

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BPRS AL-MABRUR  
PONOROGO**

**SKRIPSI**



Oleh :

SHODIQ ASHORI

NIM. 210816187

Pembimbing :

Dr. ANTON SUDRAJAT, M.A.

NIDN. 2021078302

IAIN  
PONOROGO

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

**2020**

## ABSTRAK

**Ashori, Shodiq. 2020.** *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.* **Skripsi.** Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing Dr.Anton Sudrajat, M.A.

**Kata Kunci : Wewenang, Pola Dasar, Hasil Kerja.**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah salah satu peran penting dalam kemajuan suatu perusahaan, jika etos kerja tinggi apa yang menjadi visi misi perusahaan akan tercapai. Pemimpin berperan sebagai penggerak utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja juga muncul dari dorongan sikap yang terbentuk dari nilai-nilai budaya organisasi yang akan menciptakan gairahan dan semangat kerja seseorang. Penelitian ini dilakukan karena kurangnya semangat karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo dalam menjalankan pekerjaannya. Disisi lain selain atasan memberikan arahan dan motivasi kepada bawahannya, karyawan selalu diberikan penanaman budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja dalam diri karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo, (2) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo, (3) pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik sampling jenuh, jumlah populasi 34 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan angket sedangkan analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,261 < t_{tabel}$  sebesar  $2,039$  atau nilai Sig  $0,003 < 0,05$ . Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,601 > t_{tabel}$  sebesar  $2,039$  atau nilai Sig  $0,014 < 0,05$ . Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo dengan nilai  $f_{hitung}$  sebesar  $15,064 > f_{tabel}$  sebesar  $3,30$  atau nilai Sig  $0,000 < 0,05$ . Untuk meningkatkan kinerja karyawan, hendaknya BPRS Al-Mabrur Ponorogo dapat lebih mensinergikan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi perusahaan karena kedua variabel tersebut akan berdampak baik pada kinerja karyawan

## LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Shodiq Ashori  
NIM : 210816187  
Jurusan/Prodi : Perbankan Syariah  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi  
Terhadap Kinerja Karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian Munaqasah.

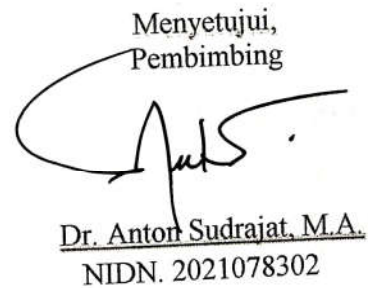
Ponorogo, 04 Mei 2020

Mengetahui,  
Kajur/Kaprodi



Ko Purwana, SE., MSI.  
NIP. 197109232000031002

Menyetujui,  
Pembimbing



Dr. Anton Sudrajat, M.A.  
NIDN. 2021078302



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**  
NASKAH SKRIPSI BERIKUT INI:

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi  
Terhadap Kinerja Karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo  
Nama : Shodiq Ashori  
NIM : 210816187  
Jurusan : Perbankan Syariah

Telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

**DEWAN PENGUJI:**

Ketua Sidang :  
Agung Eko Purwana, SE., MSI.  
NIP. 197109232000031002  
Penguji I :  
Ika Susilawati, S.E., M.M.  
NIP. 19790614200901205  
Penguji II :  
Dr. Anton Sudrajat, M.A.  
NIDN. 2021078302

(Agung Eko Purwana)  
(Ika Susilawati)  
(Dr. Anton Sudrajat)

Ponorogo, 11 Mei 2020  
Mengesahkan,  
Dekan FEB IAIN Ponorogo



**Dr. H. Lythfi Hadi Aminuddin, M. Ag.**  
NIP. 197207142000031005

## SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Shodiq Ashori

NIM : 210816187

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan/Prodi : Perbankan Syariah

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi

Terhadap Kinerja Karyawan Di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

Menyatakan bahwa naskah skripsi/ tesis yang diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogoyang dapat diakses di [ethesis.iainponorogo.ac.id](http://ethesis.iainponorogo.ac.id). Adapun keseluruhan penulisan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat digunakan dengan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 07 Juli 2020

Yang Membuat Pernyataan



Shodiq Ashori

NIM: 210816187

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Shodiq Ashori

NIM : 210816101

Jurusan : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.**

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Ponorogo, 21 April 2020

Pembuat Pernyataan



Shodiq Ashori

NIM : 210816187

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Di tengah pesimisme dunia menghadapi penyelesaian krisis EROPA, Negara-negara di kawasan ASEAN menyepakati pembentukan integrasi perbankan. Disebut *ASEAN Banking Integration Framework* atau ABIF, inisiatif ini digagas oleh gubernur bank sentral se-ASEAN dan telah bergulir setahun terakhir. ABIF adalah salah satu langkah konkret menuju Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015. Alasannya jelas, kesatuan ekonomi tidak terlepas dan harus didukung kesatuan perbankan.<sup>1</sup>

Dengan penekanan pada prinsip timbal balik dan kesepakatan mengenai mekanisme untuk mengurangi perbedaan yang signifikan dalam hal akses pasar dan fleksibilitas operasi dalam proses integrasi perbankan ASEAN, akan membuka peluang lebih besar bagi bank-bank di Indonesia untuk mendapatkan akses ke pasar dan kegiatan bisnis yang lebih luas di kawasan ASEAN. Oleh karena itu, dari sisi perbankan, bank-bank di Indonesia juga harus mengantisipasi ABIF untuk memperkuat modal, kualitas dan efisiensi sumber daya manusia agar bisa bersaing di tingkat regional dan global.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup><https://internasional.kompas.com/read/2012/07/18/02154748/Integrasi.Perbankan.ASEAN> (diakses pada 1 Maret 2020, pukul 09.47)

<sup>2</sup> Ari Bayhaki "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bjb Syariah Kantor Cabang Cirebon" (Skripsi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018)

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan berpengaruh tinggi terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, akan tetapi kualitas sumber daya manusia yang rendah akan berpengaruh rendah terhadap tingkat kesuksesan suatu perusahaan.<sup>3</sup>

Demikian pula dengan BPRS Al-Mabrur yang beralamatkan di Jln. May. Jend Sutoyo No. 23, Cekok, Babadan, Kab. Ponorogo, yang selalu berusaha untuk tetap menjaga eksistensinya agar terus bisa memantapkan langkah usahanya. Namun di sisi lain, untuk bisa memaksimalkan kinerja pada sebuah lembaga keuangan syariah yang dalam hal ini BPRS Al-Mabrur Ponorogo, maka dibutuhkannya sebuah manajemen atau kepemimpinan dan juga budaya organisasi perusahaan yang baik.

