kusumawati, 2008, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan, (Studi Kasus pada RS Roemani Semarang)*, Tesis dipublikasikan Semarang: Program Pascasarjana UNDIP Semarang.

organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai C.R sebesar 2,279 dan nilai P sebesar 0,23.¹¹⁷

- c. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kab. Banyuwangi

Antoni (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hasil penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) kepada 325 responden menegaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif dan berbeda antara satu orang dengan yang lainnya.¹¹⁸

- d. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kab. Banyuwangi

Timothy, *et.al* (2011), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan, sejalan dengan penelitian Iriemi *and* Ugochukwu (2012), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Hasil penelitian dari Ni Made Ria Satyawati (2014), kepada 244 responden,

¹¹⁷ Nur Chasanah, 2008, *Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis dipublikasikan Semarang: Program Pascasarjana UNDIP Semarang.

¹¹⁸ Ida Ayu dan Agus Suprayetno 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei International Wiratama Indonesia*, (Online), Jurnal Manajemen dan Kwirausahaan Vol. 10 No.2, diakses 18 Juni 2018.

menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan, menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.¹¹⁹

- e. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kab. Banyuwangi

Arifin dkk. (2013) menyatakan organisasi belum mempunyai budaya organisasi dalam meningkatkan kinerjanya, ini berarti bahwa nilai budaya organisasi dari dukungan manajemen belum mampu meningkatkan kinerja organisasi karena keterbatasan sumber daya manusianya. Hasil penelitian dari Ni Made Ria Satyawati (2014), menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara budaya organisasi terhadap kinerja keuangan sebesar -0,286, dengan nilai C.R sebesar -3,164 dan nilai P sebesar 0,002.¹²⁰

- f. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kab. Banyuwangi

Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) dalam penelitiannya membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, kemudian motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi belum tentu mempengaruhi kinerja perusahaan.¹²¹

¹¹⁹ Ni Made Ria Satyawati, 2014, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan*, (Online), E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 6.1, ISSN: 2302-8556, diakses 18 Juni 2018.

¹²⁰ Ni Made Ria Satyawati, 2014, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan*, (Online), E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 6.1, ISSN: 2302-8556, diakses 18 Juni 2018.

¹²¹ Ida Ayu dan Agus Suprayetno 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei International Wiratama Indonesia)*, (Online), Jurnal Manajemen dan Kwirausahaan Vol. 10 No.2, diakses 18 Juni 2018.

g. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kab. Banyuwangi

Lawler (1967), yang menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan dibutuhkan kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan. Hasil penelitian dari Ni Made Ria Satyawati (2014), terdapat pengaruh positif kepuasan kerja dengan kinerja keuangan sebesar 0,065 pada modifikasi model, dengan nilai C.R sebesar 2,740 dan nilai P sebesar 0,006.



BAB III METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

Pengertian penelitian atau *research* secara mendalam adalah upaya mencari kebenaran ilmiah dengan menggunakan metode secara sistematis dan objektif. Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji teori yang telah berlaku selama ini apakah benar atau salah dengan membahas statistika bermakna atau tidak bermakna. Penelitian kuantitatif disebut penelitian eksperimen, merupakan metode penelitian yang paling produktif, ketika penelitian dilakukan dengan baik dapat menjawab hipotesis yang utamanya berkaitan dengan sebab akibat.¹²² Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah, penelitian ini dapat diklarifikasikan sebagai *explanatory research* yaitu penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan penjelasan mengenai hubungan (kausalitas) antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis (salah satunya menggunakan statistik inferensial).¹²³

B. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Subyek populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi.

¹²² Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta), 72.

¹²³ Solimun, Adji Achmad Rinaldi, Nurjannah, 2017, *Metode Statistika Multivariat*, (Malang; UB Press), 10.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi (Sugiyono). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *sampling Nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel tanpa memberi peluang atau kesempatan sama sekali bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Adapun teknik *sampling* yang paling cocok adalah *sampling jenuh* dimana teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.¹²⁴ Yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh anggota karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi yang berjumlah 31 anggota karyawan koperasi, yang terdiri 5 unit kantor Koperasi Syariah di Kabupaten Banyuwangi.

Tabel 3.1
Data Koperasi Syariah di Kabupaten Banyuwangi

No	Koperasi	Nomor Badan Hukum	Tgl. Badan Hukum	Alamat
1	KSPPS BMT Artha Insani	188/289/BH/429.113/2002	09-08-2002	Jl. Gunung Agung Banyuwangi
2	KSPPS Al Mabrur Simpang Lima	8612/BH/II/1996	10-10-1996	Jl. Dr. Soetomo Banyuwangi
3	BMT Hakiki Artha Niaga	518/09/BH/XIV.2/429.106/2007	28-05-2007	Jl. Raya Jatirejo Glagahagung Purwoharjo
4	Koperasi BMT Jambearum	72/BH/KDK.13.11/II/99	22-02-1999	Jl. Slamet Cokro Jambearum Sempu
5	Koperasi Syariah BMT Muamalah	176/BH/KDK.13.11/IV/99	19-05-2011	Jl. Jember N.71 Kalibaru

Sumber : Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Banyuwangi

¹²⁴ Robert D. Mason, Douglas A. Lind, Ellen Gunawan Sitompol Dkk, 2017, *Teknik Statistik Untuk Bisnis & Ekonomi*, (Jakarta: Erlangga), 320.

C. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Untuk mendapatkan data yang akurat maka diperlukan metode pengumpulan data penelitian ini sebagai berikut :

1. Metode Kuesioner (Angket)

Menurut Sugiyono, adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.¹²⁵ Prosedur penyusunan angket sebagai berikut:

- a. Merumuskan tujuan yang akan dicapai dengan kuesioner
- b. Mengidentifikasi variabel yang akan dijadikan sasaran kuesioner
- c. Menjabarkan setiap variabel menjadi sub-variabel yang lebih spesifik
- d. Menentukan jenis data yang akan dikumpulkan, sekaligus untuk menentukan teknik analisisnya.¹²⁶

Metode angket ini digunakan sebagai metode pokok bagi peneliti untuk mendapatkan informasi dari responden tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini angket disebarakan kepada seluruh anggota karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi.

2. Dokumentasi

Selain menggunakan kuesioner, peneliti juga menggunakan metode dokumentasi, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, traskip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda dan sebagainya. Pengambilan data paling banyak dari berkas atau

¹²⁵ Sandu Siyoto, M. Ali Sodik, 2015, *Dasar Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Literasi Media Publishing,), 79.

¹²⁶ Arikunto, 2006, *Prosedure Penelitian Pendekatan Praktik* (Jakarta : PT Rineka Cipta), 225.

arsip Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Banyuwangi, serta dari seluruh Koperasi Jasa Keuangan Syariah yang menjadi objek penelitian.¹²⁷

D. INSTRUMEN PENILAIAN

Dalam penelitian ini akan menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data, skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bisa digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.¹²⁸

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Skala Likert*, merupakan kesetujuan atau ketidak setujuan seseorang terhadap serangkaian pernyataan berkaitan dengan keyakinan atau perilaku mengenai suatu obyek tertentu. Skala likert, digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Kemudian variabel akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel yang selanjutnya dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.¹²⁹

Instrument penilaian yang menggunakan *skala likert* dibuat dalam bentuk checklist. Adapun skala penilaiannya sebagai berikut:¹³⁰

¹²⁷ Suharsimi Arikunto, 2013, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT Rineka Cipta), 274.

¹²⁸ Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)* . . . , 135-136.

¹²⁹ Husein Umar, 2018, *Metode Riset Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama), 98.

¹³⁰ Asep Hermawan, 2005, *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*, (Jakarta: PT Grasindo), 132

Tabel 3.2
Pemberian skor validasi instrumen penelitian

No	Skala Penilaian	Kriteria
1	5	Sangat setuju
2	4	Setuju
3	3	Ragu-ragu / Netral
4	2	Tidak setuju
5	1	Sangat tidak setuju

Sumber: Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif,

E. ANALISIS DATA

Analisis data merupakan proses pengolahan, penyajian, interpretasi dan analisis data yang diperoleh dari lapangan, dengan tujuan agar data yang disajikan mempunyai makna, sehingga pembaca dapat mengetahui hasil dari penelitian.¹³¹

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambar data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum generalisasi.¹³²

1. Analisis uji validitas dan reliabilitas

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau keshahihan. Sedangkan instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, mampu mengungkapkan dari variabel yang diteliti secara tepat.¹³³ Validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur itu mengukur apa yang diukur. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang

¹³¹ Nanang Martono, 2011, "*Metode Penelitian Kuantitatif Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*", (Jakarta: Rajawali Pers), 143.

¹³² Sugiyono, 2008, "*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*", edisi keempat (Bandung : Alfabeta), 164.

¹³³ Suharsini Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek . . .*, 168

dari gambaran tentang variabel yang diteliti. Dengan menggunakan instrumen validitasnya, otomatis hasil penelitian menjadi valid.¹³⁴

Pengujian validitas ini dilakukan dengan *interval validity*, dimana kriteria yang dipakai berasal dari dalam alat tes itu sendiri dan masing-masing item tiap variabel dikorelasikan dengan nilai total yang diperoleh dari koefisien korelasi *product moment*. Apabila koefisien korelasi rendah dan tidak signifikan, maka item yang bersangkutan gugur.¹³⁵ Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan atau variabel dengan rumus:¹³⁶

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana :
 r : koefisien korelasi
 x : nilai variabel bebas
 y : nilai variabel terikat
 n : jumlah data (responden/sampel)

Cara pengujian *validitas instrument* adalah menghitung korelasi antara masing-masing item pertanyaan dengan menggunakan rumus teknik korelasi *Pearson product moment* (Umar). Dalam pengujian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *Pearson product moment* tinggi, maka dikatakan valid.¹³⁷

- a) Jika nilai koefisien signifikansinya $\leq 0,05$ atau nilai *Pearson Correlation* $\geq 0,5$ maka dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator dalam instrument penelitian adalah valid atau layak.

¹³⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)* . . . , 168.

¹³⁵ Imam Suroso, 2014, "*Panduan Praktikum Komputer Program SPSS Versi 14.00*". Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Program Magister Manajemen, Surabaya. 11.

¹³⁶ Suharsini Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* . . . , 220

¹³⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)* . . . , 174.

b) Jika nilai koefisien signifikansinya $\geq 0,05$ atau nilai *Pearson Correlation* $\leq 0,5$ maka dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator dalam instrument penelitian adalah tidak valid atau tidak layak.

b. Uji reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran dapat dipercaya atau diandalkan. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama selama aspek yang diukur dalam diri subjek belum berubah.¹³⁸ Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *internal consistency* yaitu mencobakan instrumen pengukuran sekali saja kemudian data yang didapat dianalisis dengan teknik tertentu. Hasil analisis dapat digunakan untuk memprediksi realibitas instrumen.¹³⁹ Rumus yang digunakan adalah *Alpha cronbach*.¹⁴⁰

$$r_{ii} = \frac{(k)}{(k-1)} \frac{(1 - \sum \alpha b^2)}{\alpha t^2}$$

Keterangan

r_{ii} = reliailitas instrumen

k = banyak butir pertanyaan

$\sum \alpha b^2$ = jumlah varians butir

αt^2 = varian total

a) jika koefisien *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ maka seluruh butir pertanyaan adalah reliable.

b) jika koefisien *Cronbach's Alpha* $< 0,6$ maka seluruh butir pertanyaan adalah tidak reliable.

¹³⁸ Azwar, 1997, *Realibitas Dan Validitas*, (Yogyakarta: Liberty), 4.

¹³⁹ Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kmbinasi (mixed methods)*, (Bandung: Alfabeta), 179.

¹⁴⁰ Sugiyono, 2014, *Statistik Untuk Penelitian*, (Bandung: Albeta), 365

2. Uji statistik deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Uji statistik deskriptif adalah dengan penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean, perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata..

Dalam perhitungan statistik deskriptif juga dilakukan untuk mencari kuatnya hubungan antara variabel melalui analisis korelasi. Secara teknis dapat diketahui bahwa dalam statistik deskriptif tidak ada uji signifikansi, tidak ada taraf kesalahan, dan tidak ada kesalahan generalisasi.¹⁴¹

3. Uji Statistik Inferensial

Digunakan untuk mengetahui signifikansi ada tidaknya pengaruh variable bebas terhadap variable terikat secara parsial atau sendiri-sendiri, sehingga sudah bisa diketahui apakah dugaan yang sudah ada dapat diterima tau ditolak.

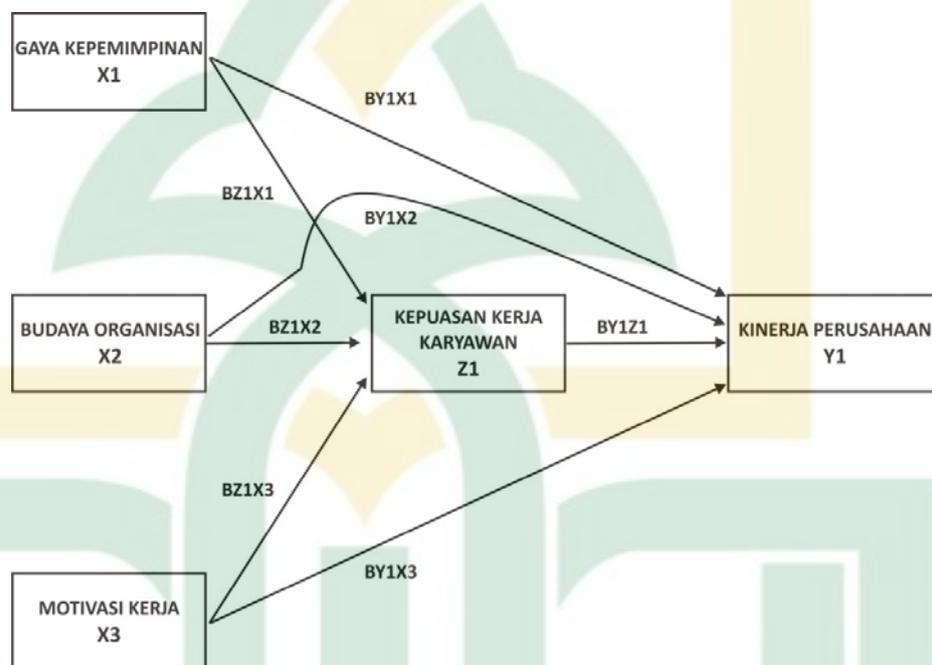
4. Uji Analisis Model

a) Analisis jalur (*Path Analysis*)

Path analysis merupakan bagian dari hasil analisis regresi berganda yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel. Bagaimana variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen melalui suatu perantara yakni variabel intervening, dan bagaimana antar variabel dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak

¹⁴¹ Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kombinasi (mixed methods)*, (Bandung: Alfabeta.), 199-200.

langsung.¹⁴² Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan, dengan menggunakan *software* SPSS, 22 for windows. *Path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak pada koefisien beta (β) yang signifikan terhadap jalur.¹⁴³



Gambar 3.1 Model analisis jalur (*Path Analysis*)

b) Pengujian model koefisien determinasi total (R^2_m)

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan menggunakan rumus :

$$R^2_m = 1 - (P_{e1})^2 (P_{e2})^2$$

$$P_{ei} = (1 - R^2_i)$$

¹⁴² A. Riduwan dan Achmad Kuncoro Engkos, 2013, *Cara Mudah Menggunakan dan Memakai Path Analisis (analisis Jalur)*, (Bandung: Alfabeta), 116.

¹⁴³ Imam Suroso, 2014, *Panduan Praktikum Komputer Program SPSS Versi 14.00*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Program Magister Manajemen, Surabaya. 13.

R^2_m = koefisien determinasi (R^2)
 = interpretasi terhadap R^2_m sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi.

c) Trimming teori

Berdasarkan *theory trimming*, maka jalur-jalur yang tidak signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik. Model dalam bentuk diagram path berdasarkan *theory trimming*.¹⁴⁴

d) Menghubungkan jalur

1) Pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)

i. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X^1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) $DE_{zx_1} = X_1 \rightarrow Z$

ii. Pengaruh variabel budaya organisasi (X^2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) $DE_{zx_2} = X_2 \rightarrow Z$

iii. Pengaruh variabel motivasi kerja (X^3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) $DE_{zx_3} = X_3 \rightarrow Z$

iv. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X^1) terhadap kinerja perusahaan (Y) $DE_{yx_1} = X_1 \rightarrow Y$

v. Pengaruh variabel budaya organisasi (X^2) terhadap kinerja perusahaan (Y) $DE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Y$

vi. Pengaruh variabel motivasi kerja (X^3) terhadap kinerja perusahaan (Y) $DE_{yx_3} = X_3 \rightarrow Y$

vii. Pengaruh variabel kepuasan kerja karyawan (Z) terhadap Kinerja perusahaan (y) $DE_{yz} = Z \rightarrow Y$

¹⁴⁴ Imam Suroso, 2014, "Panduan Praktikum Komputer Program SPSS Versi 14.00". Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Program Magister Manajemen, Surabaya. 13.

2) Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- i. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X^1) terhadap kinerja perusahaan (Y) melalui kepuasan kerja karyawan (Z)

$$IE_{yx_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- ii. Pengaruh variabel budaya organisasi (X^2) terhadap kinerja perusahaan (Y) melalui kepuasan kerja karyawan (Z)

$$IE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- iii. Pengaruh variabel motivasi kerja (X^3) terhadap kinerja perusahaan (Y) melalui kepuasan kerja karyawan (Z)

$$IE_{yx_3} = X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

3) Pengaruh total

Pengaruh total adalah merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung (*Direct Effect*) ditambah pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*), misalnya mencari pengaruh total X_2 terhadap Y, dihitung dengan cara sebagai berikut:

- i. Pengaruh langsung $X_2 \rightarrow Y$

$$DE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Y, \text{ dengan melihat hasil dari (Koef. Beta)}$$

- ii. Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y melalui Z

$$IE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y, \text{ merupakan perkalian Koef. Beta pengaruh } X_2 \text{ terhadap Z dan pengaruh Z terhadap Y.}$$

Kemudian hasil dari pengaruh langsung $DE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Y$, ditambah $IE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$, maka hasilnya adalah pengaruh total.

5. Uji ekonometrika

a) Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi berganda, variabel independen dan variabel dependen keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan *Normal Probability Plot (P-P Plot)*. Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar disekitar garis diagonal, dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal.¹⁴⁵ Sedangkan untuk mengetahui bentuk distribusi dapat menggunakan grafik (*P-P Plot*). Pada grafik (*P-P Plot*) suatu data akan berdistribusi normal dapat melihat penyebaran (titik) pada sumbu diagonal dari grafik, dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normal.

b) Uji multikolonieritas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah pola model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terjadi masalah multikolinieritas (multikol). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam regresi adalah

¹⁴⁵ Imam Ghozali, 2012, "*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*", (Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro),160-163.

dengan menganalisis korelasi variabel-variabel independent. Jika antara variabel ada korelasi yang cukup tinggi ($> 0,90$) maka hal ini menunjukkan indikasi multikolinearitas dengan menunjukkan nilai *tolerance* dan *variance inflation factors* (VIF).

Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dengan cara melihat *Tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Metode pengambilan keputusan yaitu semakin kecil nilai *Tolerance* dan semakin besar nilai VIF maka semakin mendekati terjadinya masalah multikolinearitas. Dalam kebanyakan penelitian menyebutkan bahwa jika *Tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinearitas (Priyatno).¹⁴⁶ Pada penelitian ini uji Multikolinearitas dilakukan dengan membuat diagram pencar menggunakan bantuan program SPSS. 22.

c) Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya heterokedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat pola titik pada *Scatterplots* regresi.¹⁴⁷

Dalam perhitungan SPSS 22, dasar pengambilan keputusannya adalah

- 1) Jika ada pola tertentu, titik-titik membentuk pola (melebar, bergelombang, menyempit), maka terjadi heterokedastisitas.

¹⁴⁶ Dwi Priyatno, 2012, "*Belajar Praktis Analisis Parametrik dan Non Parametrik dengan SPSS Cet. Pertama*", (Yogyakarta : Gava Media), 61.

¹⁴⁷ Dwi Priyatno, "*Belajar Praktis Analisis Parametrik dan Non Parametrik dengan SPSS*", . . . , 62.

- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedstisitas.



BAB IV HASIL PENELITIAN

A. GAMBARAN UMUM 5 KJKS DI KABUPATEN BANYUWANGI

1. KSPPS BMT Artha Insani Banyuwangi

BMT Artha Insani didirikan pada tanggal 28 November 1998, berkedudukan di barat pasar Blambangan Banyuwangi, berawal dari adanya proyek P3T yang digulirkan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, sebagai salah satu LSM yang mendapat akses proyek dengan melatih 80 orang generasi muda potensial untuk mendirikan dan mengembangkan BMT, yang kemudian mulai bermunculan 24 BMT baru yang tersebar seluruh wilayah Banyuwangi. Modal pendirian masyarakat sebanyak Rp. 1.800.000,- sampai dengan tanggal 9 Agustus 2001 BMT telah berbadan hukum Koperasi Syariah dengan No. 188/289/BH/429.113/2002.

Hasil Rapat Anggota Tahunan (RAT) ke-16 tahun buku 2017 tercatat jumlah anggota dan calon anggota 1.918 orang dengan volume simpanan sebesar Rp. 4.288.896.151,- dan anggota penerima pembiayaan 335 orang dengan volume pembiayaan sebesar Rp. 3.369.650.000,- dengan taksiran kelancaran 99.12%.¹⁵¹

KSPPS BMT Artha Insani Banyuwangi menggunakan sistem syariah sesuai dengan: Visi : “Menjaga amanah anda dengan syariah”, Misi : “Menumbuhkan ekonomi kerakyatan berbasis syariah” dan Motto : “Bersama membangun dan memberdayakan ekonomi umat dengan pola syariah”.

¹⁵¹ RAT Ke-16, 2017, *Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus KSPPS BMT Artha Insani*, (Banyuwangi), 9.

Tabel 4.1
Pengurus dan Pengelola KSPPS BMT Artha Insani

No	Jabatan	Nama	Jabatan	Nama
1	Ketua	Dr. H. M.Thamrin M.	Pembukuan	Jami'ah
2	Sekretaris	Anang Mamudi, S.Pd	Pembiayaan	M. Mahmudi
3	Bendahara	Drs. M Alfian Hidayat	Tabungan	Bagus Wahyu J.
4	Manager	Iswarningsih P.	Marketing	Iwan Triyono
5	Kasir	Bella Musfika	Administrasi	Eko Sedyo Utomo

Sumber : Profil KSPPS BMT Artha Insani

Tabel 4.2
Jenis Produk KSPPS BMT Artha Insani

No	Produk Simpanan	Produk Pembiayaan
1	Simpanan Mudharabah	Pembiayaan Mudharabah
2	Simpanan Qurban	Pembiayaan Murabahah
3	Simpanan Hari Raya (Sahara)	Pembiayaan Musyarakah
4	Simpanan Haji dan Umroh	Pembiayaan Ijarah
5	Simpanan Pendidikan	Pembiayaan Qordul Hasan
6	Simpanan Berjangka	
7	Simpanan Wadi'ah	

Sumber : Brosur layanan produk BMT Artha Insani

2. KSPPS Al Maburr Simpang Lima Banyuwangi

KSPPS Al Maburr Simpang Lima didirikan pada tanggal 14 Juni 1996, beralamat di Jl. PB. Sudirman Panderejo Banyuwangi, dengan nama KSU Al Maburr yang disahkan oleh badan hukum: an.Menteri koperasi dan pembinaan pengusaha kecil, Ka. Kanwil departemen koperasi dan pembinaan pengusaha kecil provis jawa Timur, dengan badan hukum No. 8612/BH/II/96 pada tanggal 10 Oktober 1996.¹⁵² Kemudian tutup selama 10 tahun dan beroperasi kembali mulai tanggal 06 Juni 2007 setelah diadakan musyawarah dan revormasi kepengurusan dan berubah menjadi KSPPS Al Maburr Simpang Lima, dengan modal pendirian anggota (Rp. 3.030.000,-) sampai dengan tanggal 31 Desember menjadi Rp. 1.730.467.144,-.

¹⁵² Drs. Ec. H.Supeno, Wawancara, Manajer KSPPS Al Maburr Simpang Lima, Banyuwangi, 10 Oktober 2018.

Sampai saat ini operasional KSPPS Al Maburur Simpang Lima untuk melayani masyarakat yang akan melakukan pendaftaran haji dan umroh. Hasil Rapat Anggota Tahunan (RAT) tahun buku 2016 tercatat jumlah anggota dan calon anggota 258 orang dengan volume simpanan sebesar Rp. 1.560.592.157,- dan anggota penerima pembiayaan pendaftaran haji dan umroh 7 orang dengan volume pembiayaan sebesar Rp. 175.000.000,- sedangkan untuk pembiayaan mikro sebesar Rp. 1.444.802.450,-.¹⁵³

KSPPS Al Maburur Simpang Lima mempunyai Dalam menjalankan usahanya visi dan misi yang menjadi pedoman yaitu: Visi : “Menciptakan lembaga keuangan untuk pemberdaan ekonomi masyarakat, melalui sistem syariah”, Misi : “Menjalankanl kegiatan usaha jasa keuangan syariah, efektif, efisien,dan transparan”, Motto : “Memelihara Amanah Meraih Berkah”

Tabel 4.3
Pengurus dan Pengelola KSPPS BMT Al Maburur Simpang Lima

No	Jabatan	Nama	Jabatan	Nama
1	Ketua	Drs. H. Soewarno	Kasir	Novita Firdiawati
2	Sekretaris	Drs. H. Imam Gozali	Pemasaran	Habib Baits, ST.
3	Bendahara	Drs. Ec. H. Supeno	Staf.	Hendra Bandiro A.
4	Manager	Drs. Ec. H. Supeno	Pembiayaan	Annisa Harida

Sumber : Profil KSPPS Al Maburur Simpang Lima

Tabel 4.4
Jenis Produk KSPPS Al Maburur Simpang Lima

No	Simpanan Al Maburur Simpang Lima	Pembiayaan Mikro
1	Simpanan Mudharabah	Pembiayaan Murabahah
2	Simpanan Mudharabah berjangka	Pembiayaan Mudharabah
3	Simpanan Modal Lainnya	Pembiayaan Ijarah
4		Pembiayaan Haji dan Umrah

Sumber : RAT Al Maburur Simpang Lima

¹⁵³ RAT tahun buku 2016, *KSPPS Al Maburur Simpang Lima*, (Banyuwangi), 3-16

3. BMT Hakiki Artha Niaga Purwoharjo

BMT tersebut didirikan oleh H. Suroto seorang pembisnis dalam dunia perbengkelan sekaligus sales alat-alat kendaraan sepeda motor, yang sekarang menjabat sebagai ketua BMT, dimana pada waktu itu didaerah Glagahagung masih belum ada satu koperasi yang mengelola kas, kemudian bapak H Suroto beserta bapak Katijo Efendi dan bapak Sukirno mengumpulkan dana untuk membentuk koperasi.¹⁵⁴

BMT Hakiki Artha Niaga didirikan pada tanggal 01 Juni 2001, yang beralamat di Jl. Raya Jatirejo Glagahagung Purwoharjo Banyuwangi, dengan BMT Hakiki Artha Niaga dan telah berbadan hukum No. 518/09/BH/XIV. 2/429.106/2007 pada tanggal 28 Mei 2007.¹⁵⁵

Dalam menjalankan usahanya BMT Hakiki Artha Niaga mempunyai visi dan misi yaitu: Visi : “Menjadi koperasi yang unggul dan dipercaya”, Misi : “Menedepankan dan membudayakan transaksi ekonomi sesuai nilai-nilai syariah, menjunjung tinggi akhlaqul karimah dalam mengelola amanah umat, mengutamakan kepuasan dalam melayani anggota, menjadi BMT yang tumbuh dan berkembang secara sehat, dan meningkatkan kesejahteraan anggota”

Tabel 4.5
Pengurus dan Pengelola BMT Hakiki Artha Niaga

No	Jabatan	Nama	Jabatan	Nama
1	Ketua	H. Suroto	Manager	Susiati
2	Sekretaris	Katijo Efendi	Admin.	Siti Ma'sumah
3	Bendahara	Sukirno	Pembiayaan	Mamik Solikah

Sumber : Profil BMT Hakiki Artha Niaga

¹⁵⁴ Susiati, Wawancara, Manajer KSPPS BMT Artha Niaga, Banyuwangi, 19 Oktober 2018.