Menurut oleh Davis dan Newstrom (1995), gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.<sup>4</sup> Kepemimpinan merupakan tulang punggung bagi pengembangan organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa tanpa ada kepemimpinan yang baik, maka akan sulit mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pemimpin merupakan

---

<sup>3</sup> Leni Lidiawati "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Syariah Bandung" (Skripsi Universitas Widyatama, 2015).

<sup>4</sup> Tubagus Achmad Darodjat, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2015), 326.



wakil yang membawa kepentingan, membawa perasaan, membawa pikiran massa yang dipimpinnya.<sup>5</sup>

Sedangkan budaya organisasi adalah sebuah pola dasar yang harus diterima oleh setiap organisasi untuk bertindak dalam proses berjalannya sebuah perusahaan dan untuk memecahkan sebuah masalah yang nantinya akan dihadapi oleh perusahaan.<sup>6</sup> Budaya organisasi merupakan hal dasar yang harus dimiliki sebuah perusahaan untuk dapat bertahan, terus maju dan berkembang dan memenangkan persaingan dengan organisasi lainnya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, para pendiri sebuah perusahaan harus mampu membentuknya dan kemudian diwariskan kepada para karyawan. Sehingga seluruh insan yang terlibat dalam organisasi tersebut memiliki satu keyakinan dan pedoman yang sama dalam segala kegiatan mereka untuk menghasilkan kinerja yang baik agar mencapai kesuksesan.<sup>7</sup>

Mangkunegara dalam Ansory (2018), mengemukakan bahwa, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>8</sup> Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi akan ditentukan oleh sejauh mana pemahaman dan penerimaan tujuan organisasi. Yang dimaksud dengan tujuan organisasi adalah suatu target yang hendak dicapai oleh

<sup>5</sup> Darsono Prawiryonegoro, *Manajemen SDM Abad 21 (Sumber Daya Manusia) Kajian Tentang Sumber Daya Manusia Secara Filsafat, Ekonomi, Sosial, Antropologi, Dan Publik* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 259.

<sup>6</sup> Schein Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai* (Yogyakarta: Elmantera, 2006), 20.

<sup>7</sup> Tubagus Achmad Darodjat, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*, 328.

<sup>8</sup> Al Fadjar Ansory, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018), 209.

organisasi untuk kurun waktu tertentu. Masing-masing pegawai yang memasuki suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut harus dipahami oleh pemimpin organisasinya.<sup>9</sup>

Robert L. Marthis dan John H. Jacson dalam Ansory (2018) mengatakan, faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi serta kepemimpinan yang membawa perubahan terus-menerus.<sup>10</sup> BPRS Al-Mabrur Ponorogo merupakan salah satu organisasi yang selalu memperhatikan kinerja karyawan, dalam rangka untuk mencapai kemajuan organisasinya.

BPRS Al-Mabrur Ponorogo adalah salah satu bank syariah yang memiliki etos kerja karyawan yang cukup tinggi di Ponorogo. Dapat dibuktikan dengan banyaknya masyarakat yang merasa puas dalam pelayanannya. Tentunya, ini tidak terlepas dari peran pemimpinnya. Karena pemimpin memiliki peran membentuk iklim organisasi yang lebih kondusif, dari iklim yang lebih kondusif itu akan terbentuk kinerja karyawan yang lebih baik.<sup>11</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu Manajer Operasional BPRS Al-Mabrur Ponorogo bahwa budaya organisasi yang baik bisa memberikan dampak pada kinerja karyawannya. Dari adanya briefing setiap pagi dapat meningkatkan pemahaman akan budaya organisasi perusahaan tapi

---

<sup>9</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 485.

<sup>10</sup> Al Fadjar Ansory, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 214–15.

<sup>11</sup> Armanu Toyib, “Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, Dan Kinerja: Pendekatan Konsep” *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005 (2005): 60–73.

tidak dengan kinerjanya. Faktanya karyawan kurang semangat dan bergairah dalam bekerja.<sup>12</sup>

Selain itu pemimpin perlu menciptakan trobosan yang lebih memotivasi karyawannya untuk bisa lebih meningkatkan kinerjanya. Usaha ini perlu dilakukan agar karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam melakukan pekerjaan sehingga tujuan, visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Hasil wawancara dengan salah satu *Account Officer Micro* BPRS Al-Mabrur Ponorogo mengatakan bahwa manajer di BPRS Al-Mabrur Ponorogo terus memberikan trobosan dan juga arahan kepada karyawannya agar bisa lebih meningkatkan kinerjanya. Tapi kesadaran diri dan semangat dari karyawan belum tergerak, sehingga kinerja menurun. Dengan menurunnya kinerja ini sendiri faktanya malah menimbulkan *punishment* bagi karyawan, dikarenakan karyawan tidak bisa mencapai target-target pekerjaan. Seperti, tidak tercapainya target penyaluran dan penghimpunan dana pembiayaan, serta pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu.<sup>13</sup>

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di BPRS Al-Mabrur Ponorogo”**.

---

<sup>12</sup> Winin Safitri, Wawancara, 1 Maret 2020.

<sup>13</sup> Handika Bagus Kuncoro, Wawancara, 1 Maret 2020.

## B. Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo ?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo?

## C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

## D. Kegunaan Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan memberi nilai guna diantaranya yaitu :

1. Kegunaan Teoritis

Mampu menambah pengetahuan baik dalam bidang keilmuan maupun pengembangan ilmiah tentang manajemen sumber daya manusia khususnya pada kinerja karyawan yang dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

## 2. Kegunaan Praktisi

### a. Bagi Praktisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu saran atau informan untuk pengambilan keputusan dalam merencanakan strategi selanjutnya jika terjadi masalah dalam kinerja karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

### b. Bagi Akademisi

Untuk akademisi, penulis berharap penelitian ini dapat dijadikan tambahan wawasan ilmu pengetahuan baik secara teoritis maupun praktik, tentang manajemen sumber daya manusia mengenai kinerja karyawan.

### c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan serta pengembangan penelitian lebih lanjut yang berhubungan dengan perbankan syariah, dan penelitian ini dapat digunakan menjadi bahan informasi tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dibuat dengan tujuan untuk mengetahui pembahasan dalam setiap bab dan sub bab pada sebuah penelitian. Sistematika pembahasan pada penelitian ini adalah:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan gambaran umum dari seluruh isi proposal yang meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai teori-teori yang digunakan dalam penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi mengenai rancangan penelitian, variabel penelitian dan definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode pengolahan data.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan mengenai hasil pengujian instrumen, hasil pengujian deskripsi, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini menjelaskan secara singkat mengenai kesimpulan yang dapat diambil dan saran hasil penelitian.

Bagian akhir berisi tentang daftar pustaka, lampiran, riwayat hidup dan pernyataan keaslian.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kineja Karyawan

###### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan terjemahan dari kata performance (*Job Performance*), secara etimologis performance berasal dari kata to perform yang berarti menampilkan atau melaksanakan.<sup>1</sup> Mangkunegara dalam Ansory (2018), mengemukakan bahwa, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>2</sup>

Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi akan ditentukan oleh sejauh mana pemahaman dan penerimaan tujuan organisasi. Yang dimaksud dengan tujuan organisasi adalah suatu target yang hendak dicapai oleh organisasi untuk kurun waktu tertentu. Masing-masing pegawai yang memasuki suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut harus dipahami oleh pemimpin organisasinya.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Tubagus Achmad Darodjat, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*, 105.

<sup>2</sup> Al Fadjar Ansory, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 209.

<sup>3</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*, 485.

### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang menentukan kinerja karyawan menurut Robert L. Mathis dan Jhon Jackson dalam Ansory (2018), yaitu :

- 1) Kemampuan mereka, yang ditentukan oleh pendidikan, pelatihan dalam manajemen, dan supervisi serta keterampilan dalam teknik
- 2) Motivasi, kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja
- 3) Hukuman yang diterima dan didapatkan dari pimpinan perusahaan
- 4) Hubungan karyawan dengan perusahaan, yaitu hubungan antara tenaga k erja dan kepemimpinan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan
- 5) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.<sup>4</sup>

Menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2005), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, yaitu :

1. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, seseorang disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

---

<sup>4</sup> Al Fadjar Ansory, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 213.



2. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku pemimpin, sikap pemimpin, gaya kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja dan budaya/ iklim organisasi.

Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya yang diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor-faktor eksternal.<sup>5</sup>

### c. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standart hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Indikator kerja menurut Salim dan Woodward dalam Ansory (2018), mengemukakan indikator kerja antara lain :

---

<sup>5</sup> A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: Refika Aditama, 2005), 15.

1. *Economy* atau ekonomis adalah penggunaan sumber daya sedikit mungkin dalam proses menyelesaikan pekerjaan
2. *Efficiency* atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam menyelesaikan pekerjaan
3. *Effectiveness* atau efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.
4. *Equity* atau keadilan adalah melaksanakan pekerjaan dengan memperhatikan aspek-aspek pemerataan.

Menurut Sedarmayanti dalam Sulaksono (2015) mengatakan, kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.<sup>6</sup> Robbins (2002) mengatakan, budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam bertingkah laku dan menggambarkan kinerja di perusahaan. Tanpa adanya budaya organisasi, seorang karyawan cenderung merasa segan untuk melaksanakan tugas.<sup>7</sup> Armanu Toyib (2005), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap tingkat prestasi kerja karyawan melalui variabel Tingkat Iklim Organisasi, artinya pemimpin memiliki peran membentuk iklim organisasi yang lebih

<sup>6</sup> Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi Dan Kinerja* (Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2015), 104.

<sup>7</sup> P. Stephen Robbins, *Peilaku Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2002), 78.

kondusif, dari iklim yang lebih kondusif itu terbentuk-lah tingkat kinerja karyawan yang lebih baik.<sup>8</sup>

## 2. Gaya Kepemimpinan

### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut oleh Davis dan Newstrom (1995), gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.<sup>9</sup>

Kepemimpinan merupakan tulang punggung bagi pengembangan organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa tanpa ada kepemimpinan yang baik, maka akan sulit mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya. Pemimpin merupakan wakil yang membawa kepentingan, membawa perasaan, membawa pikiran massa yang dipimpinnya. Hakikat pemimpin akan terus-menerus diikuti oleh massanya jika mewakili dan membawa kepentingan, perasaan, pikiran massanya. Sebaliknya pemimpin akan ditinggalkan massanya atau ditenggelamkan massanya jika tidak mewakili dan membawa kepentingan, perasaan dan pikiran massanya. Pemimpin dan massa harus

<sup>8</sup> Armanu Toyib, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, Dan Kinerja: Pendekatan Konsep."

<sup>9</sup> Tubagus Achmad Darodjat, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*, 326.

kesatuan yang utuh, sebab massa memerlukan pemimpin dalam hidup, dalam menempuh jalan hidup, dan dalam mencapai kepentingannya.<sup>10</sup>

## b. Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga teori :

### 1. Teori *Genetis* (Keturunan).

Inti teori ini menyatakan bahwa "*Leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Seseorang pemimpin dilahirkan untuk menjadi pemimpin, dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan.<sup>11</sup> Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia kan timbul pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitas.<sup>12</sup>

### 2. Teori Sosial.

Pemimpin tidak dilahirkan atau di takdirkan menjadi pemimpin tetapi karena pengaruh masyarakat dari luar (pendidikan, pengalaman, dan kesempatan yang cukup).<sup>13</sup> Jika teori pertama diatas adalah teori yang ekstrim pada suatu sisi, maka teori ini pun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini adalah bahwa "*Leader are*

<sup>10</sup> Darsono Prawiryonegoro, *Manajemen SDM Abad 21 (Sumber Daya Manusia) Kajian Tentang Sumber Daya Manusia Secara Filsafat, Ekonomi, Sosial, Antopologi, Dan Publik*, 259.