¹⁵⁵ Profil Koperasi, 2017, *BMT Hakiki Artha Niaga*, Banyuwangi

Tabel 4.6
Jenis Produk BMT Hakiki Artha Niaga

No	Simpanan	Pembiayaan
1	Simpanan Mudharabah	Pembiayaan Murabahah
2	Simpanan Fitri	Pembiayaan Musiman
3	Simpanan Qurban	Pembiayaan BBA
4	Simpanan Haji	
5	Simpanan Berencana	

Sumber : Profil KJKS BMT Hakiki Artha Niaga

4. Koperasi BMT Jambearum Sempu

Krisis ekonomi tahun 1997 telah mengakibatkan berbagai kesulitan bagi masyarakat Sempu, khususnya masyarakat Desa Jambewangi. Beberapa orang berinisiatif ikut membantu memecahkan persoalan dengan mengumpulkan modal yang kemudian disalurkan sebagai pinjaman bergulir kepada masyarakat. Kegiatan perguliran pinjaman dilembaga koperasi dimulai sejak tanggal 1 Nopember 1998 sekaligus mengintensifkan penggalangan dana dari pendiri, nasabah dan masyarakat untuk memperbesar dana yang digulirkan.

Melihat animo yang besar dari masyarakat, karena memang lembaga keuangan (Bank/Koperasi) yang ada di Kecamatan Sempu hanya satu yaitu BRI unit, maka Koperasi BMT Jambearum Sempu mendaftarkan diri ke Departemen Koperasi untuk dicatat sebagai lembaga yang berbadan hukum. Akhirnya sejak tanggal 22 Februari 1999 Koperasi BMT Jambearum Sempu resmi berbadan hukum Koperasi Kelompok Tani (KKT) dan sekarang menjadi Koperasi BMT Jambearum Sempu, dengan No : 72/BH/KDK.13.11/II/1999.¹⁵⁶

Dalam usahanya Koperasi BMT Jambearum Sempu mempunyai, Visi :
“Meningkatkan kualitas sumber daya ekonomi anggota BMT dan untuk meningkatkan ibadah sebagai Khalifah Allah”, Misi : “Menerapkan prinsi-

¹⁵⁶ KKT BMT Jambe Arum, 2017, *Profil Koperasi BMT Jambe Arum*, Banyuwangi

prinsip syari'ah dalam kegiatan ekonomi, memberdayakan pengusaha mikro serta membina kepedulian terhadap kaum dhuafa secara terpolat dan berkesinambungan”, Motto : Dari anggota, Oleh anggota, dan Untuk anggota.

Tabel 4.7
Pengelola Koperasi BMT Jambearum Sempu

No	Jabatan	Nama	Jabatan	Nama
1	Ketua	Supaat	Kasir	Eny Fuadah
2	Sekretaris	Agung Tri Wahyudi	Tabungan	Mukhibah
3	Bendahara	Naimatul Masrurroh		

Sumber : Profil Koperasi BMT Jambearum Sempu

Tabel 4.8
Jenis Produk Koperasi BMT Jambearum Sempu

No	Produk Simpanan	Produk Pembiayaan
1	Simpanan Wadiah	Pembiayaan Mudharabah
2	Simpanan Pendidikan	Pembiayaan Musyarakah
3	Simpanan Hari Raya	Pembiayaan Murabahah
4	Simpanan Qurban	Pembiayaan Ijarah
5		Pembiayaan Qordhul Hasan

Sumber : Profil Koperasi BMT Jambearum Sempu

5. Koperasi Syariah BMT Muamalah Kalibaru

Krisis ekonomi pada tahun 1997, telah mengakibatkan berbagai kesulitan masyarakat Kalibaru. Beberapa orang (calon pendiri) berinisiatif ikut membantu memecahkan persoalan dengan mengumpulkan modal yang kemudian disalurkan sebagai pinjaman bergulir kepada masyarakat. Dimana kegiatan pengguliran pinjaman ini dilembagakan sejak tanggal 17 Nopember 1998, sekaligus mengintensifkan penggalangan dana dari pendiri, nasabah, maupun masyarakat untuk memperbesar dana yang digulirkan.

Melihat animo yang besar dari masyarakat, karena memang lembaga keuangan seperti bank, koperasi belum ada, maka Koperasi Syariah BMT Muamalah mendaftarkan diri ke Departemen Koperasi untuk dicatat sebagai

lembaga Koperasi Syariah. Akhirnya sejak tanggal 24 April 1999 Koperasi Syariah BMT Muamalah Kalibaru resmi berbadan hukum koperasi syariah, dengan No. 176/BH/KDK.13.11/IV/1999.¹⁵⁷

Dengan menjalankan usahanya, Koperasi Syariah BMT Muamalah memiliki pedoman sebagai landasan berpijak yaitu: Visi : “Meningkatkan kualitas ibadah anggota BMT sehingga mampu berperan sebagai khalifah Allah”, Misi : “Menerapkan prinsip-prinsip syariah dalam kegiatan ekonomi, memberdayakan pengusaha mikro (kecil bawah dan kecil), serta membina kepedulian Aghnia kepada Dhuafa’/Mustadh’afin secara berpola dan berkesinambungan”, Motto : “Memajukan masyarakat kuatkan syariat”.

Tabel 4.9
Pengurus dan Pengelola Koperasi Syariah BMT Muamalah

No	Jabatan	Nama	Jabatan	Nama
1	Manajer	Ikhsan Wahyudi	Staf.	Ristin Eka Febrianti
2	Sekretaris	Ismiati	Staf.	FaiqotulMuammaroh
3	Bendahara	Hasanatul Umiyah	Staf.	Apriliantias Riska W.

Sumber : Profil KSPPS Al Maburur Simpang Lima

Tabel 4.10
Jenis Produk Koperasi Syariah BMT Muamalah

No	Produk Simpanan	Produk Pembiayaan
1	Simpanan Wadiah	Pembiayaan Musyarakah
2	Simpanan Pendidikan	Pembiayaan Murabahah
3	Simpanan Idul Fitri	Pembiayaan Qordul Hasan
4	Simpanan Qurban	
5	Simpanan Haji	

Sumber : Profil KJKS BMT Muamalat

¹⁵⁷ BMT Muamalat, 2017, *Profil Koperasi BMT Muamalat Kalibaru*, Banyuwangi

B. DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Jenis Kelamin Responden 5 KJKS di Kabupaten Banyuwangi

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan kepada 31 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden, dengan deskripsi, yaitu:

Tabel 4.11
Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentasi (%)
1	Laki-laki	15	48,39%
2	Wanita	16	51,61%
	Jumlah	31	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa dari 31 responden yang terdiri dari, laki-laki berjumlah 15 orang (48,39%) dan perempuan berjumlah 16 orang (51,61%), dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden penelitian adalah laki-laki.

2. Pendidikan Responden 5 KJKS di Kabupaten Banyuwangi

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan kepada 31 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan dengan deskripsi, yaitu:

Tabel 4.12
Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Presentasi (%)
1	SLTA	22	70,97%
2	D2/D3	3	9,68%
3	S1	5	16,12%
4	S2	0	0%
5	S3	1	3,23%
	Jumlah	31	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan tabel dapat dilihat dari pendidikan karyawan koperasi yang dijadikan responden berjumlah 31 karyawan, mayoritas responden adalah jenjang lulusan SLTA yang berjumlah 22 orang (70,97%), untuk lulusan

D2/D3 berjumlah 3 orang (9,68%), untuk lulusan S1 berjumlah 5 orang (16,12%) lulusan S2 kosong dan lulusan S3 berjumlah 1 orang (3,23%).

3. Usia Responden 5 KJKS di Kabupaten Banyuwangi

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan kepada 31 responden diperoleh data tentang usia responden dengan deskripsi, yaitu:

Tabel 4.13
Karakteristik responden berdasarkan usia

No	Usia	Jumlah	Presentasi 100%
1	20-30 Tahun	10	32,26%
2	31-40 Tahun	8	25,81%
3	41-50 Tahun	7	22,58%
4	51-60 Tahun	4	12,90%
5	61-70 Tahun	2	6,45%
	Jumlah	31	100%

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan tabel dapat dilihat, usia karyawan koperasi yang dijadikan responden berjumlah 31 karyawan, dengan kriteria usia 20-30 tahun berjumlah 10 orang (32,26%), 31-40 tahun berjumlah 8 orang (25,81%), 41-50 tahun berjumlah 7 orang (22,58%), 51-60 tahun berjumlah 4 orang (12,90%), dan 61-70 tahun berjumlah 2 orang (6,45%), faktor usia tersebut dikarenakan pada usia tersebut karyawan masih mempunyai semangat tinggi dan dapat bekerja secara maksimal.

4. Daftar Nama Responden 5 KJKS di Kabupaten Banyuwangi

Jumlah anggota pengelola 5 Koperasi Jasa Keuangan Syariah yaitu berjumlah 31 anggota pengelola yang melakukan pengisian angket kuesioner sekaligus ketua pimpinan dan manager koperasi, tetapi untuk angket kuesioner yang diberikan kepada ketua pimpinan dan manager koperasi diisi langsung oleh anggota koperasi yang tidak termasuk struktural pengelola Koperasi Jasa

Keuangan Syariah. Sehingga dari 31 anggota koperasi yang melakukan pengisian angket kuesioner terdiri dari :

- a. Pengawas Koperasi Jasa Keuangan Syariah
- b. Pengurus harian Koperasi Jasa Keuangan Syariah
- c. Karyawan atau anggota pengelola Koperasi Jasa Keuangan Syariah
- d. Nasabah atau anggota yang tidak masuk struktural Koperasi Jasa

Keuangan Syariah

Tabel 4.14
Nama-nama karyawan 5 KJKS di Kabupaten Banyuwangi

No	Koperasi	Nama Karyawan	Jabatan
1	KSPPS BMT Artha Insani	Dr. H. M.Thamrin Mulyono	Ketua Pengurus
2		Anang Mamudi, S.Pd.	Sekretaris
3		Drs. Muh. Alfian Hidayat	Bendahara & DPS
4		Iswarningsih Purnamasari	Manajer
5		Bella Musfika	Kasir
6		Jami'ah	Accounting
7		Mohammad Mahmudi	Admin. Pembiayaan
8		Iwan Triyono	Marketing/Pemasaran
9		Eko Sedyo Utomo	Admin. Tabungan
10	KSPPS Al Maburr Simpang Lima	Drs. H. Soewarno	Ketua Pengurus
11		Drs. Ec. H. Supeno	Manajer
12		Novita Firdiawati, Amd.Kom	Teller
13		Habib Baits, ST.	Accounting
14		Hendra Bandiro Alam	Admin.Keuangan
15		Annisa Harida, Amd.Kom	Admin. Pembiayaan
16	KJKS BMT Hakiki Artha Niaga	Suroto	Ketua Pengurus
17		Katijo Efendi	Sekretaris
18		Susiati	Manajer
19		Siti Ma'sumah	Admininstrasi
20		Mamik Solikah	Admin. Pembiayaan

21	Koperasi BMT Jambearum Sempu	Supa'at	Ketua Manager
22		Agung Tri Wahyudi	Sekretaris
23		Naimatul Masruroh	Bendahara
24		Mukhibah	Admin. Tabungan
25		Eny Fuadah	Kasir
26	KJKS BMT Muamalat	Ikhsan Wahyudi	Ketua Manajer
27		Ismiati	Admininstrasi
28		Hasanatul Umiyah	Teller
29		Aprilintias Riska W.	Admininstrasi
30		Ristin Eka Febrianti	Admininstrasi
31		Faiqotul Muammaroh	Admininstrasi

Sumber: Data Primer, diolah 2018

C. ANALISIS DATA

1. Pengujian Instrumen

Sebelum dilakukan pengelola data dari hasil jawaban kuesioner (data primer), dilakukan uji validitas instrumen (butir pernyataan) agar dapat diketahui kelayakan dari penggunaan butir pertanyaan dalam penelitian.

Pengujian instrumen tersebut dilakukan dengan bantuan program SPSS 22.

a. Uji validitas

Tabel 4.15
Rekapitulasi perhitungan validitas

1. Gaya Kepemimpinan					
No	Variabel	Korelasi Item Pertanyaan	<i>Pearson coorelation</i>	Sig. (2- tailed)	Keterangan
1	Jujur (<i>Ash-Shidq</i>) = ($X_{1.1}$)	X1.1.1	0,700	0,000	Valid
2		X1.1.2	0,843	0,000	Valid
3		X1.1.3	0,511	0,003	Valid
4		X1.1.4	0,403	0,025	Valid
5	Dipercayaan (<i>Al- Amanah</i>) = ($X_{1.2}$)	X1.2.1	0,425	0,017	Valid
6		X1.2.2	0,510	0,003	Valid
7		X1.2.3	0,638	0,000	Valid

8	Cerdas (<i>Al-Fathanah</i>) = (X _{1.3})	X1.3.1	0,494	0,005	Valid
9		X1.3.2	0,774	0,000	Valid
10		X1.3.3	0,785	0,000	Valid
11		X1.3.4	0,664	0,000	Valid
12		X1.3.5	0,753	0,000	Valid
13	Menyampaikan (<i>At-Tabligh</i>) = (X _{1.4})	X1.4.1	0,676	0,000	Valid
14		X1.4.2	0,800	0,000	Valid
15		X1.4.3	0,566	0,001	Valid
2. Budaya Organisasi					
1	Ibadah (X _{2.1})	X2.1.1	0,682	0,000	Valid
2		X2.1.2	0,598	0,000	Valid
3		X2.1.3	0,599	0,000	Valid
4	Manfaat (X _{2.2})	X2.2.1	0,515	0,003	Valid
5		X2.2.2	0,724	0,000	Valid
6		X2.2.3	0,546	0,001	Valid
7	Kemampuan akal (X _{2.3})	X2.3.1	0,740	0,000	Valid
8		X2.3.2	0,831	0,000	Valid
9		X2.3.3	0,731	0,000	Valid
10	Keyakinan "optimis" (X _{2.4})	X2.4.1	0,801	0,000	Valid
11		X2.4.2	0,705	0,000	Valid
12		X2.4.3	0,808	0,000	Valid
13	Seimbang (X _{2.5})	X2.5.1	0,613	0,000	Valid
14		X2.5.2	0,635	0,000	Valid
15		X2.5.3	0,682	0,000	Valid
16	Kehalalan (X _{2.6})	X2.6.1	0,710	0,000	Valid
17		X2.6.2	0,479	0,006	Valid
3. Motivasi Kerja					
1	Teori kebutuhan (X _{3.1})	X3.1.1	0,393	0,029	Valid
2		X3.1.2	0,530	0,002	Valid
3		X3.1.3	0,695	0,000	Valid
4		X3.1.4	0,633	0,000	Valid
5		X3.1.5	0,689	0,000	Valid
6	Teori <i>McClelland's theory of needs</i> (X _{3.2})	X3.2.1	0,653	0,000	Valid
7		X3.2.2	0,626	0,000	Valid
8		X3.2.3	0,719	0,000	Valid
9	Teori X dan Y (X _{3.3})	X3.3.1	0,362	0,045	Valid
10		X3.3.2	0,567	0,001	Valid
11		X3.3.3	0,506	0,004	Valid
12		X3.3.4	0,667	0,00	Valid
13	Teori ERG (X _{3.4})	X3.4.1	0,664	0,000	Valid
14		X3.4.2	0,715	0,000	Valid
15		X3.4.3	0,693	0,000	Valid

4. Kepuasan Kerja Karyawan					
1	Pekerjaan itu sendiri (Z _{1.1})	Z1.1.1	0,733	0,000	Valid
2		Z1.1.2	0,632	0,000	Valid
3		Z1.1.4	0,401	0,025	Valid
4		Z1.1.5	0,644	0,000	Valid
6	Supervisi : penyelia” (Z _{1.2})	Z1.2.1	0,575	0,001	Valid
7		Z1.2.2	0,774	0,000	Valid
8		Z1.2.3	0,576	0,001	Valid
9		Z1.2.4	0,810	0,000	Valid
10		Z1.2.5	0,783	0,000	Valid
11	Upah atau gaji (Z _{1.3})	Z1.3.1	0,529	0,002	Valid
12		Z1.3.2	0,440	0,013	Valid
13		Z1.3.3	0,553	0,001	Valid
14	Kesempatan promosi (Z _{1.4})	Z1.4.1	0,788	0,000	Valid
15		Z1.4.2	0,634	0,000	Valid
16		Z1.4.3	0,850	0,000	Valid
17	Rekan Kerja (Z _{1.5})	Z1.5.1	0,538	0,002	Valid
18		Z1.5.2	0,767	0,000	Valid
19		Z1.5.3	0,710	0,000	Valid
20		Z1.5.4	0,382	0,034	Valid
21		Z1.5.5	0,652	0,000	Valid
5. Kinerja Perusahaan					
1	Perspektif keuangan (Y _{1.1})	Y1.1.1	0,402	0,025	Valid
2		Y1.1.2	0,535	0,001	Valid
3		Y1.1.3	0,484	0,005	Valid
4	Perspektif pelanggan (Y _{1.2})	Y1.2.1	0,375	0,037	Valid
5		Y1.2.2	0,403	0,025	Valid
6		Y1.2.3	0,527	0,003	Valid
7		Y1.2.4	0,700	0,000	Valid
8		Y1.2.5	0,768	0,000	Valid
9		Y1.2.6	0,521	0,003	Valid
10		Y1.2.7	0,595	0,000	Valid
11		Y1.2.8	0,758	0,000	Valid
12	Perspektif proses bisnis internal (Y _{1.3})	Y1.3.1	0,622	0,000	Valid
13		Y1.3.2	0,583	0,001	Valid
14		Y1.3.3	0,441	0,013	Valid
15	Perspektif pembelajaran, pertumbuhan (Y _{1.4})	Y1.4.1	0,564	0,001	Valid
16		Y1.4.2	0,620	0,000	Valid
17		Y1.4.3	0,633	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 3, Analisis Validitas dan Realibilitas

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa hasil perbandingan antara r_{hitung} yang merupakan koefisien korelasi dan $r_{ketetapan}$ menunjukkan bahwa semua item

pertanyaan dapat dikatakan valid dan dapat diambil kesimpulan bahwa setiap item pertanyaan dalam kuesioner memiliki validitas kontrak atau disebut konsistensi internal, artinya variabel tersebut mampu mengukur aspek yang ingin diukur. Tetapi ada 2 butir pertanyaan yang kurang sesuai dengan ketetapan atau tidak valid, yaitu item pertanyaan $Z_{1.13}$ dan $Z_{1.56}$ maka harus dihapuskan atau tidak dipakai.

b. Uji reliabilitas

Tabel 4.16
Rekapitulasi perhitungan validitas

No	Variabel Indikator	Nilai α	α . Ketetapan	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0,872	0,6	Reliabel
2	Budaya Organisasi	0,923	0,6	Reliabel
3	Motivasi Kerja	0,863	0,6	Reliabel
4	Kepuasan Kerja Karyawan	0,922	0,6	Reliabel
5	Kinerja Perusahaan	0,849	0,6	Reliabel

Sumber : Lampiran 3, Analisis Validitas dan Realibilitas

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai α setiap variabel \geq dari nilai kritis reliabilitas. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) $0,872 \geq 0,6$ variabel Budaya Organisasi (X2) $0,923 \geq 0,6$ variabel Motivasi Kerja (X3) $0,863 \geq 0,6$ variabel Kepuasan Kerja Karyawan $0,922 \geq 0,6$ dan variabel Kinerja Perusahaan $0,849 \geq 0,6$. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semua item pertanyaan dalam kuesioner dipercaya sebab hasil relatif konsisten, yang diberikan kepada 31 responden dan tempat penelitian yang berbeda, sehingga kuesioner dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

2. Uji Statistik Deskriptif

a. Deskripsi variabel Gaya Kepemimpinan X1

Tabel 4.17
Pertanyaan dengan Indikator Jujur (X1.1)

Skor	Item X1.11		Item X1.12		Item X1.13		Item X1.14	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	19	38,7%	18	58,1%	15	45,2%	9	29%
S	12	61,3%	11	35,5%	14	48,4%	15	48,4%
R	-	0%	3	6,5%	-	0%	3	9,7%
TS	-	0%	-	0%	2	6,5%	3	9,7%
STS	-	0%	-	0%	-	0%	1	3,2%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X1.11 yang berbunyi “Ketua pimpinan selalu mengarahkan karyawan dengan perkataan benar” adalah dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 19 orang (38,7%) dan setuju 12 orang (61,3%), hal ini menunjukkan bahwa ketua pimpinan sudah menerapkan sikap jujur dalam mengarahkan karyawan.

Item pertanyaan X1.12 yang berbunyi “Ketua pimpinan selalu memberikan contoh ketika ada sesuatu yang baru” adalah dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (58,1%), setuju 11 orang (35,5%) dan ragu-ragu 3 orang (6,5%), hal ini menunjukkan bahwa ketua pimpinan sudah menerapkan sikap jujur dalam menyampaikan berita atau hal yang baru, meskipun ada 3 orang yang masih ragu.

Item pertanyaan X1.13 yang berbunyi “Ketua pimpinan menyusun laporan hasil kinerja KJKS” adalah dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 15 orang (45,2%), setuju 14 orang (48,4%) dan tidak setuju 2 orang (6,5%), hal ini menunjukkan bahwa ketua pimpinan selalu menyusun

laporan hasil kinerja koperasi, dengan diberikan kepada petugas sekretaris, meskipun ada 2 orang yang tidak setuju.

Item pertanyaan X1.14 yang berbunyi “Ketua pimpinan memberikan pelayanan kepada nasabah koperasi sesuai dengan apa yang diinginkan”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 9 orang (29%), setuju 15 orang (48,4%), ragu-ragu 3 orang (9,7%), tidak setuju 3 (9,7%) dan sangat tidak setuju 1 orang (3,2%), hal ini menunjukkan bahwa ketua pimpinan masih kurang maksimal dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.

Tabel 4.18
Pertanyaan dengan Indikator Dipercaya (X1.2)

Skor	Item X1.21		Item X1.22		Item X1.23	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	26	38,9%	24	77,4%	16	51,6%
S	4	12,9%	7	22,6%	15	48,4%
R	-	0%	-	0%	-	0%
TS	-	0%	-	0%	-	0%
STS	1	3,2%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X1.21 yang berbunyi “Pemimpin harus selalu melakukan tugasnya dengan tanggung jawab dan sebaik-baiknya” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 22 orang (38,9%), setuju 12 orang (12,9%), dan sangat tidak setuju 1 orang (3,2%), hal ini menunjukkan bahwa pimpinan sudah bertanggung jawab dalam melakukan tugas amanahnya.

Item pertanyaan X1.22 yang berbunyi “Pemimpin selalu memberikan contoh ketika ada sesuatu yang baru” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 22 orang (77,4%), dan setuju 7 orang (22,6%), hal ini

menunjukkan bahwa pimpinan sudah konsisten dalam mengambil keputusan dan menjalankan hasil keputusan tersebut.

Item pertanyaan X1.23 yang berbunyi “Menempati janji yang telah dibuatnya, baik dengan karyawan maupun nasabah koperasi”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 16 orang (51,6%), dan setuju 15 orang (48,4%), hal ini menunjukkan bahwa ketua pimpinan selalu menepati akan janji yang telah dibuatnya, baik itu dengan karyawan pengelola koperasi atau nasabah koperasi.

Tabel 4.19
Pertanyaan dengan Indikator Cerdas (X1.3)

Skor	Item X1.31		Item X1.32		Item X1.33		Item X1.34		Item X1.35	
	Frek.	Persen								
SS	20	64,5%	18	58,1%	12	38,7%	19	61,3%	18	58,1%
S	11	35,5%	12	38,7%	17	54,8%	12	38,7%	12	38,7%
R	-	0%	1	3,2%	2	6,5%	-	0%	1	3,2%
TS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X1.31 yang berbunyi “Manajer memberikan semua kemampuan pemikirannya kepada koperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 20 orang (64,5%), dan setuju 11 orang (35,5%), hal ini menunjukkan bahwa pimpinan sudah bertanggung jawab dalam melakukan tugas amanahnya.

Item pertanyaan X1.32 yang berbunyi “Manajer menganggap pekerjaannya sebagai ibadah yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (58,1%), setuju 12 orang (38,7%), dan ragu-ragu 1 orang (3,2%), hal ini

menunjukkan bahwa pimpinan selalu memberikan contoh akan suatu hal baru meskipun ada 1 responden yang masih ragu.

Item pertanyaan X1.33 yang berbunyi “Manajer selalu berfikir secara logis dalam memutuskan permasalahan sesuai hasil musyawarah bersama” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 12 orang (38,7%), setuju 17 orang (54,8%), dan ragu-ragu 2 orang (6,5%), hal ini menunjukkan bahwa manajer sudah dapat berfikir logis dalam mengambil keputusan meskipun masih terdapat 2 responden yang ragu-ragu.

Item pertanyaan X1.34 yang berbunyi “Manajer harus memaksimalkan potensi yang dimiliki dengan sepenuhnya” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 19 orang (61,3%), dan setuju 12 orang (38,7%), hal ini menunjukkan bahwa manajer sudah memaksimalkan potensi akan kemampuan yang dimiliki untuk kemajuan koperasi.

Item pertanyaan X1.35 yang berbunyi “Manajer harus yakin bahwa semua tugas kepemimpinannya adalah amanah Allah swt” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (58,1%), setuju 12 orang (38,7%), dan ragu-ragu 1 orang (3,2%), hal ini menunjukkan bahwa manajer sudah meyakini bahwa kepemimpinan adalah amanah Allah swt.

Tabel 4.20
Pertanyaan dengan Indikator Menyampaikan (X1.4)

Skor	Item X1.21		Item X1.22		Item X1.23	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	19	38,7%	15	48,4%	20	64,5%
S	12	61,3%	16	51,6%	9	29,0%
R	-	0%	-	0%	2	6,5%
TS	-	0%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X1.41 yang berbunyi “Pemimpin harus menyampaikan semua keputusan dan hasil musyawarah bersama” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 19 orang (38,7%), dan setuju 12 orang (61,3%), hal ini menunjukkan apa yang menjadi hasil keputusan musyawarah disampaikan semuanya kepada seluruh pengelola koperasi.

Item pertanyaan X1.42 yang berbunyi “Pemimpin selalu mengajak dan memberi contoh kepada seluruh karyawan” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 15 orang (48,4%), dan setuju 16 orang (51,6%), hal ini menunjukkan bahwa pimpinan dalam memberikan saran dan arahan sekaligus dengan contohnya.

Item pertanyaan X1.43 yang berbunyi “Pimpinan harus taat dan patuh akan peraturan dan ketentuan yang sudah disepakati bersama”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 20 orang (64,5%), setuju 9 orang (29,0%), dan ragu-ragu 2 orang (6,5%), hal ini menunjukkan bahwa peraturan dan ketentuan yang dibuat oleh koperasi diaati dan dilaksanakan bersama oleh karyawan dan pimpinan.

b. Deskripsi variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.21
Pertanyaan dengan Indikator Ibadah (X2.1)

Skor	Item X2.11		Item X2.12		Item X2.13	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	21	67,7%	24	77,4%	19	61,3%
S	10	32,3%	7	22,6%	12	38,7%
R	-	0%	-	0%	-	0%
TS	-	0%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X2.11 yang berbunyi “Menjadikan pekerjaan kantor sebagai amal ibadah kepada Allah swt” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 21 orang (67,7%), dan setuju 10 orang (32,3%), hal ini menunjukkan bahwa kegiatan koperasi yang dikerjakan setiap hari menjadi salah satu amal ibadah kepada Allah swt.