<sup>11</sup> Syamsul Arifin, *LEADERSHIP Ilmu Dan Seni Kepemimpinn* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), 38.

<sup>12</sup> Tubagus Achmad Darodjat, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*, 326.

<sup>13</sup> Syamsul Arifin, *LEADERSHIP Ilmu Dan Seni Kepemimpinn*, 39.

*made and not born*” (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menentang pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.<sup>14</sup>

### 3. Teori *Ekologis*.

Kedua teori ekstim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitiannya yang lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.<sup>15</sup> Mengakui teori sosial dan genetis, manusia hanya akan menjadi pemimpin yang berbakat apabila dilahirkan memiliki bakat-bakat kepemimpinan dan menerusi pendidikan yang teratur dikembangkan.<sup>16</sup>

#### c. Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan

Ada empat aspek yang harus dimiliki pemimpin, yaitu :

<sup>14</sup> Tubagus Achmad Darodjat, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*, 326.

<sup>15</sup> Ibid., 326.

<sup>16</sup> Syamsul Arifin, *LEADERSHIP Ilmu Dan Seni Kepemimpin*, 39.

1. Aspek kelancaran memenuhi kewajiban kepada pihak ketiga dan kewajiban operasional, lazim disebut solidaritas (perolehan kepercayaan eksternal dan internal)
2. Aspek kelancaran mendapat sumber pembiayaan organisasi, lazim disebut aspek pembiayaan organisasi.
3. Aspek penggunaan dana organisasi untuk kelancaran kegiatan rutin operasional dan untuk sarana fisik organisasi secara efektif dan efisien.
4. Aspek hasil maksimum, yaitu dengan sarana yang dimilikinya, aksi-aksi rutin massa dapat memperoleh hasil maksimum.<sup>17</sup>

#### **d. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Salah satu dimensi gaya kepemimpinan yang dapat diamati adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Adapun indikator tersebut sebagai berikut :

1. Kemampuan menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai, yaitu pimpinan senantiasa memberikan keleluasaan dan keadilan atas apa yang selayaknya diterima karyawan.
2. Komunikasi yang hangat antara pimpinan dengan pegawai, yaitu saling komunikasi dan adanya timbal balik yang baik, tidak adanya kesenjangan antara pemimpin dengan karyawan.

---

<sup>17</sup> Darsono Prawiryonegoro, *Manajemen SDM Abad 21 (Sumber Daya Manusia) Kajian Tentang Sumber Daya Manusia Secara Filsafat, Ekonomi, Sosial, Antopologi, Dan Publik*, 260.

3. Membantu memecahkan persoalan pegawai, yaitu pimpinan ikut andil dalam menyederhanakan permasalahan agar lebih cepat dan efisien dalam pemecahannya.
4. Menghargai hasil kerja bawahan, yaitu pimpinan menghargai hasil kerja, memberikan pujian maupun masukan dengan baik.
5. Bersikap objektif pada bawahan, yaitu pimpinan dapat mendengarkan, memberi semangat, serta melibatkan anggota tim dalam mengambil keputusan.<sup>18</sup>

Menurut Sedarmayanti dalam Sulaksono (2015) mengatakan, kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.<sup>19</sup> Menurut Ester Dwi Warni (2014) terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Jadi dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Pemimpin perlu selalu memberikan teladan yang positif dan baik terhadap bawahan. Perlu adanya peningkatan pada perhatian secara pribadi dan pemberian bantuan pada karyawan yang bekerja keras. Perlu adanya peningkatan terhadap kepatuhan pada aturan dan bertindak sesuai aturan organisasi. Pimpinan harus dapat menunjukkan kepatuhan dan keteladanan terhadap aturan yang ada

---

<sup>18</sup> Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenada Media, 2018), 251.

<sup>19</sup> Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi Dan Kinerja*, 104.

pada organisasi. Perlu adanya peningkatan pada penyelesaian pekerjaan tepat waktu. Pimpinan harus mampu memberikan supervisi pada anak buah berkenaan dengan pekerjaannya. Pimpinan mampu memberikan contoh pekerjaan-pekerjaan (tidak saja bicara) yang dilakukan dan menjadi aktivitas bawahannya.<sup>20</sup>

### c. Budaya Organisasi

#### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah pola dasar yang harus diterima oleh setiap organisasi untuk bertindak dalam proses berjalannya sebuah perusahaan dan untuk memecahkan sebuah masalah yang nantinya akan dihadapi oleh perusahaan, selain itu membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar dan mempersatukan anggota-anggota organisasinya atau semua karyawannya, sehingga akan menciptakan sebuah *teamwork* yang lebih baik dan secara langsung akan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan maka dari itu harus diajarkan langsung kepada seluruh anggota yang ada terutama kepada anggota baru.<sup>21</sup>

Budaya organisasi merupakan hal dasar yang harus dimiliki sebuah perusahaan untuk dapat bertahan, terus maju dan berkembang dan memenangkan persaingan dengan organisasi lainnya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, para pendiri sebuah perusahaan harus mampu

<sup>20</sup> Ester Dwi Warni, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung” *Jurnal Riset Manajemen “Provesia”* Vol. 1, No. 1, Mei 2014 (2014): 64–77.

<sup>21</sup> Schein Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai*, 20.



membentuknya dan kemudian diwariskan kepada para karyawan. Sehingga seluruh insan yang terlibat dalam organisasi tersebut memiliki satu keyakinan dan peoman yang sama dalam segala kegiatan mereka untuk mencapai kesuksesan.<sup>22</sup>

## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Tubagus (2015), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekatan sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan membenarkan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.<sup>23</sup>

## 3. Indikator Budaya Organisasi

Khun Chin Sophonpanich dalam Busro (2018), mengemukakan indikator budaya organisasi antara lain :

<sup>22</sup> Tubagus Achmad Darodjat, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*, 238.

<sup>23</sup> Tubagus Achmad Darodjat, 236.

1. Ketekunan (*Dilligency*). Mampu untuk bertahan dan berusaha bangkit di tengah tekanan dan kesulitan.
2. Ketulusan (*Cincerity*). Mampu menciptakan kesetiaan, kesungguhan hati, profesionalisme karyawan dalam bekerja. Sehingga visi misi perusahaan tercapai.
3. Kesabaran (*Patience*). Mampu dijadikan sebagai tolak ukur seta pengendalian diri dan proses pembelajaran bagi karyawan.
4. Kewirausahaan (*Entrepreneurship*). Mampu memberikan tanggapan yang positif terhadap peluang memperoleh keuntungan bagi perusahaan.<sup>24</sup>

Robbins (2002) mengatakan, budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam bertingkah laku dan menggambarkan kinerja di perusahaan. Tanpa adanya budaya organisasi, seorang karyawan cenderung merasa segan untuk melaksanakan tugas.<sup>25</sup> Menurut Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian

---

<sup>24</sup> Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, 22.

<sup>25</sup> P. Stephen Robbins, *Peilaku Organisasi*, 78.

organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.<sup>26</sup>

## B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu				
No	Nama Peneliti	Perbedaan	Persamaan	Temuan
1.	Ahmad (2019) <sup>27</sup>	-Terdapat variabel motivasi -Tempat Penelitian -Objek Penelitian -Variabel intervening	-Variabel kepemimpinan -Variabel budaya organisasi -Variabel kinerja	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan simultan terhadap kinerja karyawan
2.	Ariefandi (2019) <sup>28</sup>	-Terdapat variabel motivasi -Tempat penelitian	-Variabel gaya kepemimpinan -Variabel budaya organisasi -Variabel kinerja	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja

<sup>26</sup> Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)" Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan VOL.10, NO. 2, September 2008: (2008): 124–35.

<sup>27</sup> Syarif Ahmad, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, Studi Kasus PT. BRI Syariah Kantor Cabang Semarang" (Semarang, Institut Agama Islam Negeri, 2019).

<sup>28</sup> Helmy Ariefandi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan, Studi Kasus PT. BRI Syariah Kantor Cabang Semarang" (Yogyakarta, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019).

				karyawanan.
3.	Baihaqi (2018) <sup>29</sup>	-Terdapat variabel motivasi -Lokasi penelitian	-Variabel gaya kepemimpinan -Variabel budaya organisasi -Variabel kinerja	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4.	Violita (2018) <sup>30</sup>	-Tempat penelitian -Objek Penelitian	-Variabel budaya organisasi -Variabel dependen kinerja	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.
5.	Margawati (2015) <sup>31</sup>	-Terdapat variabel disiplin kerja -Lokasi penelitian	- Variabel gaya kepemimpinan -Variabel kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

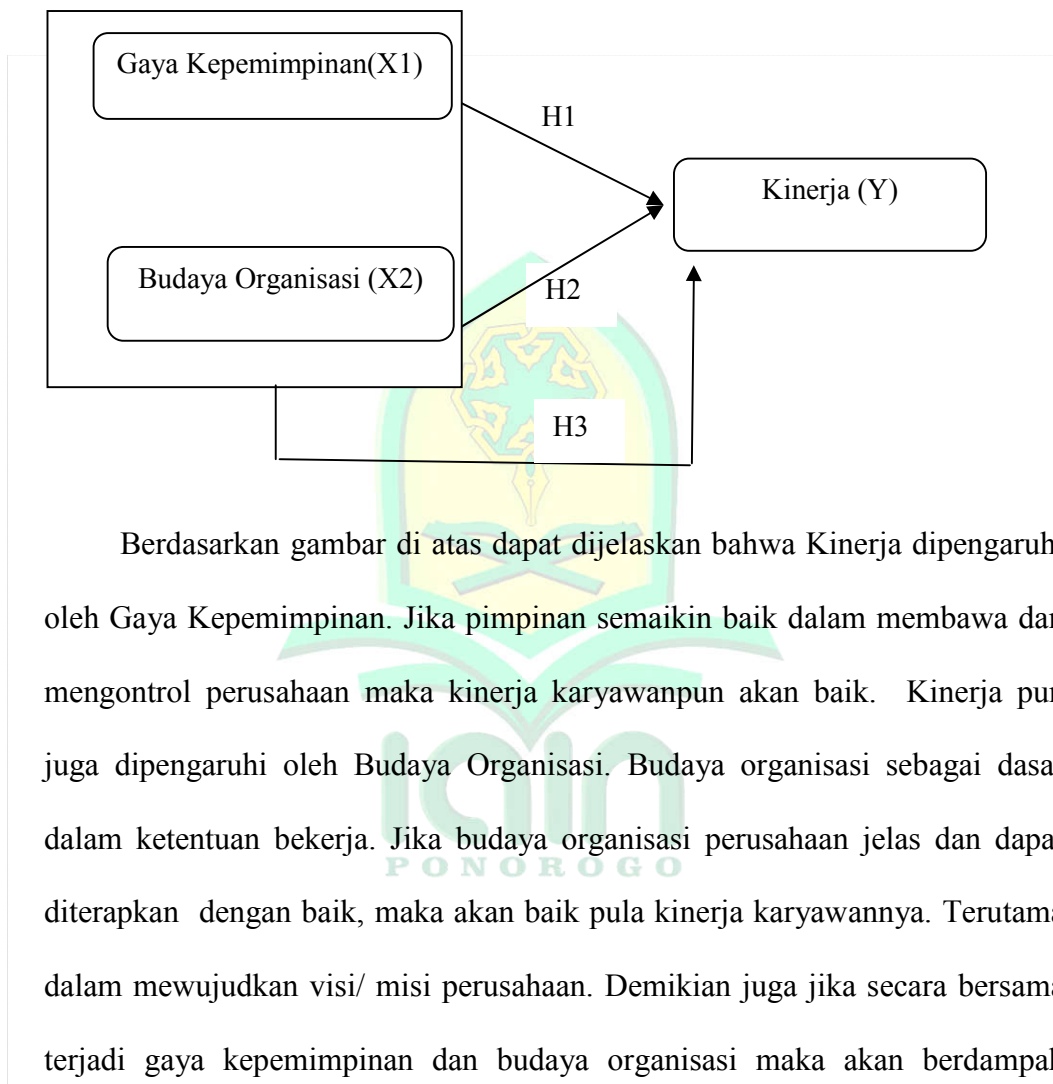
<sup>29</sup> Ari Baihaqi, "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bjb Syariah Kantor Cabang Cirebon" (Yogyakarta, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018).