Item pertanyaan X2.12 yang berbunyi “Bekerja untuk selalu mendapatkan ridho dari Allah swt, dengan benara dan ikhlas” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 24 orang (77,4%), dan setuju 7 orang (22,6%), hal ini menunjukkan bahwa semua pekerjaan yang ada di koperasi dilaksanakan dengan ikhlas dan benar, serta semata-mata untuk mendapatkan ridho dari Allah swt.

Item pertanyaan X2.13 yang berbunyi “menjunjung tinggi rasa kebersamaan dan kesatuan baik dengan karyawan dan pimpinan”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 19 orang (61,3%), dan setuju 12 orang (38,7%), hal ini menunjukkan rasa kebersamaan dan kesatuan terjunjung tinggi dan terjalin baik antara pimpinan dan karyawan koperasi.

Tabel 4.22
Pertanyaan dengan Indikator Manfaat (X2.2)

Skor	Item X2.21		Item X2.22		Item X2.23	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	14	45,2%	17	54,8%	21	67,7%
S	15	48,4%	13	41,9%	10	32,3%
R	2	6,5%	1	3,2%	-	0%
TS	-	0%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X2.21 yang berbunyi “Memaksimalkan potensi dan kelebihan yang dimilikinya oleh karyawan untuk kemajuan koperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 14 orang (45,2%), setuju 15 orang (48,4%), dan ragu-ragu 2 orang (6,5%), hal ini menunjukkan bahwa potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan diberikan secara maksimal hanya untuk kemajuan koperasi.

Item pertanyaan X2.22 yang berbunyi “Selalu memberikan manfaat kepada orang lain tanpa meminta balas jasa” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 17 orang (54,8%), setuju 13 orang (41,9%), dan ragu-ragu 1 orang (3,2%), hal ini menunjukkan bahwa karyawan pengelola koperasi dalam memberikan pelayanan sudah maksimal, meskipun masih ada 1 responden yang masih rag-ragu.

Item pertanyaan X2.23 yang berbunyi “Menyisihkan hasil pekejaanya untuk kepentingan umum melalui, zakat, infaq, dan sedekah”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 21 orang (67,7%), dan setuju 10 orang (32,3%), hal ini menunjukkan hasil pekerjaan yang diterima oleh karyawan disalurkan kepada lembaga zakat infaq dan shodaqoh.

Tabel 4.23
Pertanyaan dengan Indikator Kemampuan Akal (X2.3)

Skor	Item X2.31		Item X2.32		Item X2.33	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	19	61,3%	17	54,8%	20	64,5%
S	12	38,7%	14	45,2%	11	35,5%
R	-	0%	-	0%	-	0%
TS	-	0%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X2.31 yang berbunyi “Mengerti dan menguasai akan pekerjaan dan menjalankannya dengan sebaik-baiknya” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 19 orang (61,3%), dan setuju 12 orang (38,7%), hal ini menunjukkan bahwa bagian pekerjaan yang diberikan kepada karyawan pengelola koperasi telah dikuasainya dan dijalankan sebaik-baiknya.

Item pertanyaan X2.32 yang berbunyi “Mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik untuk kemajuan koperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 17 orang (54,8%), setuju 14 orang (45,2%), hal ini menunjukkan bahwa SDA dan SDM yang dimiliki oleh koperasi dapat dikelola secara maksimal untuk kemajuan koperasi.

Item pertanyaan X2.33 yang berbunyi “Merancang strategi bersaing dengan baik dan benar, untuk kemajuan koperasi”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 20 orang (64,5%), dan setuju 11 orang (35,5%), hal ini menunjukkan dalam kegiatan koperasi berjalan sesuai dengan rancangan strategi yang telah ditetapkan, agar dapat bersaing dengan pangsa pasar atau lembaga koperasi dan perbankan didaerah tersebut.

Tabel 4.24
Pertanyaan dengan Indikator Manfaat (X2.4)

Skor	Item X2.41		Item X2.42		Item X2.43	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	16	51,6%	19	61,3%	18	58,1%
S	15	48,4%	12	38,7%	13	41,9%
R	-	0%	-	0%	-	0%
TS	-	0%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X2.41 yang berbunyi “Selalu optimis dan yakin bahwa dirinya pasti bisa, tidak putus asa ketika sebuah rencana belum berhasil” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 16 orang (51,6%), dan setuju 15 orang (48,4%), hal ini menunjukkan bahwa semangat dalam mengelola koperasi selalu optimis dan yakin bahwa dalam membangun rencana akan berhasil tanpa adanya sikap putus asa.

Item pertanyaan X2.42 yang berbunyi “Selalu menghargai pendapat, saran dari teman kerja dan tidak menjatuhkan jika kurang sesuai” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 19 orang (61,3%), dan setuju 12 orang (38,7%), hal ini menunjukkan sikap saling mengingatkan telah terbangun didalam koperasi, dengan saling menghargai saran dari rekan kerja tanpa menjatuhkan apabila kurang sesuai dan sependapat.

Item pertanyaan X2.43 yang berbunyi “Semangat untuk maju bersama seluruh rekan kerja dikoperasi”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (58,1%), dan setuju 13 orang (41,9%), hal ini menunjukkan rasa semangat untuk maju dari rekan kerja, menjadi timbal balik yang sangat kuat dalam kemajuan koperasi.

Tabel 4.25
Pertanyaan dengan Indikator Seimbang (X2.5)

Skor	Item X2.51		Item X2.52		Item X2.53	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	18	41,9%	17	54,8%	17	54,8%
S	13	58,1%	14	45,2%	14	45,2%
R	-	0%	-	0%	-	0%
TS	-	0%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X2.51 yang berbunyi “Mengedepankan kepentingan koperasi, dari pada kepentingan pribadi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (41,9%), dan setuju 13 orang (58,1%), hal ini menunjukkan bahwa karyawan koperasi telah menjadikan kepentingan koperasi menjadi prioritas utama yang harus didahulukan dari pada kepentingan pribadi.

Item pertanyaan X2.52 yang berbunyi “Bersikap adil dengan seluruh rekan kerja, tanpa memandang jabatan dan status” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 17 orang (54,8%), dan setuju 14 orang (45,2%), hal ini menunjukkan sikap adil dalam berpendapat dan saling menghargai ketika terjadi perbedaan antar pengelola koperasi telah diterapkan tanpa melihat jabatan dan status.

Item pertanyaan X2.53 yang berbunyi “Bekerja dengan benar, sesuai yang diprogramkan oleh koperasi”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 17 orang (54,8%), dan setuju 14 orang (45,2%), hal ini program yang telah ditetapkan oleh koperasi dan disetujui oleh seluruh karyawan dikerjakan dengan benar dan sesuai prosedur dari koperasi.

Tabel 4.26
Pertanyaan dengan Indikator Kehalalan (X2.6)

Skor	Item X2.61		Item X2.62	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	20	64,5%	22	71%
S	11	35,5%	9	29%
R	-	0%	-	0%
TS	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X2.61 yang berbunyi “Memberikan produk dan jasa yang sesuai dengan prinsip ekonomi syariah dan koperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 20 orang (64,5%), dan setuju 11 orang (35,5%), hal ini menunjukkan produk pelayanan dan jasa yang terdapat dalam koperasi sudah sesuai dengan prinsip ekonomi syariah dan koperasi.

Item pertanyaan X2.62 yang berbunyi “Meninggalkan dan menjauhi praktek riba yang dilarang oleh syara” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 22 orang (71%), dan setuju 9 orang (29%), hal ini menunjukkan praktek riba (bunga) yang masih ada dikoperasi konvensional, sudah dihapuskan dan tidak dipraktikkan dikoperasi syariah.

c. Deskripsi variabel Motivasi Kerja

Tabel 4.27
Pertanyaan dengan Indikator Teori Kebutuhan (X3.1)

Skor	Item X3.11		Item X3.12		Item X3.13		Item X3.14		Item X3.15	
	Frek.	Persen								
SS	9	29%	5	16,1%	14	45,2%	9	29%	12	38,7%
S	18	58,1%	18	58,1%	17	54,8%	20	64,5%	17	54,8%
R	3	9,7%	5	16,1%	-	0%	1	3,2%	3	9,7%
TS	1	3,2%	3	9,7%	-	0%	1	3,2%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X3.11 yang berbunyi “Bekerja untuk mencukupi kebutuhan hidup pribadi dan keluarganya” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 9 orang (29%), setuju 18 orang (58,1%), ragu-ragu 3 orang (9,7%) dan tidak setuju 1 orang (3,2%), hal ini menunjukkan sebagian karyawan menganggap

pekerjaan yang menjadi salah satu kebutuhan pribadi dan keluarganya, tetapi sebagian karyawan masih ada yang ragu dan tidak setuju.

Item pertanyaan X3.12 yang berbunyi “Adanya keamanan yang bersifat tersurat dari ancaman dan bahaya pada koperasi”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 5 orang (16,1%), setuju 18 orang (58,1%), ragu-ragu 5 orang (16,1%), dan tidak setuju (9,7%), hal ini menunjukkan karyawan juga menginginkan adanya keamanan yang bersifat tersurat dari pihak koperasi, agar merasa nyaman dalam bekerja dikoperasi.

Item pertanyaan X3.13 yang berbunyi “Selalu manjalin hubungan sosial dengan baik kepada rekan kerja dikoperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 14 orang (45,2%), dan setuju 17 orang (54,8%), hal ini menunjukkan hubungan sosial yang baik antara karyawan dengan pimpinan menjadi kebutuhan koperasi agar dapat maju dan berkembang.

Item pertanyaan X3.14 yang berbunyi “Mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari koperasi dan status pangkuan akan jabatan yang dimilikinya” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 9 orang (29%), setuju 20 orang (64,5%), ragu-ragu 1 orang (3,2%) dan 1 orang (3,2%), hal ini menunjukkan seluruh karyawan menginginkan adanya kepercayaan dan status pangkuan jabatan dari koperasi, meskipun ada 1 orang yang ragu dan tidak setuju.

Item pertanyaan X3.15 yang berbunyi “Diterima semua kemampuan dan pemikiran ide-ide yang baik, untuk kemajuan koperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 12 orang (38,7%), setuju 17 orang (54,8%), dan ragu-ragu 3 orang (6,5%), hal ini menunjukkan hasil

pemikiran dan ide yang baik dari karyawan perlu dipertimbangkan untuk kemajuan koperasi, tetapi ada 3 orang yang masih ragu.

Tabel 4.28
Pertanyaan dengan Indikator Teori *McClelland's theory of needs* (X3.2)

Skor	Item X3.21		Item X3.22		Item X3.23	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	7	22,6%	15	48,4%	20	64,5%
S	23	74,2%	16	51,6%	11	35,5%
R	3	3,2%	-	0%	-	0%
TS	-	0%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X3.21 yang berbunyi “Dapat memenuhi target yang ditentukan oleh koperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 7 orang (22,6%), setuju 23 orang (74,2%), dan ragu-ragu 3 orang (3,2%), hal ini menunjukkan target dan tujuan utama yang telah ditentukan oleh koperasi sudah dapat terpenuhi, meskipun masih ada 3 orang yang ragu karena masih belum keseluruhannya.

Item pertanyaan X3.22 yang berbunyi “Melaksanakan tugas semaksimal mungkin sehingga tidak mengecewakan koperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 15 orang (48,4%), dan setuju 16 orang (51,6%), hal ini menunjukkan bagian tugas yang telah diberikan kepada masing-masing karyawan dilaksanakan secara maksimal, tanpa memberikan rasa kecewa kepada koperasi.

Item pertanyaan X3.23 yang berbunyi “Menjadikan rekan kerja sebagai sahabat, agar dapat memajukan semangat bekerja dikoperasi”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 20 orang (64,5%), dan setuju 11

orang (35,5%), hal ini menunjukkan rasa kekeluargaan telah ada dan diterapkan antara karyawan dan pimpinan sehingga tidak adanya rasa tertutup, untuk kemajuan koperasi.

Tabel 4.29
Pertanyaan dengan Indikator Teori X dan Y (X3.3)

Skor	Item X3.31		Item X3.32		Item X3.33		Item X3.34	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	18	58,1%	15	48,4%	17	54,8%	9	29%
S	13	41,9%	16	51,6%	13	41,9%	22	71%
R	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
TS	-	0%	-	0%	1	3,2%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X3.31 yang berbunyi “Menjadikan pekerjaan sebagai hal yang menyenangkan, sehingga tidak ada rasa bosan” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (58,1%), dan setuju 13 orang (41,9%), hal ini menunjukkan pekerjaan yang bersifat membosankan, dapat dijadikan menyenangkan agar bisa selesai sesuai dengan target koperasi

Item pertanyaan X3.32 yang berbunyi “Bersikap rendah diri, tidakegois dalam mencapai tujuan koperasi”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 15 orang (48,4%), dan setuju 16 orang (51,6%), hal ini menunjukkan bahwa rasa rendah hati dan saling menerima, tanpa mengedepankan rasa egoisme telah diterapkan di jiwa karyawan koperasi.

Item pertanyaan X3.33 yang berbunyi “Bersedia belajar, dan menerima saran dari teman kerja apabila kinerja kurang baik dan tidak sesuai dengan prosedur” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 17 orang (54,8%), setuju 13 orang (41,9%), dan tidak setuju 1 orang (3,2%),

hal ini menunjukkan dapat menerima saran dari rekan kerja dan terbuka untuk belajar dari kesalahan apabila ada kinerja yang kurang baik atau tidak sesuai dengan prosedur koperasi, meskipun ada 1 orang yang tidak setuju.

Item pertanyaan X3.34 yang berbunyi “Membuat keputusan yang inovatif dan kreatif, untuk disangga oleh seluruh karyawan koperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 9 orang (29%), dan setuju 22 orang (71%), hal ini menunjukkan bahwa karyawan siap menerima sanggahan apabila keputusannya kurang sesuai, dengan memberikan saran yang inovatif dan kreatif.

Tabel 4.30
Pertanyaan dengan Indikator Teori *ERG* (X3.4)

Skor	Item X3.41		Item X3.42		Item X3.43	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	7	22,6%	10	32,2%	15	48,4%
S	16	51,6%	18	58,1%	15	48,4%
R	5	16,1%	3	9,7%	1	3,2%
TS	1	3,2%	-	0%	-	0%
STS	2	6,5%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan X3.41 yang berbunyi “Bekerja untuk kepentingan diri sendiri dan orang lain yang membantunya” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 7 orang (22,6%), setuju 16 orang (51,6%), ragu-ragu 5 orang (16,1%), tidak setuju 1 orang (3,2%), dan sangat tidak setuju 2 orang (6,5%), hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang ada dikoperasi tidak hanya menjadi kebutuhan pribadinya, akan tetapi menjadi kebutuhan bersama untuk memajukan anggota koperasi, dengan adanya 5 orang yang ragu, 1 orang tidak setuju dan 2 orang sangat tidak setuju.

Item pertanyaan X3.42 yang berbunyi “Dapat bekerja secara kelompok, dan bisa berguna bagi koperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 10 orang (32,2%), setuju 18 orang (58,1%), dan ragu-ragu 3 orang (9,7%), hal ini menunjukkan kekompakan antara masing-masing karyawan dan pimpinan bisa menjadi awal kemajuan dari koperasi, meskipun ada 3 kurang yang masih ragu-ragu.

Item pertanyaan X3.43 yang berbunyi “Selalu belajar lebih baik, produktif dan kreatif, guna mengembangkan potensi yang dimilikinya”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 15 orang (48,4%), setuju 15 orang (48,4%), dan ragu-ragu 1 orang (3,2%), hal ini menunjukkan kesalahan dalam koperasi menjadikan sarana untuk mawas diri dan belajar lebih baik, guna menciptakan kinerja koperasi yang selalu produktif dan kreatif, tetapi ada 1 orang yang masih meragukannya

d. Deskripsi variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Tabel 4.31
Pertanyaan dengan Indikator Pekerjaan itu Sendiri (Z1.1)

Skor	Item Z1.11		Item Z1.12		Item Z1.14		Item Z1.15	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	8	25,8%	9	29%	9	29%	7	22,6%
S	22	71%	18	58,1%	20	64,5%	21	67,7%
R	1	3,2%	2	6,5%	2	6,5%	3	9,7%
TS	-	0%	2	6,5%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan Z1.11 yang berbunyi “Memiliki ketrampilan tersendiri, yang dibutuhkan oleh koperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 8 orang (25,8%), setuju 22 orang (71%), dan ragu-ragu 1 orang (3,2%), hal ini

menunjukkan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam bidang manajemen dan kinerja sangat dibutuhkan, untuk kemajuan koperasi.

Item pertanyaan Z1.12 yang berbunyi “Menempati jabatan atau posisi pekerjaan sesuai kemampuan dan *skill* yang dimiliki”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 9 orang (29%), setuju 18 orang (58,1%), ragu-ragu 2 orang (6,5%), dan tidak setuju 2 orang (6,5%), hal ini menunjukkan dalam pembagian dan penempatan jabatan atau posisi pekerjaan harus sesuai dengan kemampuan (*Skill*) yang dimiliki karyawan koperasi, agar bisa searah antara kemampuan dengan tugas, namun ada 2 orang yang ragu-ragu dan tidak setuju dalam peletaakkan tugas tersebut.

Item pertanyaan Z1.14 yang berbunyi “Mempunyai otonomi atau wewenang, dalam pekerjaannya” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 9 orang (29%), setuju 20 orang (64,5%), dan ragu-ragu 2 orang (6,5%), hal ini menunjukkan karyawan juga merasa puas apabila perintah dan wewenangnya dapat diterima oleh rekan kerja koperasi, tetapi ada 2 orang masih ragu akan wewenang tersebut.

Item pertanyaan Z1.15 yang berbunyi “Menerima umpan balik atau *faceback* yang mendukung kinerjanya untuk terus maju” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 7 orang (22,6%), setuju 21 orang (67,7%), dan ragu-ragu 3 orang (9,7%), hal ini menunjukkan respon atau umpan balik sangat dibutuhkan oleh karyawan, agar dapat membenahi kinerjanya untuk lebih baik dan dapat terus maju, tetapi masih ada 3 orang yang ragu-ragu.

Tabel 4.32
Pertanyaan dengan Indikator Supervisi “penyelia” (Z1.2)

Skor	Item Z1.21		Item Z1.22		Item Z1.23		Item Z1.24		Item Z1.15	
	Frek.	Persen								
SS	11	35,5%	13	41,9%	11	35,5%	15	48,4%	10	32,3%
S	19	61,3%	18	58,1%	15	48,4%	16	51,6%	21	67,7%
R	-	0%	-	0%	3	9,7%	-	0%	-	0%
TS	1	3,2%	-	0%	2	6,5%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan Z1.21 yang berbunyi “Pengawas sebagai orang yang selalu mendorong untuk terus maju dan berkembang” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 11 orang (35,5%), setuju 19 orang (61,3%), dan tidak setuju 1 orang (3,2%), hal ini menunjukkan koperasi syariah yang ada di Banyuwangi sudah terdapat pengawas, yang selalu mendorong dan memotivasi karyawan untuk terus maju dan berkembang.

Item pertanyaan Z1.22 yang berbunyi “Dapat bersifat ramah dan memahami akan kepentingan pekerjaannya”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 13 orang (41,9%), dan setuju 18 orang (58,1%), hal ini menunjukkan adanya pengawas di koperasi syariah selalu bersifat ramah dan memahami akan kepentingan karyawan dalam bekerja.

Item pertanyaan Z1.23 yang berbunyi “Memberikan pujian yang baik, bila kinerjanya banar dan tepat waktu”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 11 orang (35,5%), setuju 15 orang (48,4%), ragu-ragu 3 orang (9,7%), dan tidak setuju 2 orang (6,5%), hal ini menunjukkan bahwa pengurus koperasi harus dapat memberikan nilai lebih kepada karyawan dalam mengerjakan target dan tugasnya yang sesuai dan tepat waktu,

meskipun ada 3 orang ragu-ragu dan 2 orang yang tidak setuju, seolah tidak membutuhkannya.

Item pertanyaan Z1.24 yang berbunyi “Selalu mendengarkan pendapat dari karyawan yang bersifat membangun” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 15 orang (48,4%), dan setuju 16 orang (51,6%), hal ini menunjukkan, pengurus dan pengawas koperasi selalu menerima pendapat dari karyawan yang bersifat membangun untuk koperasi, tetapi ada 2 orang ragu-ragu.

Item pertanyaan Z1.25 yang berbunyi “Memahami keinginan dan minat yang dimiliki oleh karyawan koperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 10 orang (32,3%), dan setuju 21 orang (67,7%), hal ini menunjukkan bahwa pengurus dan pengawas selalu memahami apa yang menjadi keinginan dan minat karyawan untuk koperasi.

Tabel 4.33
Pertanyaan dengan Indikator Upah atau Gaji (Z1.3)

Skor	Item Z1.31		Item Z1.32		Item Z1.33	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	18	58,1%	22	71%	7	22,6%
S	13	41,9%	9	29%	19	61,3%
R	-	0%	-	0%	3	9,7%
TS	-	0%	-	0%	2	6,5%
STS	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan Z1.31 yang berbunyi “Koperasi dapat memberikan gaji atau ongkos kerja sesuai jadwal yang telah ditentukan” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (58,1%), dan setuju 13 orang (41,9%), hal ini menunjukkan koperasi telah memberikan kewajibannya kepada karyawan

dengan memberikan gaji atau ongkos kerja yang telah ditetapkan oleh koperasi, mengenai nominal dan waktu pemberian.

Item pertanyaan Z1.32 yang berbunyi “Tidak menunda gaji atau ongkos kerja yang akan diterima oleh karyawan” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 22 orang (71%), dan setuju 9 orang (29%), hal ini menunjukkan gaji yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai, sehingga karyawan koperasi merasa terpuaskan dan dapat bekerja secara maksimal.

Item pertanyaan Z1.33 yang berbunyi “Memberikan hadiah akan kinerja yang baik dan sesuai target”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 7 orang (22,6%), setuju 19 orang (61,3%), ragu-ragu 3 orang (9,7%), dan tidak setuju 2 orang (6,5%), hal ini menunjukkan ketika adanya tugas koperasi yang harus diselesaikan tepat waktu, maka karyawan koperasi harus menyelesaikannya pada waktu tersebut, dengan adanya tugas yang harus sesuai target maka juga ada kompensasi atau *fee* yang diberikan kepada karyawan, namun ada 3 orang yang ragu-ragu dan 2 orang yang tidak setuju ketika harus diberikan hadiah.

Tabel 4.34
Pertanyaan dengan Indikator Kesempatan Promosi (Z1.4)

Skor	Item Z1.41		Item Z1.42		Item Z1.43	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	12	61,3%	9	29%	9	29%
S	19	38,7%	20	64,5%	22	71%
R	-	0%	2	6,5%	-	0%
TS	-	0%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan Z1.41 yang berbunyi “Memberikan kesempatan kepada karyawan koperasi

untuk meningkatkan prestasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 12 orang (61,3%), dan setuju 19 orang (38,7%), hal ini menunjukkan keinginan untuk maju adalah prioritas karyawan, dengan adanya luang kepada koperasi untuk meningkatkan prestasinya dalam hal manajemen dan kinerjanya.

Item pertanyaan Z1.42 yang berbunyi “Penyertaan status jabatan untuk mendorong semangat kerja karyawan” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 2 orang (29%), setuju 20 orang (64,5%), dan ragu-ragu 2 orang (6,5%), hal ini menunjukkan bahwa adanya pemberian tugas dan status jabatan dikoperasi akan mendorong semangat kerja karyawan meningkatkan rasa kepuasan.

Item pertanyaan Z1.43 yang berbunyi “Keputusan akan suatu promosi dibuat dengan adil tidak memihak antara satu dengan yang lainnya”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 9 orang (29%), dan setuju 22 orang (71%), hal ini menunjukkan dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempromosikan jabataannya, sudah dibuat secara adil tanpa memihak antara satu dengan yang lainnya.

Tabel 4.35
Pertanyaan dengan Indikator Rekan Kerja (Z1.5)

Skor	Item Z1.51		Item Z1.52		Item Z1.53		Item Z1.54		Item Z1.55	
	Frek.	Persen								
SS	18	58,1%	10	32,3%	14	45,2%	5	16,1%	12	38,7%
S	13	41,9%	20	64,5%	17	54,8%	25	80,6%	19	61,3%
R	-	0%	1	3,2%	-	0%	1	3,2%	-	0%
TS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan Z1.51 yang berbunyi “Rekan kerja yang baik dan ramah akan mendorong semangat bekerja” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (58,1%), dan setuju 13 orang (41,9%), hal ini menunjukkan dengan adanya rekan kerja yang baik dan ramah akan mendorong semangat kerja yang tinggi dan timbul rasa kepuasan pada masing-masing karyawan.

Item pertanyaan Z1.52 yang berbunyi “Memberikan pujian yang baik untuk menumbuhkan rasa kebersamaan”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 10 orang (32,3%), setuju 20 orang (64,5%), dan ragu-ragu 1 orang (3,2%), hal ini menunjukkan pujian yang diberikan kepada karyawan baik itu secara langsung atau bersifat tersurat dapat menumbuhkan rasa kepuasan pada karyawan, meskipun ada 1 karyawan yang masih ragu-ragu.

Item pertanyaan Z1.53 yang berbunyi “Mendengarkan pendapat dan saran dari rekan kerjanya”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 14 orang (45,2%), dan setuju 17 orang (54,8%), hal ini menunjukkan bahwa apa yang menjadi saran dan pendapat dari karyawan yang bersifat membangun dapat diterima bagi rekan kerja dikoperasi.

Item pertanyaan Z1.54 yang berbunyi “Dapat menunjukkan minat pribadi dan keinginan rekan kerjanya” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 5 orang (16,1%), setuju 25 orang (80,6%), dan ragu-ragu 1 orang (3,2%), hal ini menunjukkan bahwa karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan tentang minat dan keinginan karyawan, meskipun masih ada yang ragu-ragu.

Item pertanyaan Z1.55 yang berbunyi “Pimpinan selalu perhatian dalam semua hal yang berkaitan dengan koperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 12 orang (38,7%), dan setuju 19 orang (61,3%), hal ini menunjukkan bahwa pimpinan selalu akan yang menjadi kebutuhan dari koperasi dan karyawan.

e. Deskripsi variabel Kinerja Perusahaan

Tabel 4.36
Pertanyaan dengan Indikator Perspektif Keuangan (Y1.4)

Skor	Item Y1.11		Item Y1.12		Item Y1.13	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	6	19,4%	4	12,9%	7	22,6%
S	21	67,7%	21	67,7%	22	71%
R	3	9,7%	3	9,7%	2	6,5%
TS	-	0%	3	9,7%	-	0%
STS	1	3,2%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan Y1.11 yang berbunyi “Koperasi lebih menekankan pada penjualan atau pengenalan produk dan jasa pada konsumen dan pasar” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 6 orang (19,4%), setuju 21 orang (67,7%), ragu-ragu 3 orang (9,7%), dan sangat tidak setuju 1 orang (3,2%), hal ini menunjukkan awal dalam pembentukan koperasi dan pendirian koperasi lebih menekankan pada pengenalan produk dan jasa kepada konsumen dan pangsa pasar.

Item pertanyaan Y1.12 yang berbunyi “Koperasi lebih mengarahkan pada besarnya tingkat pengembalian akan investasi yang pernah dilakukan” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 4 orang (12,9%), setuju 21 orang (67,7%), ragu-ragu 2 orang (6,5%), dan tidak setuju 3 orang (9,7%),

hal ini menunjukkan bahwa ketika koperasi sudah mulai berkembang dan diterima pasar, tahap selanjutnya adalah bagaimana dapat mengembalikan ikan investasi yang pernah dikeluarkan di awal pendirian.

Item pertanyaan Y1.13 yang berbunyi “Koperasi mengembangkan, memelihara dan memperbaiki fasilitas akan yang sudah ada”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 7 orang (22,6%), setuju 22 orang (71%), dan ragu-ragu 2 orang (6,5%), hal ini menunjukkan tugas koperasi ketika sudah berdiri dan berkembang selanjutnya adalah bagaimana koperasi dapat memelihara eksistensi dan memperbaiki kekurangan yang ada.

Tabel 4.37
Pertanyaan dengan Indikator Perspektif Pelanggan (Y1.2)

Skor	Item Y1.21		Item Y1.22		Item Y1.23		Item Y1.24	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	4	12,9%	4	12,9%	20	64,5%	11	35,5%
S	25	80,6%	26	83,9%	11	35,5%	20	64,5%
R	2	6,5%	1	3,2%	-	0%	-	0%
TS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Skor	Item Y1.25		Item Y1.26		Item Y1.27		Item Y1.28	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	12	38,7%	13	41,9%	21	67,7%	19	61,3%
S	19	61,3%	18	58,1%	10	32,3%	12	38,7%
R	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
TS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan Y1.21 yang berbunyi “Koperasi mengukur seberapa pangsa pasar yang dikuasai dan dimilikinya” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 4 orang (12,9%), setuju 25 orang (80,6%), dan ragu-ragu 2 orang (6,5%), hal

ini menunjukkan koperasi sudah dapat mengetahui seberapa besar pangsa pasar yang dimilikinya dan yang masih belum dikuasainya.

Item pertanyaan Y1.22 yang berbunyi “Koperasi mengukur seberapa besar pelanggan baru yang dimilikinya”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 4 orang (12,9%), setuju 26 orang (83,9%), dan ragu-ragu 1 orang (6,5%), hal ini menunjukkan anggota koperasi atau pelanggan baru yang sudah dimiliki koperasi akan selalu dibina dan diajak untuk maju.

Item pertanyaan Y1.23 yang berbunyi “Koperasi harus mampu mempertahankan pelanggan” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 20 orang (64,5%), dan setuju 11 orang (35,5%), hal ini menunjukkan sikap koperasi untuk terus mempertahankan pelanggan yang telah dimiliki, dengan menjalin sikap kekeluargaan.

Item pertanyaan Y1.24 yang berbunyi “Koperasi harus dapat mengukur seberapa jauh pelanggan terpuaskan akan pelayanannya” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 11 orang (35,5%), dan setuju 20 orang (64,5%), hal ini menunjukkan pelanggan atau anggota koperasi yang sudah terpuaskan akan pelayanan koperasi dapat diukur dengan semakin bertambahnya kuantitas jumlah pelanggan koperasi.

Item pertanyaan Y1.25 yang berbunyi “Koperasi harus dapat mengukur seberapa besar penjualan yang berhasil dicapai” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 12 orang (38,7%), dan setuju 19 orang (61,3%), hal ini menunjukkan dengan adanya kegiatan rapat anggota tahunan (RAT) dapat dibuktikan bahwa koperasi tersebut masih berjalan dan dapat diketahui seberapa besar asset yang dimiliki koperasi.

Item pertanyaan Y1.26 yang berbunyi “Koperasi harus memberikan fungsi dari produk dan jasa yang dimiliki, nilai pembayaran yang relatif dan mutu yang terbaik”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 13 orang (41,9%), dan setuju 18 orang (58,1%), hal ini menunjukkan ketika ada anggota baru yang akan melakukan pembiayaan, karyawan koperasi akan menjelaskan secara menyeluruh mengenai produk dan jasa yang dimiliki koperasi, prosedur pembayaran yang relatif dan mutu terbaik.

Item pertanyaan Y1,27 yang berbunyi “Koperasi harus memberikan pelayanan prima untuk menarik pelanggan” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 21 orang (67,7%), dan setuju 10 orang (35,5%), hal ini menunjukkan karyawan harus memberikan pelayanan prima kepada seluruh nasabah agar mereka merasa puas dalam pelayanan dikoperasi

Item pertanyaan Y1.28 yang berbunyi “Koperasi harus dapat memberikan citra atau reputasi nilai positif kepada pelanggan” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 19 orang (61,3%), dan setuju 12 orang (38,7%), hal ini menunjukkan citra baik koperasi harus selalu dijunjung tinggi oleh seluruh anggota koperasi agar dapat memberikan nilai positif kepada seluruh nasabah.

Tabel 4.38
Pertanyaan dengan Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal (Y1.3)

Skor	Item Y1.31		Item Y1.32		Item Y1.33	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	9	29%	9	29%	4	12,9%
S	22	71%	21	67,7%	21	67,7%
R	-	0%	1	3,2%	3	9,7%
TS	-	0%	-	0%	3	9,7%
STS	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan Y1.31 yang berbunyi “Koperasi mampu memberikan pelayanan, produk dan jasa pelayanan yang efisien, efektif dan tepat waktu” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 9 orang (29%), dan setuju 22 orang (71%), hal ini menunjukkan dapat digambarkan ketika proses pelayanan baik itu proses simpanan dan pembiayaan kepada nasabah yang sudah efektif, efisien dan tepat waktu.

Item pertanyaan Y1.32 yang berbunyi “Koperasi mampu mempromosikan produk dan jasa dengan baik” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 9 orang (29%), setuju 21 orang (67,7%), dan ragu-ragu 1 orang (3,2%), hal ini menunjukkan bahwa proses penawaran produk dan jasa kepada nasabah sudah dapat dilakukan dengan baik, terbukti dengan adanya sikap nasabah yang semakin kompetitif dan kuantitas jumlah nasabah yang semakin tinggi, meskipun ada 1 orang yang masih ragu-ragu.

Item pertanyaan Y1.33 yang berbunyi “Koperasi sanggup memberikan penanganan akan produk dan jasa yang tidak sesuai dengan keinginan nasabah”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 4 orang (12,9%), setuju 21 orang (67,7%), ragu-ragu 3 orang (9,7%), dan tidak setuju 3 orang (9,7%), hal ini menunjukkan sikap tanggungjawab koperasi yang sangat besar ketika ada produk dan jasa yang tidak sesuai dengan prosedur dan prinsip syariah, tetapi juga ada 3 orang yang ragu-ragu dan tidak setuju kalau ada produk dan jasa koperasi yang tidak sesuai.

Tabel 4.39
Pertanyaan dengan Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Y1.4)

Skor	Item Y1.41		Item Y1.42		Item Y1.43	
	Frek.	Persen	Frek.	Persen	Frek.	Persen
SS	9	71%	16	51,6%	16	51,6%
S	22	29%	15	48,4%	15	48,4%
R	-	0%	-	0%	-	6,5%
TS	-	0%	-	0%	-	0%
STS	-	0%	-	0%	-	0%

Sumber : Lampiran 4, Analisis Deskriptif Frekuensi

Analisis deskriptif jumlah responden yang menjawab item pertanyaan Y1.41 yang berbunyi “Karyawan yang berkompentensi akan menyumbang seluruh kemampuannya untuk koperasi” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 9 orang (71%), dan setuju 22 orang (29%), hal ini menunjukkan sumbangsih dari karyawan kepada koperasi dengan memberikan seluruh potensi dan kemampuan yang dimilikinya

Item pertanyaan Y1.42 yang berbunyi “Sistem informasi manajemen yang baik, akan memudahkan karyawan dan koperasi untuk lebih maju dan berkembang” dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 16 orang (51,6%), dan setuju 15 orang (48,4%), hal ini menunjukkan denganadanya sistem informasi yang baik, akan semakin mudah bagi karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dan menjadikan kopersi lebih maju mengikuti perkembangan zaman saat ini

Item pertanyaan Y1.43 yang berbunyi “Motivasi adalah bagian terpenting dalam menumbuhkan semangat karyawan”, dari 31 responden yang menjawab sangat setuju 16 orang (51,6%), dan setuju 15 orang (48,4%), hal ini menunjukkan motivasi yang timbul dari dalam diri

karyawan atau dorongan dari orang lain akan menjadikan semangat bagi karyawan.

3. Uji Statistik Inferensial

Tabel 4.40
Perhitungan Uji t Parsial
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.296E-15	.102		.000	1.000
	Zscore: X1.Rata-rata	.050	.136	.050	.368	.716
	Zscore: X2.Rata-rata	.105	.176	.105	.596	.556
	Zscore: X3.Rata-rata	.727	.169	.727	4.295	.000

a. Dependent Variable: Zscore: Z1.Rata-rata

Sumber : Lampiran 5, Uji Statistik Inferensial

1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan

Nilai *Coefficients* Beta sebesar 0,050 bernilai positif, dengan Sig. $0,716 \geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Nilai *Coefficients* Beta sebesar 0,105 bernilai positif, dengan Sig. $0,556 \geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3) Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Nilai *Coefficients* Beta sebesar 0,727 bernilai positif, dengan Sig. $0,000 \leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 4.41
Perhitungan Uji t Parsial
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.307E-15	.104		.000	1.000
	Zscore: X1.Rata-rata	-.141	.139	-.141	-1.013	.321
	Zscore: X2.Rata-rata	.584	.181	.584	3.232	.003
	Zscore: X3.Rata-rata	.203	.223	.203	.909	.372
	Zscore: Z1.Rata-rata	.213	.196	.213	1.086	.287

a. Dependent Variable: Zscore: Y1.Rata-rata

Sumber : Lampiran 5, Uji Statistik Inferensial

1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan

Nilai *Coefficients* Beta sebesar -0,141 bernilai negatif, dengan Sig. $0,321 \geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan

Nilai *Coefficients* Beta sebesar 0,584 bernilai positif, dengan Sig. $0,003 \leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

3) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan

Nilai *Coefficients* Beta sebesar 0,203 bernilai positif, dengan Sig. $0,372 \geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

4) Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan

Nilai *Coefficients* Beta sebesar 0,213 bernilai positif, dengan Sig. $0,287 \geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

D. PENGUJIAN HIPOTESIS

1. Analisis jalur (*Path Analysis*)

Analisis Jalur digunakan model standar regresi dengan menggunakan *Program Software SPSS for Windows 22*, Dimana dalam tabel (*Path Analysis*) menunjukkan masing-masing indikator mempunyai angka yang signifikan dan tidak signifikan, sehingga dari setiap indikator dengan indikator lainnya mempunyai hubungan atau jalur secara langsung.

Tabel 4.42
Path Analisis Koefisien Jalur Langsung

Variabel	Variabel Independen	Variabel Dedependen	<i>Coefisien Standardlize</i>	<i>P-value/sig.</i>	Keterangan
X1 → Z1	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja Karyawan	0,050	0,716	Tidak Signifikan
X2 → Z1	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja Karyawan	0,105	0,556	Tidak Signifikan
X3 → Z1	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja Karyawan	0,727	0,000	Signifikan
X1 → Y1	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Perusahaan	-0,141	0,321	Tidak Signifikan
X2 → Y1	Budaya Organisasi	Kinerja Perusahaan	0,584	0,003	Signifikan
X3 → Y1	Motivasi Kerja	Kinerja Perusahaan	0,203	0,372	Tidak Signifikan
Z1 → Y1	Kepuasan Kerja Karyawan	Kinerja Perusahaan	0,213	0,287	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran 5, Uji Statistik Inferensial

Tabel 4.18 menjelaskan bahwa motivasi kerja dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien jalur pengaruh langsung 0,727 atau jalur dari motivasi kerja menuju kepuasan kerja karyawan adalah jalur paling kuat, disusul budaya organisasi dominan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan koefisien jalur pengaruh langsung 0,584, disusul dengan jalur kepuasan kerja karyawan menuju kinerja perusahaan dengan

koefisien jalur langsung 0,213, disusul dengan jalur motivasi kerja menuju kinerja karyawan dengan koefisien jalur langsung 0,203, disusul dengan jalur budaya organisasi menuju kepuasan kerja karyawan dengan koefisien jalur langsung 0,105, jalur gaya kepemimpinan menuju kepuasan kerja karyawan dengan koefisien jalur langsung 0,050, dan jalur gaya kepemimpinan menuju kinerja perusahaan dengan koefisien jalur langsung -0,141.

2. Pengujian model koefisien determinasi total (R^2_m)

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan menggunakan rumus :

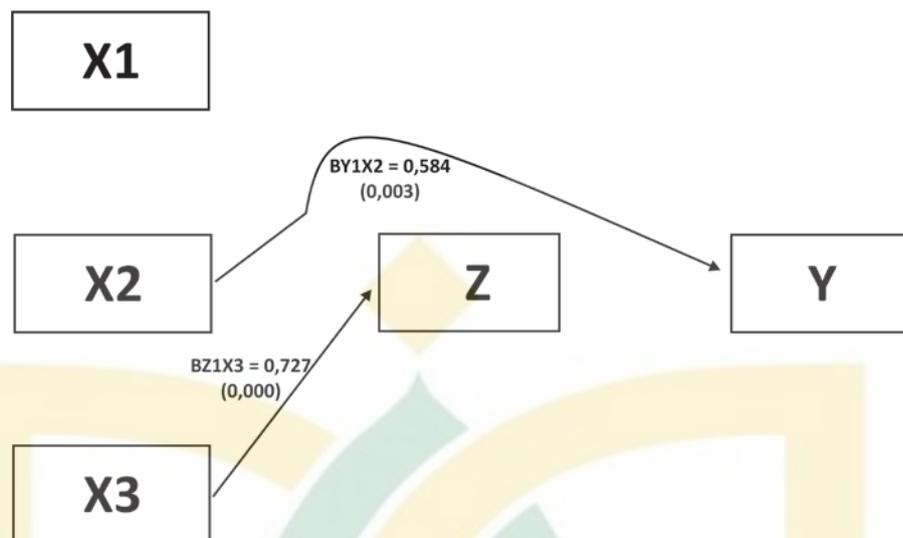
$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (P_{e1})^2 (P_{e2})^2 \\ &= 1 - (1 - 0,711) (1 - 0,711) \\ &= 1 - (0,289) (0,289) \\ &= 1 - (0,086122) \\ &= 0,913 \end{aligned}$$

Artinya keberagaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 0,913 atau dengan kata lain informasi yang terkandung didalam data sebesar 91,3% dapat dijelaskan oleh model tersebut, sedangkan sisanya sebesar 8,7% dijelaskan oleh variabel lain yang belum didalam model atau *error*.

3. Trimming teori

Berdasarkan *theory trimming*, maka jalur-jalur yang tidak signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik. Model dalam bentuk diagram path berdasarkan *theory trimming*.¹⁵⁸

¹⁵⁸ Imam Suroso, 2014, "Panduan Praktikum Komputer Program SPSS Versi 14.00". Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Program Magister Manajemen, Surabaya. 13.



Gambar 4.1 : Model Analisis Jalur dengan Model Trimming

4. Perhitungan jalur

Bagian ini menjelaskan tentang perhitungan perbandingan pengaruh langsung gaya kepemimpinan (X_1) budaya organisasi (X_2) motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja perusahaan (Y) dan pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) budaya organisasi (X_2) motivasi kerja (X_3) kinerja perusahaan (Y) melalui variabel *intervening* kepuasan kerja karyawan (Z). Berdasarkan gambar 4.1 tentang model analisis jalur dengan model trimming:

a. Pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)

- 1) Pengaruh motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z)

$$DE_{zx_3} = X_3 \rightarrow Z = 0,727$$

- 2) Pengaruh budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja perusahaan (Y)

$$DE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Y = 0,584$$

b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

Pengujian pengaruh tidak langsung untuk melihat hasil pengujian jalur-jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka

pengaruh langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat satu jalur yang tidak signifikan maka pengaruh tidak langsung dikatakan tidak signifikan.

- 1) Pengaruh motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja perusahaan (Y) melalui kepuasan kerja karyawan (Z)

$$IE_{yzx_2} = X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,727) (0) = 0$$

Tabel 4.43
Path Analisis Koefisien Jalur Tidak Langsung

Variabel Independen	Variabel Intervening	Variabel Dedependen	<i>Coefisien Standardlize</i>	Keterangan
Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja Karyawan	Kinerja Perusahaan	0	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran 5, Uji Statistik Inferensial

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur seperti pada tabel 4.46 dan tabel 4.47, maka model tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan. Analisis jalur dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Z = 0,050 X^1 + 0,105 X^2 + 0,727 X^3$$

$$Y = -0,141 X^1 + 0,584 X^2 + 0,203 X^3 + 0,213 Z$$

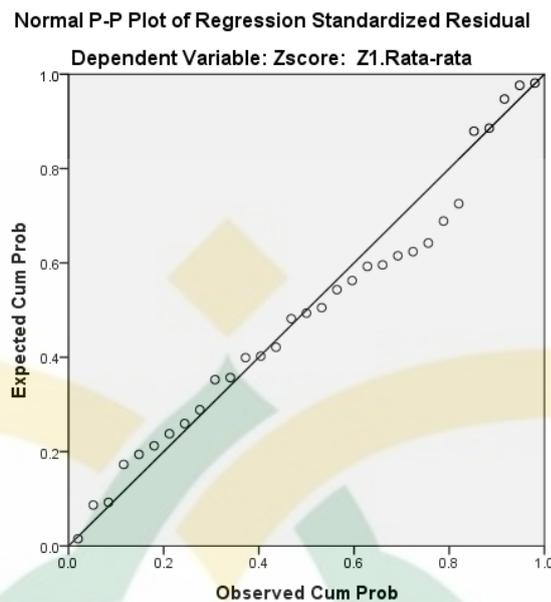
c. Pengaruh total

1) Pengaruh langsung $X_3 \rightarrow Y$	=	0
2) Pengaruh tidak langsung $X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,727) (0)$	=	<u>0</u> +
Pengaruh Total	=	0

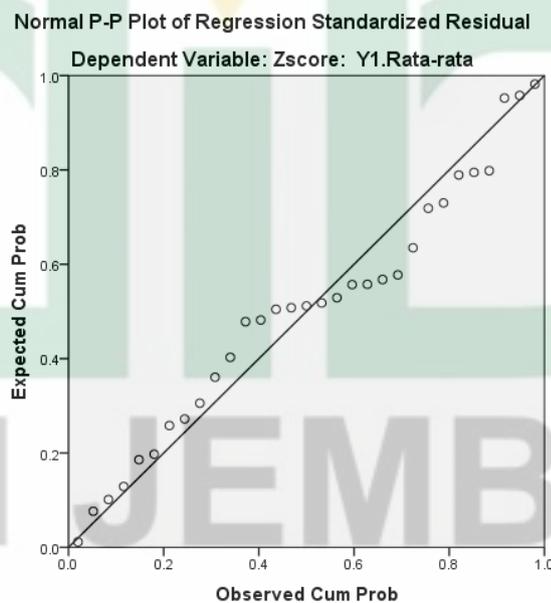
5. Uji ekonometrika

a. Uji normalitas

Model regresi Uji normalitas yang baik adalah model regresi yang residual datanya terdistribusi dengan normal. Uji statistik menggunakan *Uji Grafik Scatterplot* dengan menilai tingkat signifikan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Uji Normalitas Jalur 1 Lampiran 6, Analisis Uji Asumsi Klasik
Grafik histogramnya memberikan pola distribusi yang melenceng kekanan artinya data berdistribusi normal, dan gambar P-Plot terlihat titik-titik mengikuti dan mendekati garis diagonalnya sehingga disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.¹⁵⁹



Gambar 4.4 Uji Normalitas Jalur 1 Lampiran 6, Analisis Uji Asumsi Klasik

¹⁵⁹ Imam Ghozali, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 19*, (Semarang : Badan Penerbit UNDIP) 161-163.

Grafik histogramnya memberikan pola distribusi yang melenceng kekanan artinya data berdistribusi normal, dan gambar P-Plot terlihat titik-titik mengikuti dan mendekati garis diagonalnya sehingga disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.¹⁶⁰

b. Uji multikolonieritas

Pengujian multikolonieritas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi antar variabel dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah terbebas dari gejala asumsi klasik. Nilai yang dilihat adalah VIF dengan ketentuan apabila nilai $VIF \leq 10$ maka model regresi terbebas dari asumsi multikolonieritas dan sebaliknya jika nilai $VIF \geq 0,1$. maka model regresi terdapat gangguan multikolonieritas.

Tabel 4.44
Uji Multikol Jalur Pertama

Variabel	VIF	Keterangan	Tolerance	Keterangan
X1	1,726	Nilai ≤ 10	0,579	Nilai Tolerance $\geq 0,1$
X2	2,905	Nilai ≤ 10	0,344	Nilai Tolerance $\geq 0,1$
X3	2,670	Nilai ≤ 10	0,374	Nilai Tolerance $\geq 0,1$

Sumber : Lampiran 6, Analisis Uji Asumsi Klasik

Tabel diatas menunjukkan untuk jalur menunjukkan nilai VIF variabel ($X1 = 1,726 \leq 10$), ($X2 = 2,905 \leq 10$) dan ($X3 = 2,670 \leq 10$) sedangkan nilai Tolerance ($X1 = 0,579 \geq 0,1$) nilai ($X2 = 0,344 \geq 0,1$) nilai ($X3 = 0,379 \geq 0,1$), sehingga dapat disimpulkan data dalam penelitian ini tidak terjadi multikolonieritas dan memenuhi uji asumsi klasik multikolonieritas.

¹⁶⁰ Imam Ghozali, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 19*, (Semarang : Badan Penerbit UNDIP) 161-163.

Tabel 4.45
Uji Multikol Jalur Kedua

Variabel	VIF	Keterangan	Tolerance	Keterangan
X1	1,734	Nilai ≤ 10	0,577	Nilai Tolerance $\geq 0,1$
X2	2,944	Nilai ≤ 10	0,340	Nilai Tolerance $\geq 0,1$
X3	4,495	Nilai ≤ 10	0,222	Nilai Tolerance $\geq 0,1$
Z1	3,455	Nilai ≤ 10	0,289	Nilai Tolerance $\geq 0,1$

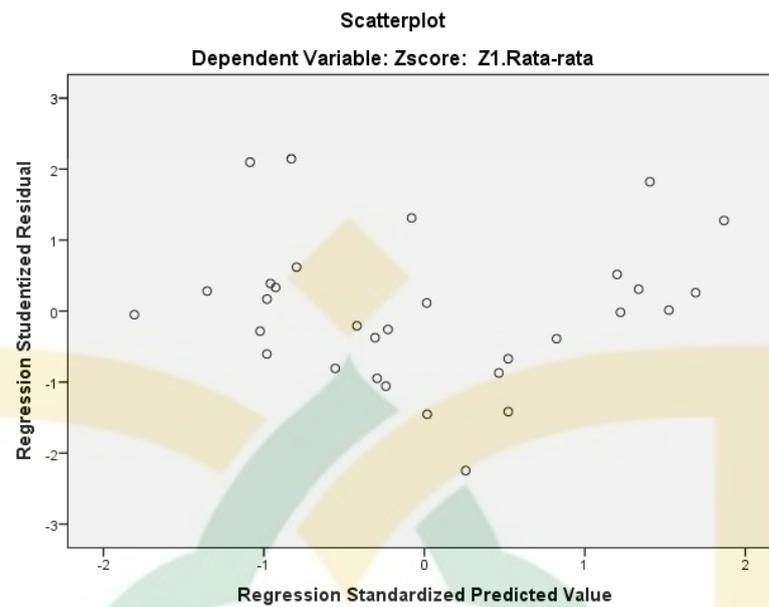
Sumber : Lampiran 6, Analisis Uji Asumsi Klasik

Tabel diatas menunjukkan untuk jalur menunjukkan nilai VIF variabel ($X1 = 1,734 \leq 10$), ($X2 = 2,944 \leq 10$), ($X3 = 4,495 \leq 10$) dan ($Z1 = 3,455 \leq 10$) sedangkan nilai Tolerance ($X1 = 0,577 \geq 0,1$), ($X2 = 0,340 \geq 0,1$), ($X3 = 0,222 \geq 0,1$) dan ($Z1 = 0,289 \geq 0,1$), sehingga dapat disimpulkan data dalam penelitian ini tidak terjadi multikolonieritas dan memenuhi uji asumsi klasik multikolonieritas.

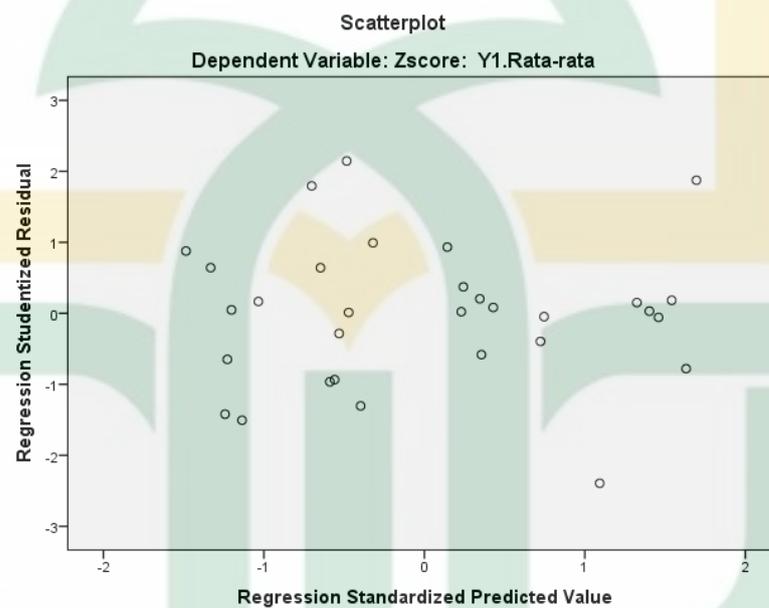
c. Uji heterokedstisitas

Pengujian heterokedstisitas untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain tetap, maka disebut Homos kedastisitas. Model regresi yang baik tidak terjadi heteroskedastisitas:

IAIN JEMBER



Gambar 4.4 : Uji Heterokedasititas Lampiran 6, Analisis Uji Asumsi Klasik



Gambar 4.4 : Uji Heterokedasititas Lampiran 6, Analisis Uji Asumsi Klasik

Gambar diatas menunjukkan bahwa jalur 1 dan jalur 2 memiliki titik-titik yang tersebar acak dan tidak berkumpul pada satu tempat, sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi klasik

Heteroskedastisitas dengan menggunakan grafik *Scatterplot*.

E. HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

1. Hipotesis Ha.1

Ha.1 : Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan (Z_1)

Ho.1 : Gaya kepemimpinan (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan (Z_1)

Tabel 4.46
Pengujian Hipotesis Ha1

Variabel Independen	Variabel Intervening	<i>Coefisien Standardlize</i>	t- hitung	R^2	<i>P-value/sig.</i>	Keterangan
Gaya kepemimpinan	Kepuasan Kerja Karyawan	0,050	0,368	0,843	0,716	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran 5, Uji Statistik Inferensial

Dari hasil perhitungan menunjukkan untuk nilai (*Standardized Coefficients*) sebesar 0,050 dengan Sig. sebesar $0,716 \geq 0,05$ maka H_0 diterima, sedangkan t_{hitung} sebesar $0,368 \leq t_{tabel} 1,703$, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis H_{a1} ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh tidak signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Hipotesis Ha.2

Ha.2 : Budaya organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan (Z_1)

Ho.2 : Budaya organisasi (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan (Z_1)

Tabel 4.47
Pengujian Hipotesis Ha2

Variabel Independen	Variabel Intervening	<i>Coefisien Standardlize</i>	t- hitung	R ²	<i>P-value/sig.</i>	Keterangan
Budaya organisasi	Kepuasan Kerja Karyawan	0,105	0,596	0,843	0,556	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran 5, Uji Statistik Inferensial

Dari hasil perhitungan menunjukkan untuk nilai (*Standardized Coefficients*) sebesar 0,105 dengan Sig. sebesar $0,556 \geq 0,05$ maka H_0 diterima, sedangkan t_{hitung} sebesar $0,596 \leq t_{tabel}$ 1,703, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis Ha2 ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Hipotesis Ha.3

Ha.3 : Motivasi kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan (Z_1)

Ho.3 : Motivasi kerja (X_3) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan (Z_1)

Tabel 4.48
Pengujian Hipotesis Ha3

Variabel Independen	Variabel Intervening	<i>Coefisien Standardlize</i>	t- hitung	R ²	<i>P-value/sig.</i>	Keterangan
Motivasi kerja	Kepuasan Kerja Karyawan	0,727	4,295	0,843	0,000	Signifikan

Sumber : Lampiran 5, Uji Statistik Inferensial

Dari hasil perhitungan menunjukkan untuk nilai (*Standardized Coefficients*) sebesar 0,727 dengan Sig. sebesar $0,000 \leq 0,05$ maka H_0 ditolak, sedangkan t_{hitung} sebesar $4,295 \geq t_{tabel}$ 1,703, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis Ha3 diterima, dengan kata lain terdapat

pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Hipotesis Ha.4

Ha.4 : Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y_1)

Ho.4 : Gaya kepemimpinan (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja perusahaan (Y_1)

Tabel 4.49
Pengujian Hipotesis Ha4

Variabel Independen	Variabel Dependen	<i>Coefisien Standardize</i>	t- hitung	R ²	<i>P-value/sig.</i>	Keterangan
Gaya kepemimpinan	Kinerja perusahaan	-0,141	-1,013	0,843	0,321	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran 5, Uji Statistik Inferensial

Dari hasil perhitungan menunjukkan untuk nilai (*Standardized Coefficients*) sebesar -0,141 dengan Sig. sebesar $0,321 \geq 0,05$ maka H_0 diterima, sedangkan t_{hitung} sebesar $-1,013 \leq t_{tabel} 1,703$, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis Ha4 ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh tidak signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan.

5. Hipotesis Ha.5

Ha.5 : Budaya organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja perusahaan (Y_1)

Ho.5 : Budaya organisasi (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja perusahaan (Y_1)

Tabel 4.50
Pengujian Hipotesis Ha5

Variabel Independen	Variabel Dependen	<i>Coefisien Standardize</i>	t- hitung	R ²	<i>P-value/sig.</i>	Keterangan
Budaya organisasi	Kinerja perusahaan	0,584	3,232	0,843	0,003	Signifikan

Sumber : Lampiran 5, Uji Statistik Inferensial

Dari hasil perhitungan menunjukkan untuk nilai (*Standardized Coefficients*) sebesar 0,584 dengan Sig. sebesar $0,003 \geq 0,05$ maka H_0 ditolak, sedangkan t_{hitung} sebesar $3,232 \geq t_{tabel} 1,703$, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis Ha5 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan.

6. Hipotesis Ha.6

Ha.6 : Motivasi kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja perusahaan (Y_1)

Ho.6 : Motivasi kerja (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja perusahaan (Y_1)

Tabel 4.51
Pengujian Hipotesis Ha6

Variabel Independen	Variabel Dependen	<i>Coefisien Standardize</i>	t- hitung	R ²	<i>P-value/sig.</i>	Keterangan
Motivasi kerja	Kinerja perusahaan	0,203	0,909	0,843	0,372	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran 5, Uji Statistik Inferensial

Dari hasil perhitungan menunjukkan untuk nilai (*Standardized Coefficients*) sebesar 0,203 dengan Sig. sebesar $0,372 \geq 0,05$ maka H_0 diterima, sedangkan t_{hitung} sebesar $0,909 \leq t_{tabel} 1,703$, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis Ha6 ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh tidak signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan.

7. Hipotesisi Ha.7

Ha.7 : Kepuasan kerja karyawan (Z_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja perusahaan (Y_1)

Ho.7 : Kepuasan kerja karyawan (Z_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja perusahaan (Y_1)

Tabel 4.52
Pengujian Hipotesis Ha7

Variabel Intervening	Variabel Dependen	<i>Coefisien Standardize</i>	t- hitung	R ²	<i>P-value/sig.</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja Karyawan	Kinerja perusahaan	0,213	1,086	0,843	0,287	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran 5, Uji Statistik Inferensial

Dari hasil perhitungan menunjukkan untuk nilai (*Standardized Coefficients*) sebesar 0,213 dengan Sig. sebesar $0,287 \geq 0,05$ maka H_0 diterima, sedangkan t_{hitung} sebesar $1,086 \leq t_{tabel} 1,703$, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis Ha7 ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh tidak signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan.

IAIN JEMBER

BAB V PEMBAHASAN

A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z_1)

Setelah melakukan pengujian dan analisis data, dalam hipotesis pertama disebutkan, menghasilkan temuan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini disebabkan karena indikator gaya kepemimpinan yang diberikan melalui sifat *as-sidhiq* atau jujur, sifat *amanah* atau kepercayaan akan kepemimpinan, sifat cerdas (*fathanah*) dari pimpinan, dan sifat *tabligh* dalam menyampaikan belum bisa diterapkan oleh seluruh pimpinan sehingga anggota karyawan koperasi merasa kurang puas ketika bekerja dilembaga Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi.

Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan (*Standardized Coefficients*) beta sebesar 0,105 bernilai positif, dengan Sig. 0,556 $\geq 0,05$, maka hipotesis kesatu yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah ditolak.

Peran pimpinan yang merupakan salah satu intisari manajemen, sumber daya pokok titik sentral dari setiap aktivitas organisasi dan maju mundurnya suatu organisasi, masih belum diterapkan dilembaga koperasi jasa keuangan syariah. Dimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan koperasi masih belum dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan, dikarenakan masih adanya pimpinan yang bersikap otoriter disalah satu lembaga koperasi, sehingga mengurangi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Agus Rusmana (2019) Gaya kepemimpinan partisipatif bebas tidak mempunyai pengaruh positif secara parsial terhadap kepuasan kerja dibidang pelayanan depan DPMPTS Kota Makassar, hal ini berarti semakin gaya kepemimpinan partisipatif bebas dinaikkan maka semakin tinggi juga kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis tidak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.¹⁶² Hal ini sesuai *study empirik* sejumlah peneliti. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Vera Parlinda dan Wahyuddin (2007) menemukan bahwa kepemimpinan ternyata tidak signifikan sehingga tidak berpengaruh pada kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta.¹⁶³ Rahmi (2013) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

B. Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z_1)

Setelah melakukan pengujian dan analisis data, dalam hipotesis kedua disebutkan, menghasilkan temuan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini disebabkan karena indikator budaya organisasi yang terbentuk melalui indikator bekerja yang merupakan sarana ibadah, bekerja harus bermanfaat, kemampuan akal dari masing-masing karyawan, keyakinan (optimismes) dari seluruh karyawan, seimbang dalam melakukan pekerjaan dan pekerjaan yang halal, belum dirasakan dan dimiliki oleh anggota koperasi sehingga tingkat kepuasan kerja anggota karyawan koperasi sangat rendah.

¹⁶² Agus Rusmana, 2019, *The Future Of The Organizational Communication In The Industrial Era 4.0*.

¹⁶³ Rahmila Sari, Mahlia Muis, dan Nurdjannah Hamid, 2012, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*, Jurnal Analisis Vol. 10 No.1 : 87 - 93, diakses 18 Juni 2018.

Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan (*Standardized Coefficients*) beta sebesar sebesar 0,105 dengan Sig. sebesar 0,556 $\geq 0,05$ maka hipotesis kedua yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah ditolak.

Budaya Organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk tumbuh dan membangun perusahaan, melalui *training*, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya perusahaan yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Namun didalam koperasi jasa keuangan syariah masih belum terbentuk 80% dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi, dikarenakan budaya organisasi dari setiap koperasi itu berbeda-beda.

Beach (1993) kebudayaan adalah inti dari apa yang penting dalam organisasi, koefisien analisis jalur yang tidak signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai artinya sebaik apapun budaya organisasi diterapkan dan dijalankan tetapi teman-teman kerja tidak mendukung dan menyikapi persoalan-persoalan, maka memberikan kontribusi rendah terhadap kinerja karyawan.¹⁶⁴ Bellou (2010) menyatakan budaya organisasi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.¹⁶⁵ Hal ini sesuai *study empirik* sejumlah peneliti, Dewi Lina (2014) variabel budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat diartikan bahwa semakin budaya

¹⁶⁴ Mahadin Shaleh, 2008, *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*, (Makassar, Penerbit Aksara Timur).

¹⁶⁵ Bellou Victoria, 2010. *Organizational Culture As A Predictor Of Job Satisfaction: The Role Of Gender And Age*. Career Development International Vol. 15 No. 1, pp. 4-19.

organisasi yang kondusif yang diterapkan pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) belum tentu meningkatkan kinerja pegawai.¹⁶⁶

C. Pengaruh Motivasi Kerja (X_3) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z_1)

Setelah melakukan pengujian dan analisis data, dalam hipotesis ketiga disebutkan, menghasilkan temuan motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini disebabkan karena indikator motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan koperasi yang dikelompokkan dalam teori kebutuhan baik fisiologi, rasa aman dalam bekerja dan rasa memiliki, teori *McClelland's theory of needs* seperti kekuatan, hubungan dan pencapaian bekerja, teori X dan Y menganggap bekerja sebagai hal yang menyenangkan dan belajar bertanggung jawab, dan teori ERG, akan eksistensi dalam bekerja, keterbukaan dalam bekerja dan keinginan untuk tumbuh dan berkembang dapat diterima oleh seluruh anggota karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi.

Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan (*Standardized Coefficients*) beta sebesar 0,727 dengan Sig. sebesar $0,000 \leq 0,05$ maka hipotesis ketiga yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan adalah diterima.

Motivasi kerja merupakan salah satu elemen terpenting dalam membangun jiwa karyawan dalam suatu perusahaan, baik secara *internal* dari dalam dirinya sendiri maupun *eksternal* dari orang lain, dimana dalam hal ini seorang pemimpin selalu memberikan motivasi, dorongan, saran dan menggerakkan karyawannya

¹⁶⁶ Dewi Lina, 2014, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward sebagai variable Moderating*, Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, Vol 14 No, 01.

untuk bekerja profesional, agar mereka dapat bekerja keras menggunakan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Secara teoritis, Herzberg dengan teorinya tentang kepuasan kerja, menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygiene (Kreitner dan Kinichi), faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggung jawab serta prospek kemajuan. Sedangkan hygiene yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja.¹⁶⁷ Hasil penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) kepada 325 responden menegaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif dan berbeda antara satu orang dengan yang lainnya.¹⁶⁸

D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) Terhadap Kinerja Perusahaan (Y_1)

Setelah melakukan pengujian dan analisis data dalam hipotesis keempat disebutkan, menghasilkan temuan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini disebabkan karena indikator gaya kepemimpinan yang diberikan melalui sifat *as-sidhiq* atau jujur, sifat *amanah* atau kepercayaan akan kepemimpinan, sifat cerdas (*fathanah*) dari

¹⁶⁷ Veithzal Rivai Zainal, 2014, "Islamic Human Capital Management", (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada), 638.

¹⁶⁸ Ida Ayu dan Agus Suprayetno 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei International Wiratama Indonesia*, (Online), Jurnal Manajemen dan Kwirausahaan Vol. 10 No.2, diakses 18 Juni 2018.

pimpinan, dan sifat *tabligh* belum bisa membangun kinerja perusahaan dilembaga Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi.

Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan (*Standardized Coefficients*) beta sebesar -0,141 bernilai negatif, dengan Sig. 0,321 $\geq 0,05$, maka hipotesis keempat yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan adalah ditolak.

Kinerja perusahaan dapat maju dan berkembang ketika pimpinan dilembaga organisasi tersebut mampu mengelolah intisari manajemen, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan dan organisasi. Gaya kepemimpinan dikoperasi jasa keuangan syariah masih belum dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Daily Rustamblin (2013) Kepemimpinan biaya adalah strategi generik yang menekankan pada usaha yang giat mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, serta meminimalkan biaya, terdiri dari Efisiensi biaya produksi, Mencari cara mengurangi biaya, Efisiensi operasional, Mengoptimalkan kapasitas penjualan, Menawarkan harga yang kompetitif, Pengendalian biaya umum. Hasil penelitiannya menunjukkan penerapan strategi kepemimpinan biaya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.¹⁶⁹ Hal ini sesuai *study empirik* sejumlah peneliti Kumar dan Strandholm (2002) bahwa startegi kepemimpinan biaya tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan. Nor (2003) yang menunjukkan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi dengan faktor kontinjen gaya kepemimpinan terhadap kinerja

¹⁶⁹ Daly Rustamblin, 2013, *Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada bank Umum)*, Jurnal Manajemen FEB Universitas Brawijaya Malang.

manajerial,¹⁷⁰ disebabkan Pemkab Lamongan dalam berpartisipasi menentukan tujuan dan menetapkan sasaran akan berdasarkan definisi terbatas pada sekelompok eksekutif puncak.

E. Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) Terhadap Kinerja Perusahaan (Y_1)

Setelah melakukan pengujian dan analisis data, dalam hipotesis kelima disebutkan, menghasilkan temuan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini disebabkan karena indikator budaya organisasi yang terbentuk melalui indikator bekerja yang merupakan sarana ibadah, bekerja harus bermanfaat, kemampuan akal dari masing-masing karyawan, keyakinan (optimismes) dari seluruh karyawan, seimbang dalam melakukan pekerjaan dan pekerjaan yang halal, sudah ada dan diterapkan didalam lembaga koperasi.

Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan (*Standardized Coefficients*) beta sebesar sebesar 0,584 dengan Sig. sebesar 0,003 $\leq 0,05$ maka hipotesis kelima yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan adalah diterima.

Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja, budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk tumbuh dan membangun perusahaan, melalui

¹⁷⁰ Sarweda Biduri, 2011, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi pada PEMKAB Lamongan*, Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP).

training, orientasi dan penyesuaian diri. Proses internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik terhadap perusahaannya dan menyatu tanpa terbebani untuk mencapai kinerja yang maksimal dan optimal.

Renyowijoyo (2003) menyatakan bahwa budaya suportif, budaya inovatif dan budaya birokrasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Budaya suportif paling tinggi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, sehingga perlu diperhatikan oleh organisasi. yang terpenting bagi organisasi untuk selalu berusaha membina hubungan yang cocok dan serasi sebagai budaya organisasi dengan kebutuhan dan kepribadian karyawan, untuk semakin memberikan kepuasan karyawan.¹⁷¹ Hal ini sesuai *study empirik* sejumlah peneliti, Robbins (1996) apabila terdapat kesesuaian antara karakteristik karyawan dengan budaya organisasi maka menimbulkan motivasi karyawan dan komitmen kerja yang tinggi sehingga terciptanya kepuasan kerja. Secara teoritis, Seseorang yang merasa puas akan menunjukkan sikap positif, sedangkan seseorang yang tidak puas akan menunjukkan sikap yang negatif. Sikap ini dalam dunia perusahaan dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.¹⁷²

F. Pengaruh Motivasi Kerja (X_3) Terhadap Kinerja Perusahaan (Y_1)

Setelah melakukan pengujian dan analisis data, dalam hipotesis keenam disebutkan, menghasilkan temuan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini disebabkan karena indikator motivasi kerja yang dimiliki

¹⁷¹ Muhammad Ali, 2017, *Kebijakan Pendidikan Menengah Dalam Perspektif Governanc di Indonesia*, (Malang : Tim UB Press), 215.

¹⁷² Melayu Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (PT Bumi Aksara, 2010).

oleh karyawan koperasi yang dikelompokkan dalam teori kebutuhan baik fisiologi, rasa aman dalam bekerja dan rasa memiliki, teori *McClelland's theory of needs* seperti kekuatan, hubungan dan pencapaian bekerja, teori X dan Y menganggap bekerja sebagai hal yang menyenangkan dan belajar bertanggung jawab, dan teori ERG, akan eksistensi dalam bekerja, keterbukaan dalam bekerja dan keinginan untuk tumbuh dan berkembang masih belum ada dan diterapkan oleh anggota karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kab. Banyuwangi.

Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan (*Standardized Coefficients*) beta sebesar 0,203 dengan Sig. sebesar $0,372 \geq 0,05$ maka hipotesis keenam yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah ditolak.

Motivasi kerja merupakan salah satu elemen terpenting dalam membangun jiwa karyawan dalam suatu perusahaan, agar mereka dapat bekerja keras menggunakan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Tinggi rendahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh anggota koperasi akan mempengaruhi bagaimana kinerja perusahaan akan maju dan berkembang.

Enrico Maramis (2013), motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, dikarenakan karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara maksimum tanpa didorong oleh motivasi dari karyawan tersebut, melalui tekun bekerja, disiplin yang diterapkan.¹⁷³ Hal ini sesuai *study empirik* sejumlah peneliti. Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno (2008) dalam penelitiannya membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya meskipun motivasi kerja berpengaruh positif

¹⁷³ Enrico Maramis, 2013, *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado*, Jurnal EMBA, Vol. 1 No. 14.

dan signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi belum tentu mempengaruhi kinerja perusahaan.¹⁷⁴

G. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan (Z_1) Terhadap Kinerja Perusahaan (Y_1)

Setelah melakukan pengujian dan analisis data, dalam hipotesis ketujuh disebutkan, menghasilkan temuan kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini disebabkan karena indikator kepuasan kerja karyawan yang meliputi akan pekerjaan itu sendiri yang memang sudah menjadi profesionalitas karyawan, adanya supervisi atau pengawas koperasi yang ikut andil, upah dan gaji yang sesuai dengan hasil kerja karyawan, adanya kesempatan promosi untuk jabatannya, rekan kerja yang mendukung untuk semangat dan maju, masih belum ada dan diterapkan pada masing-masing karyawan anggota Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi.

Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan (*Standardized Coefficients*) beta sebesar 0,213 dengan Sig. sebesar $0,287 \geq 0,05$ maka hipotesis ketujuh yang menyatakan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan adalah ditolak.

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan, yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan batin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik.¹⁷⁵ Kinerja perusahaan merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan

¹⁷⁴ Ida Ayu dan Agus Suprayetno 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei International Wiratama Indonesia*, (Online), Jurnal Manajemen dan Kwirausahaan Vol. 10 No.2, diakses 18 Juni 2018.

¹⁷⁵ Abd Wahab dan Umiarso, 2011, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media), 121.

terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat dan dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal, hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu masalah atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Lawler (1967), yang menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan dibutuhkan kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan. Hal ini sesuai *study empirik* sejumlah peneliti. Maiga dan Jacobs (2003) dalam *journal of managerial issues* yang berisi tentang penelitian bukti empiris pengaruh interaksi *balanced scorecard* dengan *activity based costing* terhadap kinerja unit manufaktur dan menghasilkan interaksi BSC dengan ABC mempengaruhi kinerja tetapi tidak signifikan untuk mempengaruhi margin penjualan.¹⁷⁶

H. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Berdasarkan hasil analisis data diketahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan -0,141 (tidak signifikan), budaya organisasi 0,584 (signifikan), dan motivasi kerja 0,203 (tidak signifikan), dari nilai (*Standardized Coefficients*), variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja perusahaan.

Dan hasil analisis data ketahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,050 (tidak signifikan), budaya organisasi sebesar 0,105 (tidak signifikan), dan motivasi kerja sebesar 0,727 (signifikan) dari nilai (*Standardized Coefficients*) variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kepuasan kerja karyawan.

¹⁷⁶ Maiga, dan Jacobs, 2003, *Balanced Scorecard, Activity-Based Costing And Company Performance: An Empirical Analysis*. Journal of Managerial Issues.

Dari perhitungan pengaruh langsung diketahui variabel budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja perusahaan, dan variabel motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Sedangkan dari pengaruh tidak langsung variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui kepuasan kerja karyawan dengan sebesar (0), dikarenakan variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja perusahaan.

Dari pengaruh total variabel motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan melalui kepuasan kerja karyawan sebesar (0), sehingga dapat disimpulkan bahwa secara total tidak ada yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui kepuasan kerja karyawan, sehingga tanpa adanya kepuasan kerja karyawan maka kinerja perusahaan juga akan berjalan dengan baik

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kepuasan kerja karyawan maka perlu adanya peningkatan dalam bentuk gaya kepemimpinan yang memang sesuai dan dibutuhkan oleh lembaga koperasi syariah, dalam budaya organisasi perlu adanya musyawarah kerja antara anggota koperasi untuk menentukan bentuk budaya organisasi yang memang perlu dikembangkan dalam lembaga koperasi dan dalam motivasi kerja perlu adanya motivasi yang bersifat membangun bagi setiap anggota koperasi untuk perkembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi.

I. Keterbatasan Penelitian

Meskipun proses penyusunan dan penelitian yang telah dirancang dan dilakukan dengan sebaik-baiknya, namun hasil penelitian ini sepenuhnya masih mengandung beberapa keterbatasan diantaranya;

1. Data penelitian yang bersifat kuantitatif dalam pengambilan data, telah terjadi bias akan tidak fahamnya responden dalam mengisi kuesioner, tertekannya responden dalam mengisi kuesioner dan pemberian jawaban oleh responden yang sifatnya hanya untuk sekedar mengisi angket tanpa memahami pertanyaannya, sehingga menimbulkan jawaban yang mengandung arti sangat setuju dan setuju tetapi hasil akhir dari pengolahan banyak variabel yang tidak signifikan,
2. Adanya dimensi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan terhadap prinsip-prinsip Islam pada variabel dengan mencantumkan ayat pada masing-masing item pertanyaan sehingga dimungkinkan responden untuk cenderung menjawab dengan kategori tinggi.



BAB VI PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, kesimpulan dalam penelitian ini, adalah:

1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah ditolak. Secara teoritis temuan ini mengandung peranan penting bahwasanya kepuasan kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, sehingga perlu adanya kajian lebih mendalam bagaimana sikap seorang pimpinan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah ditolak. Secara teoritis temuan ini mengatakan budaya organisasi yang diterapkan oleh koperasi tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka sebaiknya perlu adanya rekomendasi ulang bentuk budaya organisasi yang cocok dan sesuai dengan keadaan dikoperasi.
3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah diterima. Secara teoritis temuan ini mengandung peranan penting bagi terciptanya kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi motivasi kerja yang

didapatkan oleh karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

4. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah ditolak. Secara teoritis temuan ini mengandung peranan penting bahwasanya gaya kepemimpinan juga tidak ada pengaruhnya dengan kinerja perusahaan, semakin baik gaya kepemimpinan yang ada, maka akan menurunkan kinerja perusahaan tersebut. Sehingga perlu adanya wacana baru bagaimana bentuk gaya kepemimpinan yang memang sesuai dan diterapkan dengan kinerja Koperasi Jasa Keuangan Syariah.
5. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan adalah diterima. Secara teoritis temuan ini mengandung peranan penting bagi terciptanya budaya organisasi didalam perusahaan Koperasi Jasa Keuangan Syariah, semakin baik dan kuat budaya organisasi yang diterapkan dapat didalam Koperasi Jasa Keuangan Syariah maka akan semakin tinggi kinerja perusahaan.
6. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keenam yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah ditolak. Secara teoritis temuan ini mengandung peranan penting bahwasanya motivasi kerja dapat berpengaruh signifikan dengan kepuasan kerja

karyawan tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, maka perlu motivasi kerja perlu ditingkatkan agar kinerja perusahaan lebih meningkat.

7. Kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh yang menyatakan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan adalah ditolak. Secara teoritis temuan ini mengandung peranan penting bahwasanya kinerja perusahaan tidak ada pengaruh oleh kepuasan kerja karyawan, sehingga tanpa adanya rasa kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

B. SARAN-SARAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, terdapat beberapa saran yang akan menjadi implikasi bagi penelitian selanjutnya dan bagi Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi, antara lain:

1. Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ketika temuan dari penelitian tidak signifikan, hal ini mengandung arti bahwa hubungan kausal antara gaya kepemimpinan bersifat kompleks dan masih terbuka peluang untuk penelitian lebih lanjut dalam waktu dan tempat yang berbeda.
2. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ketika temuan dari penelitian tidak signifikan,

hal ini mengandung arti bahwa hubungan kausal antara budaya organisasi bersifat kompleks dan masih terbuka peluang untuk penelitian lebih lanjut, namun masih bisa digunakan karena budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

3. Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ketika temuan dari penelitian tidak signifikan, hal ini mengandung arti bahwa hubungan kausal antara motivasi kerja bersifat kompleks dan masih terbuka peluang untuk penelitian lebih lanjut, sehingga motivasi kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ditingkatkan agar kinerja perusahaan meningkat.
4. Penelitian ini menemukan variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui kepuasan kerja dengan hasil yang tidak signifikan. Berdasarkan temuan penting penelitian ini, maka untuk meningkatkan kinerja perusahaan Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi tanpa meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan untuk lebih memprioritaskan dalam bentuk gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan atau budaya organisasi yang terdapat didalam lembaga Koperasi Jasa Keuangan Syariah.

DAFTAR RUJUKAN

- Adinata Ujang Wawan Sam. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung*, Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship Vol. 9, No. 2, Oktober 2015.
- Agustian Ary Ginanjar, 2001, *ESQ: Emotional Spiritual Qoutient*, (Jakarta: Arga).
- Al Qur'an Al Karim dan Terjemah, 2008, (Kudus, Menara Kudus).
- Ali Muhammad, 2017, *Kebijakan Pendidikan Menengah Dalam Perspektif Governanc di Indonesia*, (Malang : Tim UB Press).
- Arikunto Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT Rineka Cipta).
- Arikunto Suharsimi, 2013, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT Rineka Cipta).
- Arikunto, 2006, *Prosedure Penelitian Pendekatan Praktik* (Jakarta : PT Rineka Cipta).
- Ayu Ida dan Agus Suprayetno 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei International Wiratama Indonesia*, (Online), Jurnal Manajemen dan Kwirausahaan Vol. 10 No.2, diakses 18 Juni 2018.
- Azwar, 1997, *Realibitas Dan Validitas*, (Yogyakarta: Liberty).
- Biduri Sarweda, 2011, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi pada PEMKAB Lamongan*, Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP).
- BMT Muamalat, 2017, *Profil Koperasi BMT Muamalat Kalibaru*, Banyuwangi
- Chasanah Nur, 2008, *Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis dipublikasikan Semarang: Program Pascasarjana UNDIP Semarang.
- Darwito, 2008, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja perusahaan (Studi kasus RSUD Kota Semarang)*, Semarang : Tesis Manajemen Universitas Diponegoro.
- Departemen Perbankan Syariah, 2016, *Kumpulan Khotbah Bisnis dan Keuangan Syariah*, Jakarta : Otoritas Jasa Keuangan Departemen Perbankan Syariah.
- Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur, 2016, *Buku Saku Peraturan Menteri Koperasi dan UKM RI Tahun 2015 tentang Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi dan Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi*, (Sidoarjo, Bidang FPUSP).