<sup>30</sup> Devi Violita, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Spiritual Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel 88 Embong Malang Di Surabaya" (Surabaya, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2018).

<sup>31</sup> Tinta Dwi Margawati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek" (Trenggalek, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2015).

### C. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan. Pada kerangka pemikiran ini ditunjukkan bagaimana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.



Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa Kinerja dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan. Jika pimpinan semakin baik dalam membawa dan mengontrol perusahaan maka kinerja karyawanpun akan baik. Kinerja pun juga dipengaruhi oleh Budaya Organisasi. Budaya organisasi sebagai dasar dalam ketentuan bekerja. Jika budaya organisasi perusahaan jelas dan dapat diterapkan dengan baik, maka akan baik pula kinerja karyawannya. Terutama dalam mewujudkan visi/ misi perusahaan. Demikian juga jika secara bersama terjadi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi maka akan berdampak secara baik terhadap kinerja karyawan.

### D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam

bentuk kalimat pertanyaan. Serta merupakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah dalam penelitian.<sup>32</sup>

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut oleh Davis dan Newstrom (1995), gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.<sup>33</sup> Sedangkan kinerja menurut Mangkunegara dalam Ansory (2018), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>34</sup> Perwujudan tingkah laku dan pola tertentu dari seorang pemimpin dalam memimpin akan berpengaruh kepada kinerja atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut penelitian Warni (2014) terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Jadi dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Pemimpin perlu selalu memberikan teladan yang positif dan baik terhadap bawahan. Perlu adanya peningkatan pada perhatian secara pribadi dan

---

<sup>32</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2016), 95.

<sup>33</sup> Tubagus Achmad Darodjat, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*, 326.

<sup>34</sup> Al Fadjar Ansory, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 209.

pemberian bantuan pada karyawan yang bekerja keras.<sup>35</sup> Dengan demikian, berdasarkan uraian diatas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

Ho<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

Ha<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah sebuah pola dasar yang harus diterima oleh setiap organisasi untuk bertindak dalam proses berjalannya sebuah perusahaan dan untuk memecahkan sebuah masalah yang nantinya akan dihadapi oleh perusahaan. Selain itu membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar dan mempersatukan anggota-anggota organisasinya atau semua karyawannya, sehingga akan menciptakan sebuah *teamwork* yang lebih baik dan secara langsung akan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan maka dari itu harus diajarkan langsung kepada seluruh anggota yang ada terutama kepada anggota baru.<sup>36</sup> Sedangkan kinerja menurut Mangkunegara dalam Ansory (2018), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>37</sup> Pola dasar perusahaan

<sup>35</sup> Ester Dwi Warni, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung."

<sup>36</sup> Schein Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Elmatara, 2006), 12.

<sup>37</sup> Al Fadjar Ansory, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 209.

yang bisa diterima anggota organisasinya dengan baik, sehingga menciptakan *teamwork* yang lebih baik maka akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawabnya.

Menurut penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008), menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya.<sup>38</sup> Dengan demikian, berdasarkan uraian diatas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

Ho<sub>2</sub> : Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

Ha<sub>2</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut oleh Davis dan Newstrom (1995), gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.

Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia.)"

<sup>39</sup> Tubagus Achmad Darodjat, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*, 326.



Budaya organisasi adalah sebuah pola dasar yang harus diterima oleh setiap organisasi untuk bertindak dalam proses berjalannya sebuah perusahaan dan untuk memecahkan sebuah masalah yang nantinya akan dihadapi oleh perusahaan. Selain itu membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar dan mempersatukan anggota-anggota organisasinya atau semua karyawannya, sehingga akan menciptakan sebuah *teamwork* yang lebih baik dan secara langsung akan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan maka dari itu harus diajarkan langsung kepada seluruh anggota yang ada terutama kepada anggota baru.<sup>40</sup>

Sedangkan kinerja menurut Mangkunegara dalam Ansory (2018), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>41</sup> Perwujudan tingkah laku dan pola tertentu dari seorang pemimpin dalam memimpin dan juga pola dasar perusahaan yang bisa diterima anggota organisasinya dengan baik, sehingga menciptakan *teamwork* yang lebih baik maka akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawabnya. Dengan demikian, berdasarkan uraian diatas maka dapat diajukan

hipotesis sebagai berikut :

Ho<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh

<sup>40</sup> Schein Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Elmatara, 2006), 12.

<sup>41</sup> Al Fadjar Ansory, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 209.

signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

Ha<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian pada dasarnya merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan matang-matang hal-hal yang akan dilakukan, serta dapat pula dijadikan dasar penilaian oleh peneliti terhadap kegiatan penelitian. Adapun rancangan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu dengan berbentuk angka dan analisis statistik.<sup>1</sup>

Metode kuantitatif disebut juga metode konfirmatif, karena metode ini cocok apabila digunakan untuk pembuktian. Disebut kuantitatif karena data penelitian yang digunakan berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme, untuk meneliti populasi atau sampel, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data yang bersifat kuantitatif, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.<sup>2</sup>

#### B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

##### 1. Variabel Penelitian

Secara teoritis variabel penelitian didefinisikan sebagai atribut seseorang, atau objek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan

---

<sup>1</sup> Margono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 100.

<sup>2</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 7–8.

yang lain atau satu objek dengan objek lain.<sup>3</sup> Dalam penelitian ini ada beberapa variabel yang dibahas yang meliputi variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen.<sup>4</sup> Adapun variabel independen dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2). Sedangkan variabel dependen atau variabel terkait adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.<sup>5</sup> Adapun variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja (Y).