- Dinas Perindag, Penanaman Modal dan Koperasi, 2006, *Hipunan Peraturan Perundang-undangan Dibidang Kelembagaan dan Usaha Simpan Pinjam Koperasi*, (Banyuwangi).
- Dole Carol dan Richard G Schroeder, 2001, "The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions Of Profesional Accountants", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No.4 pp 234-245.
- Faisal Badroen, Suhendra, Ahmad D. Bashori, dan Arief Mufraeni, 2005, *Etika Bisnis dalam Islam*, (Jakarta : UIN Jakarta Press).
- Ghozali Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, (Semarang: Badan Penerbitan UNDIP).
- Ghozali Imam, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 19*, (Semarang : Badan Penerbit UNDIP).
- Ghozali Imam, 2012, "*Aplikasi Analisis Multivriate dengan Program SPSS*", (Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro).
- Hafidhuddin Didin dan Hendri Tanjung, 2008, *Manajemen Syariah Dalam Praktek*, (Jakarta : Gema Insani).
- Hairiyah, 2010, *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja perusahaan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening*, Skripsi diterbitkan Universitas Syarif Hidayatullah.
- Hariyanti Dewita, 2007, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja perusahaan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN Persero APJ Semarang)*. Semarang : Tesis Manajemen Universitas Diponegoro.
- Hasibuan Malayu, 2010, *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (PT Bumi Aksara).
- Hermawan Asep, 2005, *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*, (Jakarta: PT Grasindo).
- Hernanto Yuli, 2009. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor*, Skripsi diterbitkan. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Huda Nurul *at.al*, 2017, *Pemasaran Syariah*, (Jakarta : Kencana).
- Husnawati Ari, 2006, *Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karayawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang)*. Tesis dipublikasikan Semarang: Program Pascasarjana UNDIP Semarang.
- Kaplan, R.S dan Norton, D.P, "*The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*", (Harvard Busines Review).
- Kaplan, R.S dan Norton, D.P, "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*", (Boston: Harvard Busines School Press).

- Kartini Kartono, 1985, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta:PT raja Grafindo).
- Kementerian Agama RI, 2010, *Al-Qur'an dan Tafsirnya Jilid 2*, (Jakarta : Lentera Abadi).
- Khozin Muhammad, 2018, *Santri Milenial*, (Jakarta : Bhuana Ilmu Populer Kelompok Gramedia).
- KKT BMT Jambe Arum, 2017, *Profil Koperasi BMT Jambe Arum*, Banyuwangi
- Koesmono Teman H, 2005, “Pengaruh Budaya Organisasi, terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Serta Kinerja perusahaan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur”, *Jurnal Manajemen & Kwirausahaan*, Vol 7 No. 2.
- Kusumawati Ratna, 2008, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Untuk Meningkatkan Kinerja perusahaan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)*. Semarang : Tesis Manajemen Universitas Diponegoro.
- Lentera Abadi, 2010, “*Al-Qur'an dan Tafsirnya*”, (Jakarta : Ikrar Mandiri Abadi).
- Lina Dewi, 2014, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward sebagai variable Moderating*, *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, Vol 14 No, 01.
- Luthans E.A, 1992. *Organizational Behavior, Sixth Edition*, (Singapore : McGraw Hill Book Co).
- Maiga dan Jacobs, 2003, *Balanced Scorecard, Activity-Based Costing And Company Performance: An Empirical Analysis*. *Journal of Managerial Issues*.
- Mangkunegara, A.P. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya).
- Maramis Emrico, 2013, *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado*, *Jurnal EMBA*, Vol. 1 No. 14.
- Mariam Rani, 2009, *Pengaruh Gaya Kepmimpinan DanBudaya Organisasi Terhadap KinerjaKaryawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervenig*, Semarang:Tesis dipublikasikan Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Mark R Teste, 1999, “Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Invetigation”, *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 20 No 3.
- Martono Nanang, 2011, “*Metode Penelitian Kuantitatif Analisis Isi dan Analisis Data Skunder*”, (Jakarta: Rajawali Pers).
- Mason Robert D, Douglas A. Lind, Ellen Gunawan Sitompol Dkk, 2017, *Teknik Statistik Untuk Bisnis & Ekonomi*, (Jakarta: Erlangga).
- Maulizar, Said Musnadi, dan Mukhlis Yunus, 2012, *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah*

Mandiri Cabang Banda, (Online) Jurnal Manajemen Vo. 1 No. 1 ISSN 2302-0199 tahun 2011, diakses 20 Juni 2018.

- Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI. 2015. *Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI*. Jakarta: Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan hak Asasi RI. Manusia Republik Indonesia.
- Noor Juliansyah, 2017, *Metode Penelitian; Skripsi, Tesis, Desertasi & Karya Ilmiah*, (Jakarta: Kencana).
- Prabu Anwar, Mangkunegara, 2005, "*Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Kedua*", (Bandung: Rafika Aditama).
- Pramono Joko, 2014, *Analisis Pengukuran Kinerja SMK Negeri 6 Surakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, (Online), Gema tahun 2006/48, diakses 14 Juni 2018.
- Priyatno Dwi, 2012, "*Belajar Praktis Analisis Parametrik dan Non Parametrik dengan SPSS Cet.Pertama*", (Yogyakarta : Gava Media).
- Profil Koperasi, 2017, *BMT Hakiki Artha Niaga*, Banyuwangi
- Radithya Edwin, 2011, "*Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Divisi Penjualan PT. Auto 2000*", Jurnal ilmiah Akuntansi No 06 Tahun 2011.
- Raharjo M Dawam. 2002, *Ensiklopedia Al Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, (Jakarta: Paramadina).
- RAT Ke-16, 2017, *Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus KSPPS BMT Artha Insani*, (Banyuwangi).
- RAT tahun buku 2016, *KSPPS Al Maburr Simpang Lima*, (Banyuwangi).
- Riduwan A. dan Achmad Kuncoro Engkos, 2013, *Cara Mudah Menggunakan dan Memakai Path Analisis (analisis Jalur)*, (Bandung: Alfabeta).
- Rivai Veithzal dan Basri, 2004, *Manajemen Sumber Daya manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada).
- Rivai Veithzal, 2006, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada).
- Rivai Veithzal, 2009, *Manajemen Sumber Daya manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada).
- Rivai Veithzal, 2014, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada).
- Rivai Veitsal dan Arifin Arvian, 2009, "*Islamic Leadership*", (Jakarta : Bumi Aksara).
- Robbins Stephen p, 2007, "*Perilaku Organisasi*" (Jakarta: Gramedia).

- Rusmana Agus, 2019, *The Future Of The Organizational Communication In The Industrial Era 4.0*.
- Rustamblin Daly, 2013, *Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada bank Umum)*, Jurnal Manajemen FEB Universitas Brawijaya Malang.
- Sari Rahmilia, Mahlia Muis, dan Nurdjannah Hamid, 2012, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*, Jurnal Analisis Vol. 10 No.1 : 87 - 93, diakses 18 Juni 2018.
- Satyawati Ni Made Ria, 2014, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan*, (Online), E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 6.1, ISSN: 2302-8556, diakses 18 Juni 2018.
- Sayyid Mahmud, Ahmad al-Hasyimi, *Mukhtarul al-hadits wal al-Hakmu al-Muhammadiyah*, (Surabaya, Daar an-Nassy al-Misriyyah,).
- Sehfidin Arif, 2011, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Skripsi dipublikasikan, Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Shaleh Mahadin, 2008, *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*, (Makassar, Penerbit Aksara Timur).
- Sinaga, P, U. Triyono, I. Muchtar, Z. Wafa dan Slamet A. W, 2006, *“Berlayar Mengarungi Sejuta Tantangan Koperasi Ditengah Lingkungan yang Berubah”*, (Jakarta: Rajawali Pers).
- Siti Nur, Azizah, 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada PT. BRI Syariah Kantor Cabang Pembantu Genteng*. Skripsi tidak diterbitkan. Banyuwangi: Program Sarjana IAIDA.
- Siyoto Sandu, M. Ali Sodik, 2015, *Dasar Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Literasi Media Publishing).
- Solimun, Adji Achmad Rinaldi, Nurjannah, 2017, *Metode Statistika Multivariat*, (Malang; UB Press).
- Sudjana, 2009, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti* (Bandung : Tarsito).
- Sugiyono, 2008, *“Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D”*, edisi keempat (Bandung : Alfabeta).
- Sugiyono, 2014, *Statistik Untuk Penelitian*, (Bandung: Albeta).
- Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*.
- Suit Jusuf, 1996, *Aspek Sikap mental dalam MSDM*, (Jakarta: Ghalia Indonesia).
- Supeno, Wawancara, Manajer KSPPS Al Mabrur Simpang Lima, Banyuwangi, 10 Oktober 2018.
- Suroso Imam, 2014, *“Panduan Praktikum Komputer Program SPSS Versi 14.00”*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Program Magister Manajemen, Surabaya.

Susan R; Zamanou Glaser, Sonia dan Hacker Kenneth, "*Measuring and Interpreting Organizational Culture, Management Communication Quartely*", Vol.1 No2, 173-178.

Susiati, Wawancara, Manajer KSPPS BMT Artha Niaga, Banyuwangi, 19 Oktober 2018.

Syarofi Muhammad, 2016, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Genteng Banyuwangi, Skripsi tidak diterbitkan. Banyuwangi: Program Sarjana IAIDA.

Thoha M, 2001, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta : Rajawali Press).

Tjahjono Binawan Nur, 2006, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah*. Tesis Diterbitkan Surakarta: Program Pascasarjana UNMU Surakarta.

Umar Husein, 2018, *Metode Riset Bisnis*, (Jakarta: PT Gremedia Pustaka Utama).

Victoria Bellou, 2010. *Organizational Culture As A Predictor Of Job Satisfaction: The Role Of Gender And Age*. Career Development International Vol. 15 No. 1,pp. 4-19.

Wahab Abdul dan Umiarso, 2011, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media).



PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini adalah :

Nama : MUHAMMAD SYAROFI

NIM : 0839217027

Program Studi : EKONOMI SYARIAH

Institusi : PASCASARJANA IAIN JEMBER

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi” ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 21 Februari 2019
Saya yang menyatakan

MUHAMMAD SYAROFI
NIM : 0839217027

IAIN JEMBER

A. LAMPIRAN 1, KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DAN KINERJA PERUSAHAAN PADA KOPERASI JASA KEUANGAN SYARIAH DI KABUPATEN BANYUWANGI

A. Pengantar Penelitian

Demi tercapainya penelitian ini, maka penyusun mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/saudara untuk membantu mengisi angket atau daftar pertanyaan yang telah disediakan (terlampir berikut ini). Penyusunan Tesis dibuat dalam rangka memenuhi syarat untuk dapat menyelesaikan pendidikan Strata dua (S2) pada Program Studi Ekonomi Islam, Institut Agama Islam Negeri Jember (IAIN JEMBER), diperlukan data-data dan informasi-informasi yang mendukung kelancaran penelitian ini.

Maka dari itu diharapkan para responden dapat memberikan jawaban yang sebenar-benar sesuai dengan pendapat dan hati nurani masing-masing demi membantu penelitian ini. Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner dengan seobjektif mungkin dan tidak diwakilkan. Atas kesediaannya dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

B. Identitas Responden

Nama : _____
 Pendidikan : _____
 Usia : _____
 Jenis Kelamin : _____
 Jabatan : _____

C. Petunjuk pengisian

1. Jawab pertanyaan ini dengan jujur dan benar.
2. Baca terlebih dahulu pertanyaan dengan cermat sebelum anda memulai untuk menjawabnya.
3. Pilih satu jawaban yang tersedia dengan memberi tanda centang (√) pada salah satu jawaban yang anda anggap paling benar
4. Beri tanda centang (√) pada kolom yang paling sesuai dengan pilihan anda. Setiap responden diharapkan memilih satu jawaban

D. Keterangan :

No	Skala Penilaian	Kriteria
1	5	Sangat setuju
2	4	Setuju
3	3	Ragu-ragu
4	2	Tidak setuju
5	1	Sangat tidak setuju

Sumber : data diolah

1. Gaya Kepemimpinan (X_1)

No	Pertanyaan	Kriteria				
		SS	S	R	TS	STS
a. Jujur (<i>Ash-Shidq</i>) = ($X_{1,1}$)						
1	Ketua pimpinan selalu mengarahkan karyawan dengan perkataan benar					
2	Ketua pimpinan selalu memberikan contoh ketika ada sesuatu yang baru					
3	Ketua pimpinan selalu menyusun laporan hasil kinerja koperasi KJKS					
4	Ketua pimpinan memberikan pelayanan kepada nasabah koperasi KJKS sesuai dengan apa yang diinginkan					
b. Dipercayaan (<i>Al-Amanah</i>) = ($X_{1,2}$)						
1	Pemimpin harus selalu melakukan tugasnya dengan tanggung jawab dan sebaik-baiknya					
2	Pemimpin harus konsisten akan keputusan yang telah diputuskannya.					
3	Menempati janji yang telah dibuatnya, baik dengan karyawan atau nasabah koperasi KJKS					
c. Cerdas (<i>Al-Fathanah</i>) = ($X_{1,3}$)						
1	Manajer memberikan semua kemampuan pemikirannya kepada koperasi KJKS					
2	Manajer menganggap pekerjaannya sebagai ibadah yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab					
3	Manajer selalu berfikir secara logis dalam memutuskan permasalahan sesuai hasil musyawarah bersama					
4	Manajer harus memaksimalkan potensi yang dimiliki, dengan sepenuhnya					
5	Manajer harus yakin bahwa semua tugas kepemimpinannya adalah amanah dari Allah swt					
d. Menyampaikan (<i>At-Tabligh</i>) = ($X_{1,4}$)						
1	Pimpinan harus menyampaikan semua keputusan dan hasil musyawarah bersama					
2	Pimpinan selalu mengajak dan memberi contoh kepada seluruh karyawan					
3	Pimpinan harus taat dan patuh akan peraturan dan ketetapan yang sudah disepakati bersama					

2. Budaya Organisasi (X_2)

No	Pertanyaan	Kriteria				
		SS	S	R	TS	STS
a. Ibadah ($X_{2,1}$)						
1	Menjadikan pekerjaan kantor sebagai amal ibadah kepada Allah swt					
2	Bekerja untuk selalu mendapatkan ridho dari Allah swt, dengan benar dan ikhlas					
3	Menjunjung tinggi rasa kebersamaan dan kesatuan baik dengan karyawan dan pimpinan					
b. Manfaat ($X_{2,2}$)						
1	Memaksimalkan potensi dan kelebihan yang dimilikinya oleh karyawan untuk kemajuan koperasi KJKS					
2	Selalu memberikan manfaat kepada orang yang lain tanpa meminta balas jasa					

3	Menyisihkan hasil pekerjaannya untuk kepentingan umum melalui zakat, infaq dan sedekah					
c. Kemampuan akal ($X_{2,3}$)						
1	Mengerti dan menguasai akan pekerjaan dan menjalankannya dengan sebaik-baiknya					
2	Mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik, untuk kemajuan koperasi KJKS					
3	Merancang strategi bersaing dengan baik dan benar, untuk kemajuan koperasi KJKS					
d. Keyakinan "optimis" ($X_{2,4}$)						
1	Selalu optimis dan yakin bahwa dirinya pasti bisa, tidak putus asa ketika sebuah rencana belum berhasil					
2	Selalu menghargai pendapat, saran dari teman kerja, dan tidak menjatuhkannya jika kurang sesuai					
3	Semangat untuk maju, bersama seluruh rekan kerja dikoperasi KJKS					
e. Seimbang ($X_{2,5}$)						
1	Mengedepankan kepentingan koperasi KJKS, dari pada kepentingan pribadi					
2	Bersikap adil dengan seluruh rekan kerja, tanpa memandang jabatan dan status					
3	Bekerja dengan benar, sesuai yang diprogramkan oleh koperasi KJKS					
f. Kehalalan ($X_{2,6}$)						
1	Memberikan produk dan jasa yang sesuai dengan prinsip ekonomi syariah dan koperasi KJKS					
2	Meninggalkan dan menjauhi praktek riba yang dilarang oleh syara'					

3. Motivasi Kerja (X_3)

No	Pertanyaan	Kriteria				
		SS	S	R	TS	STS
a. Teori kebutuhan ($X_{3,1}$)						
1	Bekerja untuk mencukupi kebutuhan hidup pribadi dan keluarganya					
2	Adanya keamanan yang bersifat tersurat dari ancaman dan bahaya pada koperasi KJKS					
3	Selalu menjalin hubungan sosial dengan baik, kepada rekan kerja dikoperasi KJKS					
4	Mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari koperasi KJKS dan status pengakuan akan jabatan yang dimilikinya					
5	Diterima semua kemampuan dan pemikiran ide-ide yang baik, untuk kemajuan koperasi KJKS					
b. Teori <i>McClelland's theory of needs</i> ($X_{3,2}$)						
1	Dapat memenuhi target yang ditentukan oleh koperasi KJKS					
2	Melaksanakan tugas semaksimal mungkin sehingga tidak mengecewakan koperasi KJKS					
3	Menjadikan rekan kerjasebagai sahabat, agar dapat memajukan semangat bekerja dikoperasi KJKS					
c. Teori X dan Y ($X_{3,3}$)						
1	Mejadikan pekerjaan sebagai hal yang menyenangkan, sehingga tidak ada rasa bosan					
2	Bersikap rendah diri, tidak egois dalam mencapai tujuan koperasi KJKS					

3	Bersedia belajar, dan menerima saran dari teman kerja apabila kinerjanya kurang baik dan tidak sesuai prosedur					
4	Membuat keputusan yang inovatif dan kreatif, untuk disangga oleh seluruh karyawan koperasi KJKS					
d. Teori ERG ($X_{3,4}$)						
1	Bekerja untuk kepentingan diri sendiri dan orang lain, yang membantunya					
2	Dapat bekerja secara kelompok, dan bisa berguna bagi koperasi KJKS					
3	Selalu belajar lebih baik, produktif dan kreatif, guna mengembangkan potensi yang dimilikinya					

4. Kepuasan Kerja Karyawan (Z_1)

No	Pertanyaan	Kriteria				
		SS	S	R	TS	STS
a. Pekerjaan itu sendiri ($Z_{1,1}$)						
1	Memiliki ketrampilan tersendiri, yang dibutuhkan oleh koperasi KJKS					
2	Menempati jabatan atau posisi pekerjaan sesuai kemampuan dan <i>skill</i> yang dimiliki					
3	Mempunyai otonomi atau wewenang, dalam pekerjaannya					
4	Menerima umpan balik atau <i>faceback</i> yang mendukung kinerjanya untuk terus maju					
b. Supervisi : penyelia” ($Z_{1,2}$)						
1	pengawas sebagai orang yang selalu mendorong untuk terus maju dan berkembang					
2	Dapat bersifat ramah dan memahami akan kepentingan pekerjaannya					
3	Memberikan pujian yang baik, bila kinerjanya benar dan tepat waktu					
4	Selalu mendengarkan pendapat dari karyawan yang bersifat membangun					
5	Memahami keinginan dan minat yang dimiliki oleh karyawan koperasi KJKS					
c. Upah atau gaji ($Z_{1,3}$)						
1	Koperasi KJKS dapat memberikan gaji atau ongkos kerja sesuai jadwal yang telah ditentukan					
2	Tidak menunda gaji atau ongkos kerja yang akan diterima oleh karyawan					
3	Memberikan hadiah, akan kinerjanya yang baik dan sesuai target					
d. Kesempatan promosi ($Z_{1,4}$)						
1	Memberikan kesempatan kepada karyawan Koperasi KJKS untuk meningkatkan prestasinya					
2	Penyertaan status jabatan untuk mendorong semangat kerja karyawan					
3	Keputusan akan suatu promosi dibuat dengan adil tidak memihak antara satu dengan yang lainnya					
e. Rekan Kerja ($Z_{1,5}$)						
1	Rekan kerja yang baik dan ramah akan mendorong semangat bekerja					
2	Memberikan pujian yang baik untuk menumbuhkan rasa kebersamaan					
3	Mendengarkan pendapat dan saran dari rekan kerjanya					

4	Dapat menunjukkan minat pribadi dan keinginan rekan kerjanya					
5	Pimpinan selalu perhatian dalam semua hal yang berkaitan dengan Koperasi KJKS					

5. Kinerja Perusahaan (X_1)

No	Pertanyaan	Kriteria				
		SS	S	R	TS	STS
a. Perspektif keuangan ($Y_{1.1}$)						
1	Koperasi KJKS lebih menekankan pada penjualan atau pengenalan produk dan jasa pada konsumen dan pasar					
2	Koperasi KJKS lebih mengarahkan pada besarnya tingkat pengembalian akan investasi yang pernah dilakukan					
3	Koperasi KJKS mengembangkan, memelihara dan memperbaiki fasilitas akan yang sudah ada					
b. Perspektif pelanggan ($Y_{1.2}$)						
1	Koperasi KJKS mengukur seberapa pangsa pasar yang dikuasai dan dimilikinya					
2	Koperasi KJKS mengukur seberapa besar pelanggan baru yang dimilikinya					
3	Koperasi KJKS harus mampu mempertahankan pelanggan					
4	Koperasi KJKS harus mengukur seberapa jauh pelanggan terpuaskan akan pelayanannya					
5	Koperasi KJKS harus dapat mengukur seberapa besar penjualan yang berhasil dicapai					
6	Koperasi KJKS harus memberikan fungsi dari produk dan jasa yang dimiliki, nilai pembayaran yang relatif, dan mutu yang terbaik					
7	Koperasi KJKS harus memberika pelayanan prima untuk menarik pelanggan					
8	Koperasi KJKS harus dapat memberikan citra atau reputasi nilai positif kepada pelanggan					
c. Perspektif proses bisnis internal ($Y_{1.3}$)						
1	Koperasi KJKS mampu memberikan pelayanan, produk dan jasa pelayanan yang efisien, efektif dan tepat waktu					
2	Koperasi KJKS mampu mempromosikan produk dan jasa dengan baik					
3	Koperasi KJKS sanggup memberikan penanganan akan produk dan jasa yang tidak sesuai dengan keinginan nasabah					
d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ($Y_{1.4}$)						
1	Karyawan yang berkompentensi akan menyumbangkan seluruh kemampuannya untuk Koperasi KJKS					
2	Sistem informasi manajemen yang baik, akan memudahkan karyawan dan Koperasi KJKS untuk lebih maju dan berkembang					
3	Motivasi adalah bagian terpenting dalam menumbuhkan semangat karyawan					

B. LAMPIRAN 2, TABULASI HASIL PENELITIAN

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

NO	VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X1)														
	X1.1				X1.2			X1.3					X1.4		
	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2	3
1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	5	3	5	5	4	4	3	3	5	4	5	4	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	3	5	3	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	3
10	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
11	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
15	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
16	5	4	2	1	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5
17	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
18	5	4	2	2	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5
19	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5
20	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
24	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
25	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
27	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
31	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4

2. Variabel Budaya Organisasi

NO	VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X2)																
	X2.1			X2.2			X2.3			X2.4			X2.5			X2.6	
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
1	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5

7	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
17	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
18	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
19	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
20	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
21	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
22	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
23	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4
25	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
27	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
28	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
30	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5

3. Variabel Motivasi Kerja

NO	VARIABEL MOTIVASI KERJA (X3)														
	X3.1					X3.2			X3.3				X3.4		
	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3
1	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
6	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
10	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
11	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	3	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	2	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	1	4	4
17	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4
18	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	1	3	4

19	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
21	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
24	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
27	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
28	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4
29	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
30	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
31	3	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4

4. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

NO	VARIABEL KEPUASANA KERJA KARYAWAN (Z)																			
	Z1.1				Z1.2					Z1.3			Z1.4			Z1.5				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	5
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	2	5	2	4	4	2	4	4	5	5	2	4	4	4	5	4	5	5	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
7	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
9	4	2	5	2	4	4	2	4	4	5	5	2	4	4	4	5	4	5	5	
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
14	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
16	4	4	5	4	2	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	
17	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	
18	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	
19	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
21	5	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	
25	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
26	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	
27	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	
28	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	
29	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
30	4	4	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	

31	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

5. Variabel Kinerja Perusahaan

NO	VARIABEL KINERJA PERUSAHAAN (Y1)																		
	Y1.1			Y1.2								Y1.3			Y1.4				
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	1	2	3		
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
6	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5
10	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
12	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
14	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
15	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
17	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	2	4	5	5	5	5
18	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
19	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
20	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
21	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
22	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
23	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
24	4	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4
27	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
28	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
29	3	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
30	3	3	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4

IAIN JEMBER

C. LAMPIRAN 3, ANALISIS VALIDITAS DAN RELIABILITAS

1. Uji Validitas

a. Gaya Kepemimpinan

		Correlations															
		X1.Pertanyaan 1.1	X1.Pertanyaan 1.2	X1.Pertanyaan 1.3	X1.Pertanyaan 1.4	X1.Pertanyaan 2.1	X1.Pertanyaan 2.2	X1.Pertanyaan 2.3	X1.Pertanyaan 3.1	X1.Pertanyaan 3.2	X1.Pertanyaan 3.3	X1.Pertanyaan 3.4	X1.Pertanyaan 3.5	X1.Pertanyaan 4.1	X1.Pertanyaan 4.2	X1.Pertanyaan 4.3	X1.Jumlah
X1.Pertanyaan 1.1	Pearson Correlation	1	.559**	.159	-.075	.340	.363*	.556**	.380*	.661**	.660**	.456**	.543**	.456**	.504**	.539**	.700**
	Sig. (2-tailed)		.001	.392	.689	.061	.045	.001	.035	.000	.000	.010	.002	.010	.004	.002	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X1.Pertanyaan 1.2	Pearson Correlation	.559**	1	.259	.385*	.216	.328	.602**	.403*	.772**	.697**	.451*	.772**	.344	.551**	.662**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.001		.160	.032	.244	.072	.000	.025	.000	.000	.011	.000	.058	.001	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X1.Pertanyaan 1.3	Pearson Correlation	.159	.259	1	.564**	.086	.125	.153	.048	.038	.336	.500**	.187	.585**	.511**	-.191	.511**
	Sig. (2-tailed)	.392	.160		.001	.645	.504	.413	.800	.838	.065	.004	.315	.001	.003	.304	.003
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X1.Pertanyaan 1.4	Pearson Correlation	-.075	.385*	.564**	1	-.073	-.126	-.028	-.004	.092	.211	.247	.149	.183	.343	.038	.403*
	Sig. (2-tailed)	.689	.032	.001		.695	.499	.880	.982	.621	.254	.179	.425	.324	.059	.838	.025
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X1.Pertanyaan 2.1	Pearson Correlation	.340	.216	.086	-.073	1	.425*	.266	.014	.257	.114	.340	.333	.340	.244	.184	.425*
	Sig. (2-tailed)	.061	.244	.645	.695		.017	.149	.939	.163	.542	.061	.067	.061	.187	.322	.017
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X1.Pertanyaan 2.2	Pearson Correlation	.363*	.328	.125	-.126	.425*	1	.558**	.244	.392*	.296	.204	.254	.521**	.369*	.387*	.510**
	Sig. (2-tailed)	.045	.072	.504	.499	.017		.001	.185	.029	.107	.270	.168	.003	.041	.031	.003
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X1.Pertanyaan 2.3	Pearson Correlation	.556**	.602**	.153	-.028	.266	.558**	1	.361*	.488**	.530**	.158	.488**	.423*	.421*	.498**	.638**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.413	.880	.149	.001		.046	.005	.002	.395	.005	.018	.018	.004	.000

X1.Jumlah	Pearson Correlation	.700**	.843**	.511**	.403*	.425*	.510**	.638**	.494**	.774**	.785**	.664**	.753**	.676**	.800**	.566**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.025	.017	.003	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Budaya Organisasi

		Correlations																	
		X2.Pertanyaan 1.1	X2.Pertanyaan 1.2	X2.Pertanyaan 1.3	X2.Pertanyaan 2.1	X2.Pertanyaan 2.2	X2.Pertanyaan 2.3	X2.Pertanyaan 3.1	X2.Pertanyaan 3.2	X2.Pertanyaan 3.3	X2.Pertanyaan 4.1	X2.Pertanyaan 4.2	X2.Pertanyaan 4.3	X2.Pertanyaan 5.1	X2.Pertanyaan 5.2	X2.Pertanyaan 5.3	X2.Pertanyaan 6.1	X2.Pertanyaan 6.2	X2.Jumlah
X2.Pertanyaan 1.1	Pearson Correlation	1	.618**	.302	.213	.389*	.557**	.443*	.488**	.368*	.437*	.302	.532**	.447*	.344	.344	.642**	.471**	.682**
	Sig. (2-tailed)		.000	.099	.249	.030	.001	.012	.005	.042	.014	.099	.002	.012	.058	.058	.000	.008	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.Pertanyaan 1.2	Pearson Correlation	.618**	1	.363*	.090	.222	.453*	.363*	.490**	.401*	.403*	.363*	.479**	.303	.440*	.285	.567**	.164	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000		.045	.628	.230	.011	.045	.005	.026	.024	.045	.006	.098	.013	.120	.001	.377	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.Pertanyaan 1.3	Pearson Correlation	.302	.363*	1	.399*	.259	.160	.592**	.455*	.313	.291	.456**	.264	.541**	.610**	.343	.380*	.075	.599**
	Sig. (2-tailed)	.099	.045		.026	.159	.390	.000	.010	.087	.113	.010	.151	.002	.000	.059	.035	.687	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.Pertanyaan 2.1	Pearson Correlation	.213	.090	.399*	1	.552**	.213	.289	.383*	.194	.299	.180	.328	.429*	.259	.366*	.140	.292	.515**
	Sig. (2-tailed)	.249	.628	.026		.001	.249	.114	.033	.296	.102	.332	.072	.016	.159	.043	.452	.111	.003
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.Pertanyaan 2.2	Pearson Correlation	.389*	.222	.259	.552**	1	.389*	.614**	.668**	.520**	.546**	.377*	.666**	.384*	.373*	.373*	.322	.462**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.030	.230	.159	.001		.030	.000	.000	.003	.001	.036	.000	.033	.039	.039	.077	.009	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.Pertanyaan 2.3	Pearson Correlation	.557**	.453*	.160	.213	.389*	1	.443*	.349	.368*	.298	.160	.392*	.307	.067	.344	.354	.471**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.001	.011	.390	.249	.030		.012	.054	.042	.103	.390	.029	.093	.720	.058	.051	.008	.001

X2.Per tanyaa n 5.3	Pearson Correlation	.344	.285	.343	.366*	.373*	.344	.343	.433*	.538**	.678**	.477**	.542**	.377*	.479**	1	.411*	.419*	.682**
	Sig. (2-tailed)	.058	.120	.059	.043	.039	.058	.059	.015	.002	.000	.007	.002	.036	.006		.022	.019	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.Per tanyaa n 6.1	Pearson Correlation	.642**	.567**	.380*	.140	.322	.354	.380*	.538**	.409*	.496**	.518**	.599**	.494**	.546**	.411*	1	.417*	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.035	.452	.077	.051	.035	.002	.022	.005	.003	.000	.005	.001	.022		.020	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.Per tanyaa n 6.2	Pearson Correlation	.471**	.164	.075	.292	.462**	.471**	.221	.295	.177	.376*	.075	.321	-.033	.276	.419*	.417*	1	.479**
	Sig. (2-tailed)	.008	.377	.687	.111	.009	.008	.232	.107	.340	.037	.687	.079	.862	.132	.019	.020		.006
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X2.Ju mlah	Pearson Correlation	.682**	.598**	.599**	.515**	.724**	.546**	.740**	.831**	.731**	.801**	.705**	.808**	.613**	.635**	.682**	.710**	.479**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c. Motivasi Kerja

		Correlations																
		X3.Perta nyaan 1.1	X3.Pert anyaan 1.2	X3.Pert anyaan 1.3	X3.Pert anyaan 1.4	X3.Pert anyaan 1.5	X3.Pert anyaan 2.1	X3.Pert anyaan 2.2	X3.Pert anyaan 2.3	X3.Pert anyaan 3.1	X3.Pert anyaan 3.2	X3.Pert anyaan 3.3	X3.Pert anyaan 3.4	X3.Pert anyaan 4.1	X3.Pert anyaan 4.2	X3.Pert anyaan 4.3	X3.Juml ah	
X3.Pert anyaan 1.1	Pearson Correlation	1	.266	.109	.087	.132	.313	.189	.135	.155	.006	.004	-.016	.212	.308	.424*	.393*	
	Sig. (2-tailed)		.148	.558	.642	.478	.086	.310	.468	.405	.975	.981	.931	.253	.092	.017	.029	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
X3.Pert anyaan 1.2	Pearson Correlation	.266	1	.293	.193	.196	.265	.307	.236	.118	.229	.290	.151	.491**	.088	.191	.530**	
	Sig. (2-tailed)	.148		.109	.298	.291	.150	.093	.201	.526	.216	.114	.417	.005	.638	.304	.002	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
X3.Pert anyaan 1.3	Pearson Correlation	.109	.293	1	.533**	.713**	.316	.548**	.538**	.246	.289	.217	.562**	.360*	.517**	.311	.695**	
	Sig. (2-	.558	.109		.002	.000	.083	.001	.002	.183	.115	.242	.001	.047	.003	.089	.000	

X3.Pertanyaan 3.4	Pearson Correlation	-.016	.151	.562**	.470**	.614**	.493**	.376*	.474**	.400*	.518**	.389*	1	.258	.465**	.373*	.667**
	Sig. (2-tailed)	.931	.417	.001	.008	.000	.005	.037	.007	.026	.003	.031		.160	.008	.039	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X3.Pertanyaan 4.1	Pearson Correlation	.212	.491**	.360*	.300	.316	.411*	.182	.385*	-.096	.119	.278	.258	1	.638**	.545**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.253	.005	.047	.101	.084	.022	.327	.033	.606	.522	.130	.160		.000	.002	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X3.Pertanyaan 4.2	Pearson Correlation	.308	.088	.517**	.384*	.518**	.526**	.278	.387*	-.007	.172	.448*	.465**	.638**	1	.651**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.092	.638	.003	.033	.003	.002	.130	.031	.970	.356	.011	.008	.000		.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X3.Pertanyaan 4.3	Pearson Correlation	.424*	.191	.311	.295	.243	.527**	.488**	.479**	-.015	.488**	.280	.373*	.545**	.651**	1	.693**
	Sig. (2-tailed)	.017	.304	.089	.107	.187	.002	.005	.006	.936	.005	.127	.039	.002	.000		.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
X3.Jumlah	Pearson Correlation	.393*	.530**	.695**	.633**	.689**	.653**	.626**	.719**	.362*	.567**	.506**	.667**	.664**	.715**	.693**	1
	Sig. (2-tailed)	.029	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.045	.001	.004	.000	.000	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

d. Kepuasan Kerja Karyawan

		Correlations																				
		Z1.Pertanyaan 1.1	Z1.Pertanyaan 1.2	Z1.Pertanyaan 1.4	Z1.Pertanyaan 1.5	Z1.Pertanyaan 2.1	Z1.Pertanyaan 2.2	Z1.Pertanyaan 2.3	Z1.Pertanyaan 2.4	Z1.Pertanyaan 2.5	Z1.Pertanyaan 3.1	Z1.Pertanyaan 3.2	Z1.Pertanyaan 3.3	Z1.Pertanyaan 4.1	Z1.Pertanyaan 4.2	Z1.Pertanyaan 4.3	Z1.Pertanyaan 5.1	Z1.Pertanyaan 5.2	Z1.Pertanyaan 5.3	Z1.Pertanyaan 5.4	Z1.Pertanyaan 5.5	Z1.Jumlah
Z1.Pertanyaan 1.1	Pearson Correlation	1	.706**	.529**	.487**	.518**	.543**	.324	.609**	.528**	.259	.150	.260	.716**	.529**	.576**	.392*	.757**	.641**	.485**	.310	.733**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.005	.003	.002	.075	.000	.002	.160	.421	.158	.000	.002	.001	.029	.000	.000	.006	.090	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z1.Pertanyaan 1.2	Pearson Correlation	.706**	1	.100	.844**	.403*	.567**	.579**	.544**	.447*	.022	-.012	.654**	.583**	.401*	.469**	.106	.569**	.221	-.038	.327	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000		.594	.000	.025	.001	.001	.002	.012	.908	.950	.000	.001	.025	.008	.571	.001	.233	.838	.072	.000

	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z1.Pert anyaan 1.4	Pearson Correlation	.529**	.100	1	.133	-.003	.126	-.134	.189	.343	.467**	.391*	-.230	.275	.363*	.383*	.348	.221	.451*	.570**	.275	.401*
	Sig. (2- tailed)	.002	.594		.477	.987	.499	.473	.309	.059	.008	.030	.212	.134	.045	.034	.055	.231	.011	.001	.134	.025
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z1.Pert anyaan 1.5	Pearson Correlation	.487**	.844**	.133	1	.307	.466**	.588**	.538**	.413*	.202	.026	.649**	.560**	.357*	.519**	.202	.453*	.211	-.209	.475**	.644**
	Sig. (2- tailed)	.005	.000	.477		.093	.008	.001	.002	.021	.275	.888	.000	.001	.049	.003	.275	.011	.254	.260	.007	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z1.Pert anyaan 2.1	Pearson Correlation	.518**	.403*	-.003	.307	1	.437*	.542**	.474**	.447*	.080	-.044	.335	.473**	.367*	.493**	.183	.725**	.301	.223	.159	.575**
	Sig. (2- tailed)	.003	.025	.987	.093		.014	.002	.007	.012	.669	.816	.066	.007	.042	.005	.323	.000	.100	.228	.393	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z1.Pert anyaan 2.2	Pearson Correlation	.543**	.567**	.126	.466**	.437*	1	.418*	.747**	.672**	.325	.400*	.429*	.667**	.482**	.753**	.325	.531**	.674**	.206	.533**	.774**
	Sig. (2- tailed)	.002	.001	.499	.008	.014		.019	.000	.000	.075	.026	.016	.000	.006	.000	.075	.002	.000	.267	.002	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z1.Pert anyaan 2.3	Pearson Correlation	.324	.579**	-.134	.588**	.542**	.418*	1	.548**	.639**	.132	.014	.661**	.434*	.288	.498**	.053	.584**	.093	-.232	.434*	.576**
	Sig. (2- tailed)	.075	.001	.473	.001	.002	.019		.001	.000	.480	.941	.000	.015	.116	.004	.776	.001	.619	.210	.015	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z1.Pert anyaan 2.4	Pearson Correlation	.609**	.544**	.189	.538**	.474**	.747**	.548**	1	.575**	.561**	.335	.424*	.688**	.306	.661**	.430*	.701**	.678**	.163	.423*	.810**
	Sig. (2- tailed)	.000	.002	.309	.002	.007	.000	.001		.001	.001	.066	.018	.000	.094	.000	.016	.000	.000	.380	.018	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z1.Pert anyaan 2.5	Pearson Correlation	.528**	.447*	.343	.413*	.447*	.672**	.639**	.575**	1	.447*	.441*	.543**	.585**	.468**	.775**	.307	.544**	.483**	.281	.585**	.783**
	Sig. (2- tailed)	.002	.012	.059	.021	.012	.000	.000	.001		.012	.013	.002	.001	.008	.000	.093	.002	.006	.126	.001	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z1.Pert anyaan 3.1	Pearson Correlation	.259	.022	.467**	.202	.080	.325	.132	.561**	.447*	1	.609**	0.000	.273	.111	.400*	.603**	.223	.508**	.261	.407*	.529**
	Sig. (2- tailed)	.160	.908	.008	.275	.669	.075	.480	.001	.012		.000	1.000	.138	.552	.026	.000	.228	.003	.157	.023	.002
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z1.Pert anyaan	Pearson Correlation	.150	-.012	.391*	.026	-.044	.400*	.014	.335	.441*	.609**	1	.093	.216	.391*	.409*	.465**	.084	.438*	.196	.508**	.440*

Z1.Pert anyaan 5.5	Pearson Correlation	.310	.327	.275	.475**	.159	.533**	.434*	.423*	.585**	.407*	.508**	.261	.456**	.515**	.659**	.541**	.320	.477**	.071	1	.652**
	Sig. (2- tailed)	.090	.072	.134	.007	.393	.002	.015	.018	.001	.023	.004	.157	.010	.003	.000	.002	.079	.007	.704		.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Z1.Jum lah	Pearson Correlation	.733**	.632**	.401*	.644**	.575**	.774**	.576**	.810**	.783**	.529**	.440*	.553**	.788**	.634**	.850**	.538**	.767**	.710**	.382*	.652**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.025	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.002	.013	.001	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.034	.000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

e. Kinerja perusahaan

		Correlations																			
		Y1.Pert anyaan 1.1	Y1.Pert anyaan 1.2	Y1.Pert anyaan 1.3	Y1.Per tanyaa n 2.1	Y1.Per tanyaa n 2.2	Y1.Per tanyaa n 2.3	Y1.Per tanyaa n 2.4	Y1.Per tanyaa n 2.5	Y1.Per tanyaa n 2.6	Y1.Per tanyaa n 2.7	Y1.Per tanyaa n 2.8	Y1.Per tanyaa n 3.1	Y1.Per tanyaa n 3.2	Y1.Per tanyaa n 3.3	Y1.Per tanyaa n 4.1	Y1.Per tanyaa n 4.2	Y1.Per tanyaa n 4.3	Y1.Ju mlah		
Y1.Per tanyaa n 1.1	Pearson Correlati on	1	.055	.247	.389*	.326	.088	0.000	.261	0.000	.272	.261	.093	.335	-.276	.187	.169	.339	.402*		
	Sig. (2- tailed)		.768	.180	.031	.074	.636	1.000	.157	1.000	.139	.157	.618	.066	.132	.315	.362	.062	.025		
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31		
Y1.Per tanyaa n 1.2	Pearson Correlati on	.055	1	.230	.321	.376*	.196	.156	.340	.179	.125	.438*	.227	.191	.340	.135	.302	.133	.535**		
	Sig. (2- tailed)	.768		.214	.078	.037	.291	.402	.061	.336	.503	.014	.219	.304	.061	.470	.099	.475	.002		
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31		
Y1.Per tanyaa n 1.3	Pearson Correlati on	.247	.230	1	.242	.566**	.233	.423*	.652**	-.139	.082	.249	.076	.212	.066	.076	.178	.304	.484**		
	Sig. (2- tailed)	.180	.214		.190	.001	.208	.018	.000	.454	.660	.176	.685	.252	.724	.685	.337	.097	.006		
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31		
Y1.Per tanyaa n 2.1	Pearson Correlati on	.389*	.321	.242	1	.344	-.045	.200	.187	.174	.261	.118	.068	.071	.128	-.095	-.005	.144	.375*		
	Sig. (2- tailed)	.031	.078	.190		.058	.810	.281	.315	.348	.156	.528	.714	.705	.493	.612	.980	.441	.037		
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31		
Y1.Per	Pearson	.326	.376*	.566**	.344	1	.184	.162	.482**	-.211	-.006	.027	.388*	.364*	-.056	.024	.075	-.091	.403*		

tanyaa n 2.2	Correlati on																		
	Sig. (2- tailed)	.074	.037	.001	.058		.321	.384	.006	.255	.976	.884	.031	.044	.766	.900	.689	.627	.025
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y1.Per tanyaa n 2.3	Pearson Correlati on	.088	.196	.233	-.045	.184	1	.550**	.589**	.357*	.354	.380*	.326	.245	.284	.029	.226	.091	.527**
	Sig. (2- tailed)	.636	.291	.208	.810	.321		.001	.000	.049	.051	.035	.074	.184	.122	.878	.221	.625	.002
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y1.Per tanyaa n 2.4	Pearson Correlati on	0.000	.156	.423*	.200	.162	.550**	1	.795**	.463**	.368*	.451*	.565**	.421*	.508**	.268	.178	.313	.700**
	Sig. (2- tailed)	1.000	.402	.018	.281	.384	.001		.000	.009	.042	.011	.001	.018	.004	.144	.337	.086	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y1.Per tanyaa n 2.5	Pearson Correlati on	.261	.340	.652**	.187	.482**	.589**	.795**	1	.264	.265	.496**	.513**	.642**	.167	.221	.239	.372*	.768**
	Sig. (2- tailed)	.157	.061	.000	.315	.006	.000	.000		.151	.150	.005	.003	.000	.368	.232	.195	.039	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y1.Per tanyaa n 2.6	Pearson Correlati on	0.000	.179	-.139	.174	-.211	.357*	.463**	.264	1	.586**	.541**	.177	.083	.350	.321	.430*	.430*	.521**
	Sig. (2- tailed)	1.000	.336	.454	.348	.255	.049	.009	.151		.001	.002	.342	.656	.054	.079	.016	.016	.003
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y1.Per tanyaa n 2.7	Pearson Correlati on	.272	.125	.082	.261	-.006	.354	.368*	.265	.586**	1	.585**	.137	.079	.215	.289	.575**	.575**	.595**
	Sig. (2- tailed)	.139	.503	.660	.156	.976	.051	.042	.150	.001		.001	.461	.672	.245	.114	.001	.001	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y1.Per tanyaa n 2.8	Pearson Correlati on	.261	.438*	.249	.118	.027	.380*	.451*	.496**	.541**	.585**	1	.362*	.274	.265	.508**	.688**	.556**	.758**
	Sig. (2- tailed)	.157	.014	.176	.528	.884	.035	.011	.005	.002	.001		.045	.135	.150	.004	.000	.001	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y1.Per tanyaa n 3.1	Pearson Correlati on	.093	.227	.076	.068	.388*	.326	.565**	.513**	.177	.137	.362*	1	.657**	.413*	.530**	.335	.193	.622**

	Sig. (2-tailed)	.618	.219	.685	.714	.031	.074	.001	.003	.342	.461	.045		.000	.021	.002	.066	.299	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y1.Per tanyaa n 3.2	Pearson Correlation	.335	.191	.212	.071	.364*	.245	.421*	.642**	.083	.079	.274	.657**	1	.024	.517**	.239	.366*	.583**
	Sig. (2-tailed)	.066	.304	.252	.705	.044	.184	.018	.000	.656	.672	.135	.000		.897	.003	.196	.043	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y1.Per tanyaa n 3.3	Pearson Correlation	-.276	.340	.066	.128	-.056	.284	.508**	.167	.350	.215	.265	.413*	.024	1	.227	.133	.133	.441*
	Sig. (2-tailed)	.132	.061	.724	.493	.766	.122	.004	.368	.054	.245	.150	.021	.897		.219	.475	.475	.013
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y1.Per tanyaa n 4.1	Pearson Correlation	.187	.135	.076	-.095	.024	.029	.268	.221	.321	.289	.508**	.530**	.517**	.227	1	.619**	.619**	.564**
	Sig. (2-tailed)	.315	.470	.685	.612	.900	.878	.144	.232	.079	.114	.004	.002	.003	.219		.000	.000	.001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y1.Per tanyaa n 4.2	Pearson Correlation	.169	.302	.178	-.005	.075	.226	.178	.239	.430*	.575**	.688**	.335	.239	.133	.619**	1	.613**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.362	.099	.337	.980	.689	.221	.337	.195	.016	.001	.000	.066	.196	.475	.000		.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y1.Per tanyaa n 4.3	Pearson Correlation	.339	.133	.304	.144	-.091	.091	.313	.372*	.430*	.575**	.556**	.193	.366*	.133	.619**	.613**	1	.633**
	Sig. (2-tailed)	.062	.475	.097	.441	.627	.625	.086	.039	.016	.001	.001	.299	.043	.475	.000	.000		.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Y1.Jumlah	Pearson Correlation	.402*	.535**	.484**	.375*	.403*	.527**	.700**	.768**	.521**	.595**	.758**	.622**	.583**	.441*	.564**	.620**	.633**	1
	Sig. (2-tailed)	.025	.002	.006	.037	.025	.002	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.001	.013	.001	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

IAIN JEMBER

2. Uji Relibilitas

a. Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.Pertanyaan 1.1	63.1290	27.383	.650	.860
X1.Pertanyaan 1.2	63.2258	25.514	.806	.850
X1.Pertanyaan 1.3	63.4194	27.118	.395	.873
X1.Pertanyaan 1.4	63.8387	27.406	.229	.893
X1.Pertanyaan 2.1	63.0000	27.933	.302	.878
X1.Pertanyaan 2.2	62.9677	28.766	.450	.868
X1.Pertanyaan 2.3	63.2258	27.647	.579	.862
X1.Pertanyaan 3.1	63.0968	28.557	.424	.868
X1.Pertanyaan 3.2	63.1935	26.428	.727	.855
X1.Pertanyaan 3.3	63.4194	26.118	.738	.854
X1.Pertanyaan 3.4	63.1290	27.583	.609	.861
X1.Pertanyaan 3.5	63.1935	26.561	.703	.856
X1.Pertanyaan 4.1	63.1290	27.516	.623	.861
X1.Pertanyaan 4.2	63.2581	26.731	.763	.855
X1.Pertanyaan 4.3	63.1613	27.473	.483	.866

b. Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.Pertanyaan 1.1	72.9677	29.099	.633	.918
X2.Pertanyaan 1.2	72.8710	29.849	.547	.920
X2.Pertanyaan 1.3	73.0323	29.432	.538	.920
X2.Pertanyaan 2.1	73.2581	29.331	.429	.925
X2.Pertanyaan 2.2	73.1290	28.183	.671	.917
X2.Pertanyaan 2.3	72.9677	29.832	.484	.921
X2.Pertanyaan 3.1	73.0323	28.632	.697	.916
X2.Pertanyaan 3.2	73.1935	28.028	.800	.913
X2.Pertanyaan 3.3	73.2903	28.746	.688	.916
X2.Pertanyaan 4.1	73.1290	28.183	.766	.914
X2.Pertanyaan 4.2	73.0323	28.832	.657	.917
X2.Pertanyaan 4.3	73.0645	28.196	.774	.914
X2.Pertanyaan 5.1	73.2258	29.314	.553	.920
X2.Pertanyaan 5.2	73.0968	29.157	.578	.919
X2.Pertanyaan 5.3	73.0968	28.890	.630	.918
X2.Pertanyaan 6.1	73.0000	28.867	.663	.917
X2.Pertanyaan 6.2	72.9355	30.262	.413	.923

c. Motivasi Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.Pertanyaan 1.1	60.4194	27.985	.275	.868
X3.Pertanyaan 1.2	60.7419	26.398	.408	.862
X3.Pertanyaan 1.3	60.0968	26.957	.643	.849
X3.Pertanyaan 1.4	60.3548	26.437	.554	.852
X3.Pertanyaan 1.5	60.2258	26.381	.625	.848

X3.Pertanyaan 2.1	60.3548	27.370	.599	.852
X3.Pertanyaan 2.2	60.0645	27.329	.565	.852
X3.Pertanyaan 2.3	59.9032	26.957	.672	.848
X3.Pertanyaan 3.1	59.9677	28.832	.279	.864
X3.Pertanyaan 3.2	60.0645	27.662	.499	.855
X3.Pertanyaan 3.3	60.0645	27.262	.406	.860
X3.Pertanyaan 3.4	60.2581	27.398	.617	.851
X3.Pertanyaan 4.1	60.7419	23.998	.536	.859
X3.Pertanyaan 4.2	60.3226	26.092	.653	.847
X3.Pertanyaan 4.3	60.0968	26.557	.634	.849

d. Kepuasan Kerja Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.Pertanyaan 1.1	82.0323	48.566	.758	.915
Z1.Pertanyaan 1.2	82.1613	46.406	.654	.917
Z1.Pertanyaan 1.4	82.0323	51.166	.322	.923
Z1.Pertanyaan 1.5	82.2258	46.581	.631	.917
Z1.Pertanyaan 2.1	81.9677	48.899	.529	.919
Z1.Pertanyaan 2.2	81.8387	48.540	.754	.915
Z1.Pertanyaan 2.3	82.1290	46.849	.561	.920
Z1.Pertanyaan 2.4	81.7742	48.247	.788	.914
Z1.Pertanyaan 2.5	81.9355	48.662	.781	.914
Z1.Pertanyaan 3.1	81.6774	50.759	.427	.921
Z1.Pertanyaan 3.2	81.5484	51.456	.362	.922
Z1.Pertanyaan 3.3	82.2581	48.198	.490	.921
Z1.Pertanyaan 4.1	81.8710	48.383	.789	.914
Z1.Pertanyaan 4.2	82.0323	48.899	.619	.917
Z1.Pertanyaan 4.3	81.9677	48.432	.844	.913
Z1.Pertanyaan 5.1	81.6774	50.426	.475	.920
Z1.Pertanyaan 5.2	81.9677	48.232	.756	.914
Z1.Pertanyaan 5.3	81.8065	49.295	.635	.917
Z1.Pertanyaan 5.4	82.1290	52.383	.242	.924
Z1.Pertanyaan 5.5	81.8710	49.516	.618	.917

e. Kinerja perusahaan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.Pertanyaan 1.1	68.9677	22.766	.262	.856
Y1.Pertanyaan 1.2	69.1290	21.716	.410	.847
Y1.Pertanyaan 1.3	68.8065	23.028	.398	.844
Y1.Pertanyaan 2.1	68.9032	23.824	.296	.848
Y1.Pertanyaan 2.2	68.8710	23.849	.334	.846
Y1.Pertanyaan 2.3	68.3226	22.959	.451	.841
Y1.Pertanyaan 2.4	68.6129	22.112	.645	.833
Y1.Pertanyaan 2.5	68.5806	21.718	.723	.829
Y1.Pertanyaan 2.6	68.5484	22.923	.442	.842
Y1.Pertanyaan 2.7	68.2903	22.680	.529	.838
Y1.Pertanyaan 2.8	68.3548	21.770	.711	.829
Y1.Pertanyaan 3.1	68.6774	22.626	.560	.837
Y1.Pertanyaan 3.2	68.7097	22.546	.509	.839
Y1.Pertanyaan 3.3	69.1290	22.449	.304	.854
Y1.Pertanyaan 4.1	68.6774	22.892	.497	.840
Y1.Pertanyaan 4.2	68.4516	22.389	.552	.837
Y1.Pertanyaan 4.3	68.4516	22.323	.566	.836

D. LAMPIRAN 4, ANALISIS DESKRIPTIF FREKUENSI

1. Uji Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

X1.Pertanyaan 1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	12	38.7	38.7	38.7
	5.00	19	61.3	61.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.5	6.5	6.5
	4.00	11	35.5	35.5	41.9
	5.00	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	6.5	6.5	6.5
	4.00	15	48.4	48.4	54.8
	5.00	14	45.2	45.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.2	3.2	3.2
	2.00	3	9.7	9.7	12.9
	3.00	3	9.7	9.7	22.6
	4.00	15	48.4	48.4	71.0
	5.00	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.2	3.2	3.2
	4.00	4	12.9	12.9	16.1
	5.00	26	83.9	83.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	7	22.6	22.6	22.6
	5.00	24	77.4	77.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	15	48.4	48.4	48.4
	5.00	16	51.6	51.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	11	35.5	35.5	35.5
	5.00	20	64.5	64.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.2	3.2	3.2
	4.00	12	38.7	38.7	41.9
	5.00	18	58.1	58.1	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.5	6.5	6.5
	4.00	17	54.8	54.8	61.3
	5.00	12	38.7	38.7	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	12	38.7	38.7	38.7
	5.00	19	61.3	61.3	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.2	3.2	3.2
	4.00	12	38.7	38.7	41.9
	5.00	18	58.1	58.1	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	12	38.7	38.7	38.7
	5.00	19	61.3	61.3	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	16	51.6	51.6	51.6
	5.00	15	48.4	48.4	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X1.Pertanyaan 4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.5	6.5	6.5
	4.00	9	29.0	29.0	35.5
	5.00	20	64.5	64.5	100.0
Total		31	100.0	100.0	

2. Uji Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X2)

X2.Pertanyaan 1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	10	32.3	32.3	32.3
	5.00	21	67.7	67.7	100.0
Total		31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	7	22.6	22.6	22.6