## 2. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel penelitian dimaksudkan untuk memahami arti setiap variabel penelitian sebelum dilakukan analisis, instrumen, serta sumber pengukuran berasal dari mana.<sup>6</sup>

### a. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan terjemahan dari kata performance (*Job Performance*), secara etimologis performance berasal dari kata to perform yang berarti menampilkan atau melaksanakan.<sup>7</sup> Mangkunegara dalam Ansory, mengemukakan bahwa, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan

<sup>3</sup> Deni Darmawan, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019), 108.

<sup>4</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 39.

<sup>5</sup> Ibid., 39.

<sup>6</sup> Ibid., 60.

<sup>7</sup> Tubagus Achmad Darodjat, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*, 105.

tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>8</sup> Indikator kinerja dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Ekonomis (*Economy*)
2. Efisien (*Efficiency*)
3. Efektifitas (*Effectiveness*)
4. Keadilan (*Equity*)

b. Gaya Kepemimpinan (X1)

Menurut oleh Davis dan Newstrom (1995), gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.<sup>9</sup> Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Kemampuan menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai
2. Komunikasi yang hangat antara pimpinan dengan pegawai
3. Membantu memecahkan persoalan pegawai
4. Menghargai hasil kerja bawahan
5. Bersikap objektif pada bawahan

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah pola dasar yang harus diterima oleh setiap organisasi untuk bertindak dalam proses berjalannya sebuah

<sup>8</sup> Al Fadjjar Ansory, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 209.

<sup>9</sup> Tubagus Achmad Darodjat, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*, 326.

perusahaan dan untuk memecahkan sebuah masalah yang nantinya akan dihadapi oleh perusahaan, selain itu membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar dan mempersatukan anggota-anggota organisasinya atau semua karyawannya, sehingga akan menciptakan sebuah *teamwork* yang lebih baik dan secara langsung akan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan maka dari itu harus diajarkan langsung kepada seluruh anggota yang ada terutama kepada anggota baru.<sup>10</sup> Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Ketekunan (*Dilligency*)
2. Ketulusan (*Cincerity*)
3. Kesabaran (*Patience*).
4. Kewirausahaan (*Entrepreneurship*).

### C. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang didalamnya terdapat subjek ataupun objek dengan karakteristik dan kualitas tertentu yang telah ditetapkan peneliti untuk dipelajari lalu kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>11</sup> Alternatif agar data yang diperoleh mampu mewakili data yang ada pada responden atau sumber data yang tidak begitu banyak dari populasi, tetapi cukup mewakili. Atau bisa disebut juga dengan penyampelan atau teknik

<sup>10</sup> Schein Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai*, 20.

<sup>11</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 80.

sampling.<sup>12</sup> Dalam penelitian ini peneliti menggunakan seluruh karyawan BPRS Al-Mabrur sebagai populasi.

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.<sup>13</sup> Tidak akan ada sampel jika tidak ada populasi. Idealnya, agar hasil penelitiannya lebih bisa dipercaya, seorang peneliti harus melakukan sensus. Namun karena sesuatu hal peneliti bisa tidak meneliti keseluruhan elemen tadi. Maka bisa yang bisa dilakukan adalah meneliti sebagian dari keseluruhan elemen atau unsur tadi. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BPRS AL-Mabrur Ponorogo. Metode pengambilan sampel ini menggunakan teknik sampling jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.<sup>14</sup> Karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo berjumlah 34 orang.

### D. Jenis dan Sumber Data

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari responden/ narasumber secara langsung.<sup>15</sup> Data yang dikumpulkan adalah data dari kuesioner yang diambil sendiri oleh peneliti untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dari responden.
2. Data sekunder adalah data yang tidak di dapat langsung dari sumber pihak pertama kepada pengumpul data.<sup>16</sup> Data sekunder diperoleh dari berbagai

<sup>12</sup> Deni Darmawan, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 138.

<sup>13</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 81.

<sup>14</sup> *Ibid.*, 85.

<sup>15</sup> *Ibid.*, 136.

<sup>16</sup> *Ibid.*, 137.

bahan pustaka, baik berupa buku, jurnal-jurnal dan dokumen lainnya yang ada hubungannya dengan materi kajian.

## **E. Metode Pengumpulan Data**

### **1. Dokumen**

Dokumen menurut KBBI adalah suatu yang tertulis atau tercetak yang dapat dipergunakan sebagai bukti atau keterangan.<sup>17</sup> Dokumen diperoleh dari wawancara dengan salah satu karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo. Wawancara ini digunakan untuk memperoleh data tentang jumlah karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo. Dengan demikian peneliti memperoleh dasar yang akurat untuk melaksanakan penelitian.

### **2. Kuisisioner/ Angket**

Kuesioner (angket), adalah teknik yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas.<sup>18</sup> Kuisisioner meliputi berbagai instrumen di mana subjek menanggapi untuk menulis pertanyaan untuk mendapat reaksi, kepercayaan dan sikap. Peneliti memilih atau membangun perangkat pertanyaan yang tepat dan meminta kepada subjek untuk menjawabnya.<sup>19</sup> Adapun pelaksanaannya, angket diberikan kepada karyawan agar mereka mengisi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

---

<sup>17</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, KBBI

<sup>18</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 37.

<sup>19</sup> Uhar Suharsaputra, *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, Dan Tindakan*(Bandung: Refika Aditama, 2018), 97.



### 3. Wawancara

Wawancara adalah interaksi lisan yang disiapkan langsung antara pewawancara dan subjek.<sup>20</sup> Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo. Wawancara ini digunakan untuk memperoleh data tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan serta kendala-kendala yang dihadapi para karyawan BPR Syariah Al-Mabrur Ponorogo. Hasil wawancara ini memberikan gambaran kepada peneliti bahwa terdapat beberapa fakta dilapangan yang tidak sesuai dengan teori yang ada. Dengan demikian peneliti memperoleh dasar yang akurat untuk melaksanakan penelitian.