	5.00	24	77.4	77.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	12	38.7	38.7	38.7
	5.00	19	61.3	61.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.5	6.5	6.5
	4.00	15	48.4	48.4	54.8
	5.00	14	45.2	45.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.2	3.2	3.2
	4.00	13	41.9	41.9	45.2
	5.00	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	10	32.3	32.3	32.3
	5.00	21	67.7	67.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	12	38.7	38.7	38.7
	5.00	19	61.3	61.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	17	54.8	54.8	54.8
	5.00	14	45.2	45.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	20	64.5	64.5	64.5
	5.00	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	15	48.4	48.4	48.4
	5.00	16	51.6	51.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	12	38.7	38.7	38.7
	5.00	19	61.3	61.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	13	41.9	41.9	41.9
	5.00	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	18	58.1	58.1	58.1
	5.00	13	41.9	41.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	14	45.2	45.2	45.2
	5.00	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	14	45.2	45.2	45.2
	5.00	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	11	35.5	35.5	35.5
	5.00	20	64.5	64.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X2.Pertanyaan 6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	9	29.0	29.0	29.0
	5.00	22	71.0	71.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

3. Uji Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X3)

X3.Pertanyaan 1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.2	3.2	3.2
	3.00	3	9.7	9.7	12.9
	4.00	18	58.1	58.1	71.0
	5.00	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	9.7	9.7	9.7
	3.00	5	16.1	16.1	25.8
	4.00	18	58.1	58.1	83.9
	5.00	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	17	54.8	54.8	54.8
	5.00	14	45.2	45.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.2	3.2	3.2
	3.00	1	3.2	3.2	6.5
	4.00	20	64.5	64.5	71.0
	5.00	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.5	6.5	6.5
	4.00	17	54.8	54.8	61.3
	5.00	12	38.7	38.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.2	3.2	3.2
	4.00	23	74.2	74.2	77.4
	5.00	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	16	51.6	51.6	51.6
	5.00	15	48.4	48.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	11	35.5	35.5	35.5
	5.00	20	64.5	64.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	13	41.9	41.9	41.9
	5.00	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	16	51.6	51.6	51.6
	5.00	15	48.4	48.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.2	3.2	3.2
	4.00	13	41.9	41.9	45.2
	5.00	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	22	71.0	71.0	71.0
	5.00	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	6.5	6.5	6.5
	2.00	1	3.2	3.2	9.7
	3.00	5	16.1	16.1	25.8
	4.00	16	51.6	51.6	77.4
	5.00	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	9.7	9.7	9.7
	4.00	18	58.1	58.1	67.7
	5.00	10	32.3	32.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

X3.Pertanyaan 4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.2	3.2	3.2
	4.00	15	48.4	48.4	51.6
	5.00	15	48.4	48.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

4. Uji Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z1)

Z1.Pertanyaan 1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.2	3.2	3.2
	4.00	22	71.0	71.0	74.2
	5.00	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	6.5	6.5	6.5
	3.00	2	6.5	6.5	12.9
	4.00	18	58.1	58.1	71.0

	5.00	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.5	6.5	6.5
	4.00	20	64.5	64.5	71.0
	5.00	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	9.7	9.7	9.7
	4.00	21	67.7	67.7	77.4
	5.00	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.2	3.2	3.2
	4.00	19	61.3	61.3	64.5
	5.00	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	18	58.1	58.1	58.1
	5.00	13	41.9	41.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	6.5	6.5	6.5
	3.00	3	9.7	9.7	16.1
	4.00	15	48.4	48.4	64.5
	5.00	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	16	51.6	51.6	51.6
	5.00	15	48.4	48.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	21	67.7	67.7	67.7
	5.00	10	32.3	32.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	13	41.9	41.9	41.9
	5.00	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	9	29.0	29.0	29.0

	5.00	22	71.0	71.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	6.5	6.5	6.5
	3.00	3	9.7	9.7	16.1
	4.00	19	61.3	61.3	77.4
	5.00	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	19	61.3	61.3	61.3
	5.00	12	38.7	38.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.5	6.5	6.5
	4.00	20	64.5	64.5	71.0
	5.00	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	22	71.0	71.0	71.0
	5.00	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	13	41.9	41.9	41.9
	5.00	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.2	3.2	3.2
	4.00	20	64.5	64.5	67.7
	5.00	10	32.3	32.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	17	54.8	54.8	54.8
	5.00	14	45.2	45.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 5.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.2	3.2	3.2
	4.00	25	80.6	80.6	83.9
	5.00	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Z1.Pertanyaan 5.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	19	61.3	61.3	61.3

	5.00	12	38.7	38.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

5. Uji Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Perusahaan (Y1)

Y1.Pertanyaan 1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.2	3.2	3.2
	3.00	3	9.7	9.7	12.9
	4.00	21	67.7	67.7	80.6
	5.00	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	9.7	9.7	9.7
	3.00	3	9.7	9.7	19.4
	4.00	21	67.7	67.7	87.1
	5.00	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.5	6.5	6.5
	4.00	22	71.0	71.0	77.4
	5.00	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.5	6.5	6.5
	4.00	25	80.6	80.6	87.1
	5.00	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.2	3.2	3.2
	4.00	26	83.9	83.9	87.1
	5.00	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	11	35.5	35.5	35.5
	5.00	20	64.5	64.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	20	64.5	64.5	64.5
	5.00	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	19	61.3	61.3	61.3

	5.00	12	38.7	38.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	18	58.1	58.1	58.1
	5.00	13	41.9	41.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	10	32.3	32.3	32.3
	5.00	21	67.7	67.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	12	38.7	38.7	38.7
	5.00	19	61.3	61.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	22	71.0	71.0	71.0
	5.00	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.2	3.2	3.2
	4.00	21	67.7	67.7	71.0
	5.00	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	9.7	9.7	9.7
	3.00	3	9.7	9.7	19.4
	4.00	21	67.7	67.7	87.1
	5.00	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	22	71.0	71.0	71.0
	5.00	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	15	48.4	48.4	48.4
	5.00	16	51.6	51.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Y1.Pertanyaan 4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	15	48.4	48.4	48.4
	5.00	16	51.6	51.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

E. LAMPIRAN 5, UJI STATISTIK INFERENSIAL

1. Uji F (Simultan), Uji R^2 dan Uji t (Parsial)

a. Variabel X_1, X_2, X_3 terhadap Z_1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore: X3.Rata-rata, Zscore: X1.Rata-rata, Zscore: X2.Rata-rata ^b		Enter

a. Dependent Variable: Zscore: Z1.Rata-rata

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.711	.678	.56713314

a. Predictors: (Constant), Zscore: X3.Rata-rata, Zscore: X1.Rata-rata, Zscore: X2.Rata-rata

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.316	3	7.105	22.091	.000 ^b
	Residual	8.684	27	.322		
	Total	30.000	30			

a. Dependent Variable: Zscore: Z1.Rata-rata

b. Predictors: (Constant), Zscore: X3.Rata-rata, Zscore: X1.Rata-rata, Zscore: X2.Rata-rata

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.296E-15	.102		.000	1.000
	Zscore: X1.Rata-rata	.050	.136	.050	.368	.716
	Zscore: X2.Rata-rata	.105	.176	.105	.596	.556
	Zscore: X3.Rata-rata	.727	.169	.727	4.295	.000

a. Dependent Variable: Zscore: Z1.Rata-rata

b. Variabel X_1, X_2, X_3, Z_1 terhadap Y_1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore: Z1.Rata-rata, Zscore: X1.Rata-rata, Zscore: X2.Rata-rata, Zscore: X3.Rata-rata ^b		Enter

a. Dependent Variable: Zscore: Y1.Rata-rata

b. All requested variables entered.

Model Summary

Odel	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.711	.667	.57722903

a. Predictors: (Constant), Zscore: Z1.Rata-rata, Zscore: X1.Rata-rata, Zscore: X2.Rata-rata, Zscore: X3.Rata-rata

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.337	4	5.334	16.009	.000 ^b
	Residual	8.663	26	.333		
	Total	30.000	30			

a. Dependent Variable: Zscore: Y1.Rata-rata

b. Predictors: (Constant), Zscore: Z1.Rata-rata, Zscore: X1.Rata-rata, Zscore: X2.Rata-rata, Zscore: X3.Rata-rata

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.307E-15	.104		.000	1.000
	Zscore: X1.Rata-rata	-.141	.139	-.141	-1.013	.321
	Zscore: X2.Rata-rata	.584	.181	.584	3.232	.003
	Zscore: X3.Rata-rata	.203	.223	.203	.909	.372
	Zscore: Z1.Rata-rata	.213	.196	.213	1.086	.287

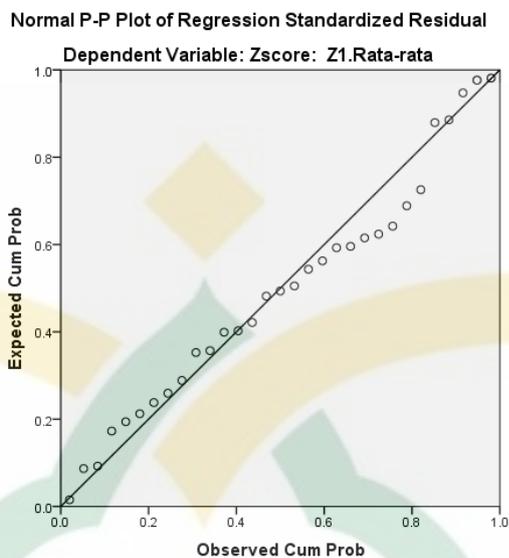
a. Dependent Variable: Zscore: Y1.Rata-rata



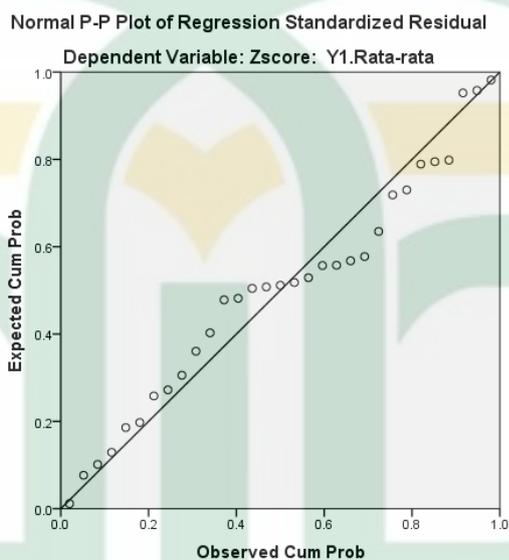
F. LAMPIRAN 6, ANALISIS UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Normalitas

a. Normalitas Jalur 1 Variabel X1, X2, X3 terhadap Z1



b. Normalitas Jalur 2 Variabel X1, X2, X3, Z1 terhadap Y1



2. Uji Multikolonieritas

a. Multikolonieritas Jalur 1 Variabel X1, X2, X3 terhadap Z1

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Zscore: X1.Rata-rata	.579	1.726
	Zscore: X2.Rata-rata	.344	2.905
	Zscore: X3.Rata-rata	.374	2.670

a. Dependent Variable: Zscore: Z1.Rata-rata

Coefficient Correlations^a

Model			Zscore: X3.Rata-rata	Zscore: X1.Rata-rata	Zscore: X2.Rata-rata
1	Correlations	Zscore: X3.Rata-rata	1.000	-.195	-.655
		Zscore: X1.Rata-rata	-.195	1.000	-.340
		Zscore: X2.Rata-rata	-.655	-.340	1.000
Covariances	Zscore: X3.Rata-rata	.029	-.004	-.020	
	Zscore: X1.Rata-rata	-.004	.019	-.008	
	Zscore: X2.Rata-rata	-.020	-.008	.031	

a. Dependent Variable: Zscore: Z1.Rata-rata

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Zscore: X1.Rata-rata	Zscore: X2.Rata-rata	Zscore: X3.Rata-rata
1	1	2.337	1.000	.00	.07	.05	.06
	2	1.000	1.529	1.00	.00	.00	.00
	3	.448	2.284	.00	.90	.07	.18
	4	.215	3.293	.00	.03	.88	.77

a. Dependent Variable: Zscore: Z1.Rata-rata

b. Multikolonieritas Jalur 2 Variabel X1, X2, X3, Z1 terhadap Y1

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Zscore: X1.Rata-rata	.577	1.734
	Zscore: X2.Rata-rata	.340	2.944
	Zscore: X3.Rata-rata	.222	4.495
	Zscore: Z1.Rata-rata	.289	3.455

a. Dependent Variable: Zscore: Y1.Rata-rata

Coefficient Correlations^a

Model			Zscore: Z1.Rata-rata	Zscore: X1.Rata-rata	Zscore: X2.Rata-rata	Zscore: X3.Rata-rata
1	Correlations	Zscore: Z1.Rata-rata	1.000	-.071	-.114	-.637
		Zscore: X1.Rata-rata	-.071	1.000	-.329	-.105
		Zscore: X2.Rata-rata	-.114	-.329	1.000	-.429
		Zscore: X3.Rata-rata	-.637	-.105	-.429	1.000
Covariances	Zscore: Z1.Rata-rata	.038	-.002	-.004	-.028	
	Zscore: X1.Rata-rata	-.002	.019	-.008	-.003	
	Zscore: X2.Rata-rata	-.004	-.008	.033	-.017	
	Zscore: X3.Rata-rata	-.028	-.003	-.017	.050	

a. Dependent Variable: Zscore: Y1.Rata-rata

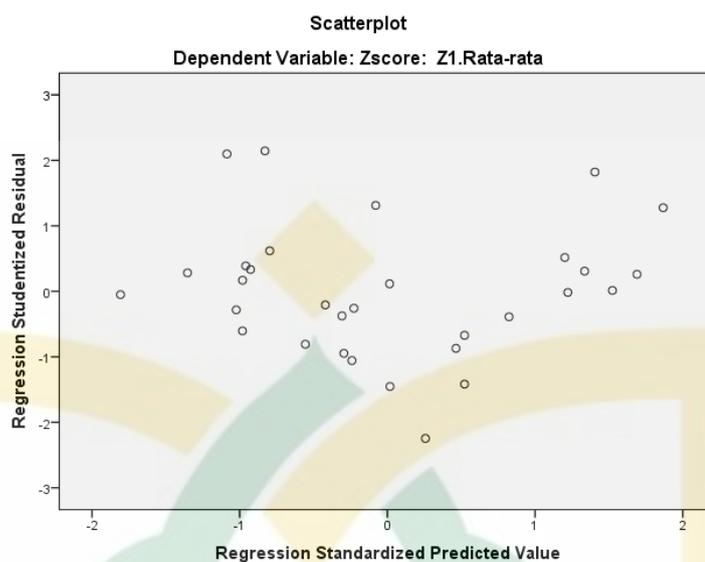
Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Zscore: X1.Rata-rata	Zscore: X2.Rata-rata	Zscore: X3.Rata-rata	Zscore: Z1.Rata-rata
1	1	3.054	1.000	.00	.04	.03	.02	.02
	2	1.000	1.748	1.00	.00	.00	.00	.00
	3	.519	2.426	.00	.81	.00	.04	.10
	4	.281	3.299	.00	.15	.81	.00	.26
	5	.147	4.560	.00	.00	.16	.93	.62

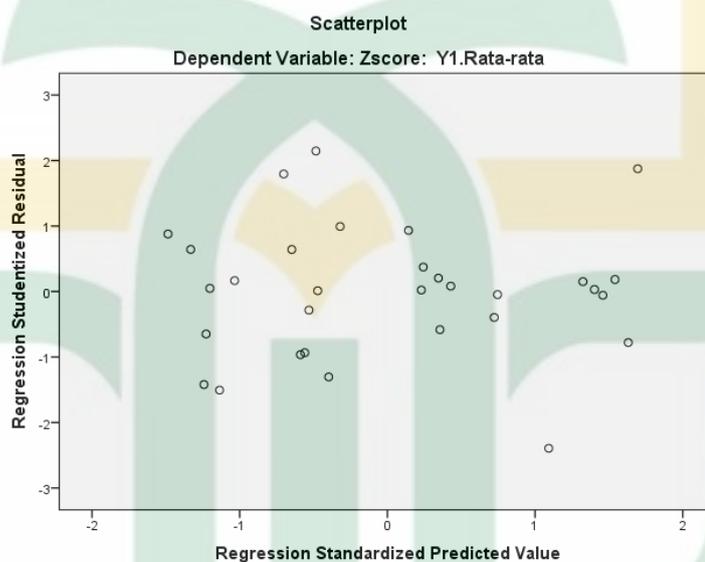
a. Dependent Variable: Zscore: Y1.Rata-rata

3. Uji Heterokedastisitas

a. Heterokedastisitas Variabel X1, X2, X3 terhadap Z1



b. Heterokedastisitas Kedua Variabel X1, X2, X3, Z1 terhadap Y1



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Muhammad Syarofi, dilahirkan di Jember, 06 Agustus 1994, anak pertama dari dua bersaudara, pasangan dari Bapak Imam Ghozali dan Ibu Siti Qudsiyah. Alamat Rt. 03 Rw. 01, Dusun Karangsono, Desa Grenden, Kecamatan Puger Kabupaten Jember, No Hand Phone 085707209508, e-mail : syarofy94@gmail.com.

Pendidikan dasar MI Bustanul Ulum 03 Kasiyan tamat tahun 2006, SLTP MTs Haji Ilyas Kasiyan tamat tahun 2009, SLTA SMK Darussalam Blokagung tamat tahun 2012, Pendidikan Sarjana (S1) ditempuh di IAI Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi tamat tahun 2016 dengan gelar Sarjana Ekonomi (SE), sedangkan untuk gelar Magister Ekonomi di tempuh di IAIN Jember pada tahun 2017.

Tahun 2016 telah tamat menempuh pendidikan non formal di Madrasah Diniyyah Al Amiriyyah dan diangkat sebagai salah satu tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi mulai tahun 2016, dan sebagai ketua asrama Al Fajar masa abdi 2015-2017 di Pondok Pesantren Darussalam.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini adalah :

Nama : MUHAMMAD SYAROFI

NIM : 0839217027

Program Studi : EKONOMI SYARIAH

Institusi : PASCASARJANA IAIN JEMBER

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi” ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 21 Februari 2019

Saya yang menyatakan



MUHAMMAD SYAROFI

NIM : 0839217027

IAIN JEMBER



PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jalan KH.Agus Salim No 109 Telp.0333 - 425119
BANYUWANGI 68425

Banyuwangi, 2 Oktober 2018

Nomor : 072/11q2 /REKOM/429.206/2018 Kepada
Sifat : Biasa Yth. Kepala Dinas Koperasi Dan UM
Lampiran : - Kabupaten Banyuwangi
Perihal : Rekomendasi Penelitian

di
BANYUWANGI

Menunjuk Surat : Direktur Kementerian Agama Republik Indonesia Institut
Agama Islam Negeri Jember Pascasarjana
Tanggal : 24 September 2018
Nomor : B.1781/In.20/2/PP.00.9/9/2018
Maka dengan ini memberikan Rekomendasi kepada :
Nama/ NIM : MUHAMMAD SYAROFI / 0839217027
Bermaksud melaksanakan Penelitian dengan:
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan
Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan
Kinerja Perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan
Syariah Di Kabupaten Banyuwangi.
Tempat : Dinas Koperasi Dan UM Kabupaten Banyuwangi
Waktu : 2 Oktober s.d. 2 Januari 2019

Sehubungan dengan hal tersebut apabila tidak mengganggu kewenangan dan ketentuan yang berlaku di Instansi Saudara, dimohon saudara untuk memberikan bantuan berupa tempat,data/keterangan yang diperlukan dengan ketentuan :

1. Peserta wajib mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku didaerah setempat.
2. Peserta wajib menjaga situasi dan kondisi selalu kondusif.
3. Melaporkan hasil dan sejenisnya kepada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Banyuwangi.

Demikian untuk menjadi maklum.

An. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
KABUPATEN BANYUWANGI
Kabid. Bina Ideologi, Pembauran dan Wawasan
Kebangsaan



Drs. TRIWIDODO, M.Si
Pembina Tingkat I
NIP. 19601014 199103 1 007

Tembusan :

Yth. Direktur Kementerian Agama Republik Indonesia Institut Agama Islam Negeri Jember Pascasarjana



PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI

DINAS KOPERASI DAN USAHA MIKRO

Jalan Adi Sucipto No. 76 ☎ (0333) 421320 Fax. (0333) 427002

Email : diskopdanumkm@gmail.com Web : banyuwangikab.go.id

BANYUWANGI

Banyuwangi, 3 Oktober 2018

Nomor : 518/1807/429.109/2018
Sifat : Penting
Lampiran : -
Perihal : Rekomendasi Penelitian

Kepada

Yth. Pengurus Koperasi

1. KOPSYAH ARTHA INSANI
2. KOPSYAH AL MAMBRUR
3. KOPSYAH HAKIKI ARTHA NIAGA
4. BMT MU'AMALAT
5. BMT JAMBE ARUM

di -

BANYUWANGI

Menindaklanjuti Surat dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Banyuwangi tanggal 02 Oktober 2018, Nomor : 072/1142/REKOM/429.206/2018, perihal tersebut pada pokok surat, bersama ini memberikan rekomendasi kepada :

Nama/NIM : Muhammad Syarofi/ 0839217027
Program Studi : Ekonomi Syariah
Jenjang : Program Magister (S2)
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi.
Waktu : 03 Oktober s.d 03 Nopember 2018

Sehubungan dengan hal tersebut, dimohon saudara untuk memberikan bantuan berupa tempat, data/keterangan yang diperlukan dengan ketentuan :

1. Peserta wajib mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku;
2. Peserta wajib menjaga situasi dan kondisi selalu kondusif;
3. Melaporkan hasil dan sejenisnya kepada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Banyuwangi.

Demikian untuk menjadikan maklum.

KEPALA DINAS KOPERASI DAN USAHA MIKRO
KABUPATEN BANYUWANGI



ALIEF RACHMAN KARTIONO, SE., MM.

Pembina Tingkat I

NIP. 19701212 199703 1 010

Tembusan :

Yth. Kepala Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik
Kabupaten Banyuwangi



KOPERASI SIMPAN PINJAM DAN PEMBIAYAAN SYARIAH

KSPPS BMT Artha Insani



BADAN HUKUM NO. : 188/289/BH/429.113/2002

Jl. Gunung Agung 7 (Barat Pasar Blambangan), Telp./Fax. : 0333-427120 Banyuwangi 68414

SURAT KETERANGAN

Nomor : 040/ BMT-ARIN / X/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Manager KSP-PS BMT Artha Insani Banyuwangi, menerangkan bawah mahasiswa yang beridentitas:

Nama : MUHAMMAD SYAROFI
Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 06 Agustus 1994
NIM : 0839217027
Program Studi : Ekonomi Syariah
Jenjang : Program Magister (S2)

Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember

Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian (*Research*) di Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah (KSPPS BMT Artha Insani Banyuwangi), terhitung mulai tanggal 04 – 09 Oktober 2018 guna untuk penulisan karya ilmiah Tesis dengan judul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi”.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banyuwangi, 10 Oktober 2018

Kepala Manager KSP-PS BMT Artha Insani
Banyuwangi



ISWARNINGSIH PURNAMASARI



KOPERASI SIMPAN PINJAM PEMBIAYAAN SYARIAH
AL-MABRUR SIMPANG LIMA

(KOPERASI SYARIAH AL-MABRUR)

Badan Hukum No. : 8612 / BH / II / 96

Jl. PB. Sudirman No. 4 Telp./Fax. (0333) 421445 Banyuwangi

SURAT KETERANGAN

Nomor : 027/KSPPS/X/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini Manajer Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah "Al-Mabrur Simpang Lima" Banyuwangi, menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas:

Nama : MUHAMMAD SYAROFI
Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 06 Agustus 1994
NIM : 0839217027
Program Studi : Ekonomi Syariah
Jenjang : Program Magister (S2)
Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember

Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian (*Research*) di Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah "Al-Mabrur Simpang Lima" Banyuwangi, terhitung mulai tanggal 04 – 11 Oktober 2018, guna untuk penulisan karya ilmiah Tesis dengan judul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi".

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banyuwangi, 11 Oktober 2018

KSPPS "AL-MABRUR SIMPANG LIMA" BANYUWANGI

Manajer,



Drs. Ec. H. SUPENO

BMT HAKIKI ARTHA NIAGA

Jl.Raya Jatirejo Jatimulyo Glagahagung Purwoharjo
Telp.082140711967 Email : bmt_hannev@yahoo.co.id

BANYUWANGI

SURAT KETERANGAN

Nomor : 082/BMT.HAN/19/X/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini Manager BMT Hakiki Artha Niaga Purwoharjo, menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas:

Nama : MUHAMMAD SYAROFI
Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 06 Agustus 1994
NIM : 0839217027
Program Studi : Ekonomi Syariah
Jenjang : Program Magister (S2)
Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember

Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian (*Research*) di BMT Hakiki Artha Niaga Glagahagung Purwoharjo, terhitung mulai tanggal 16 – 19 Oktober 2018 guna untuk penulisan karya ilmiah Tesis dengan judul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi”.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banyuwangi, 19 Oktober 2018
BMT Hakiki Artha Niaga



SUSIATI
MANAGER



KOPERASI
BMT JAMBE ARUM

Jl. Slamet Cokro Dusun Krajan - Jambewangi Telp. (0333) 848481
SEMPU - BANYUWANGI - 68468



SURAT KETERANGAN

Nomor : 220/BMT.JR/X/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini Manajer Koperasi BMT JAMBE ARUM Sempu Banyuwangi, menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas:

Nama : MUHAMMAD SYAROFI
Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 06 Agustus 1994
NIM : 0839217027
Program Studi : Ekonomi Syariah
Jenjang : Program Magister (S2)
Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember

Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian (*Research*) di Koperasi BMT JAMBE ARUM Sempu Banyuwangi pada tanggal 16 Oktober 2018, guna untuk penulisan karya ilmiah Tesis dengan judul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi".

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banyuwangi, 16 Oktober 2018

KOPERASI BMT JAMBE ARUM BANYUWANGI

Manajer,



[Handwritten Signature]

S U P A A T



KOPERASI SYARIAH BMT MUAMALAH

Nomor Badan Hukum : 176/BH/KDK.13.11/IV/1999

Jl. Raya Jember No. 10 (Pertokoan Mutiara) Kalibaru – Banyuwangi – Jawa Timur

Telp. (0333) 898787 / 0816591713



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT KETERANGAN

Nomor : B-319/BMT/X/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini Manager BMT Muamalat Kalibaru, menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas:

Nama : MUHAMMAD SYAROFI

Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 06 Agustus 1994

NIM : 0839217027

Program Studi : Ekonomi Syariah

Jenjang : Program Magister (S2)

Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember

Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian (*Research*) lembaga kami, terhitung mulai tanggal 15 Oktober 2018 s/d 18 Oktober 2018 guna untuk penulisan karya ilmiah Tesis dengan judul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Kabupaten Banyuwangi”.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kalibaru, 18 Oktober 2018



BMT MUAMALAH

IKHSAN WAHYUDI

Manager Umum

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Muhammad Syarofi, dilahirkan di Jember, 06 Agustus 1994, anak pertama dari dua bersaudara, pasangan dari Bapak Imam Ghozali dan Ibu Siti Qudsiyah. Alamat Rt. 03 Rw. 01, Dusun Karangsono, Desa Grenden, Kecamatan Puger Kabupaten Jember, No Hand Phone 085707209508, e-mail : syarofy94@gmail.com.

Pendidikan dasar MI Bustanul Ulum 03 Kasiyan tamat tahun 2006, SLTP MTs Haji Ilyas Kasiyan tamat tahun 2009, SLTA SMK Darussalam Blokagung tamat tahun 2012, Pendidikan Sarjana (S1) ditempuh di IAI Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi tamat tahun 2016 dengan gelar Sarjana Ekonomi (SE), sedangkan untuk gelar Magister Ekonomi di tempuh di IAIN Jember pada tahun 2017.

Tahun 2016 telah tamat menempuh pendidikan non formal di Madrasah Diniyyah Al Amiriyyah dan diangkat sebagai salah satu tenaga pendidik di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi mulai tahun 2016, dan sebagai ketua asrama Al Fajar masa abdi 2015-2017 di Pondok Pesantren Darussalam.