#### F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat ukur yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati.<sup>21</sup> Adapun kisi-kisi instrumen dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Kisi-Kisi Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator	No. Item	Sumber
Gaya Kepemimpinan  (X1)	a. Kemampuan menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai	1, 2	Muhammad Busro (2018)
	b. Komunikasi yang hangat antara pimpinan dengan pegawai	3,4	

<sup>20</sup> Uhar Suharsaputra, 97.

<sup>21</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 102.

Variabel	Indikator	No. Item	Sumber
	c. Membantu memecahkan persoalan pegawai	5,6	
	d. Menghargai hasil kerja bawahan	7,8	
	e. Bersikap objektif pada bawahan	9,10	
Budaya Organisasi (X2)	a. Ketekunan ( <i>Dilligency</i> )	11,12	Muhammad Busro (2018)
	b. Ketulusan ( <i>Cincerity</i> )	13,14	
	c. Kesabaran ( <i>Patience</i> )	15,16	
	d. Kewirausahaan ( <i>Entrepreneurship</i> )	17,18	
Kinerja Karyawan (Y)	a. Ekonomis ( <i>Economy</i> )	19,20	Salim dan Woodward dalam Ansory (2018)
	b. Efisiensi ( <i>Efficiency</i> )	21,22	
	c. Efektifitas ( <i>Effectiveness</i> )	23,24	
	d. Keadilan ( <i>Equity</i> )	25,26	

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert* yang artinya adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi individu ataupun kelompok individu tentang gejala atau fenomena sosial. Dengan skala ini variabel dijabarkan lalu dijadikan sebagai indikator, kemudian dijadikan titik tolak ukur untuk menyusun item instrumen. Dan alternatif jawaban dari penelitian ini dibagi menjadi 5, yaitu sebagai berikut:<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Sugiono, 93–94.

Sangat Setuju (SS)	= 5
Setuju	= 4
Netral	= 3
Tidak Setuju (TS)	= 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1

## G. Validitas dan Reabilitas Instrumen

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan sah atau valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu.<sup>23</sup> Uji validitas sebaiknya dilakukan pada setiap butir pertanyaan. Hasil  $r_{hitung}$  kita bandingkan dengan  $r_{tabel}$  di mana  $df=n-2$  dengan sig 5%. Jika  $r_{tabel} < r_{hitung}$  maka valid. Uji validitas menggunakan teknik korelasi *Product Moment*.

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{(n \sum X^2) - (\sum X)^2\} \{(n \sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}}$$

n = Jumlah responden

x = Skor variabel (Jawaban Responden)

y = Skor total dari variabel untuk responden ke-n

$r_{xy}$  = Korelasi *product moment*

Kriteria r table dalam penelitian ini dicari pada ketentuan  $N - 2 = 30 - 2 = 28$  pada taraf signifikansi 5 % didapatkan r table sebesar 0,361.

<sup>23</sup> Sugiono, 121.

Instrumen penelitian ini di uji cobakan kepada 30 orang karyawan BPRS

Magetan dengan hasil uji validitas sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Hasil Uji Vaiditas**

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,746	0.361	Valid
	X1.2	0,786	0.361	Valid
	X1.3	0,848	0.361	Valid
	X1.4	0,795	0.361	Valid
	X1.5	0,799	0.361	Valid
	X1.6	0,836	0.361	Valid
	X1.7	0,821	0.361	Valid
	X1.8	0,657	0.361	Valid
	X1.9	0,835	0.361	Valid
	X1.10	0,702	0.361	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0,427	0.361	Valid
	X2.1	0,439	0.361	Valid
	X2.3	0,564	0.361	Valid
	X2.4	0,675	0.361	Valid
	X2.5	0,702	0.361	Valid
	X2.6	0,703	0.361	Valid
	X2.7	0,667	0.361	Valid
	X2.8	0,566	0.361	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,456	0.361	Valid
	Y.2	0,526	0.361	Valid
	Y.3	0,798	0.361	Valid
	Y.4	0,648	0.361	Valid
	Y.5	0,798	0.361	Valid
	Y.6	0,678	0.361	Valid
	Y.7	0,367	0.361	Valid
	Y.8	0,682	0.361	Valid

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai r hitung seluruh item pernyataan variabel dalam penelitian ini lebih besar dari pada r tabel 0,361 sehingga dapat disimpulkan kuisisioner variabel gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), dan kinerja karyawan (Y) dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam bentuk kuesioner. Jika nilai Alpha > 0,60 maka reliabel.<sup>24</sup> Reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*.

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2_b}{\sigma^2_t} \right]$$

$R_{11}$  = Koefisien reliabilitas instrument

$K$  = Jumlah butir pertanyaan

$\sigma^2_t$  = Varian total

$\sum \sigma^2_b$  = Jumlah varian butir

Instrumen penelitian ini di uji cobakan kepada 30 orang karyawan BPRS Magetan dengan hasil uji reliabilitas sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Crocbach Alpha	Standar	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,929	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,741	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,762	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa niai cornbach alpha seluruh kuisioner variabel penelitian ini lebih besar dari 0,60 sehingga dapat

<sup>24</sup> V. Wiratna Sujarweni, *Metode Penelitian Bisnis & Ekonomi* (Yogyakarta: Putaka Baru, 2015), 110.

disimpulkan kuisioner variabel gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), dan kinerja karyawan (Y) dinyatakan reliabel atau handal.

## H. Teknik Pengolahan Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

#### a. Normalitas

Uji normalitas merupakan uji kenormalan distribusi data. Dengan uji normalitas dapat diketahui apakah data penelitian yang diperoleh berdistribusi normal atau mendekati normal, karena data yang baik adalah data yang menyerupai distribusi normal. Uji normalitas menggunakan teknik Kolmogorov-Smirnov Test. Dengan ketentuan jika nilai  $\text{sig} > 0,05$  maka data dinyatakan berdistribusi normal.<sup>25</sup>

#### b. Autokorelasi

Autokorelasi bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi tertentu variabel pengganggu pada periode tertentu dengan variabel sebelumnya. Uji autokorelasi dalam penelitian ini menggunakan nilai Durbin Watson. Pengambilan keputusan dengan menentukan nilai  $\alpha$  dengan dtabel (n,k) terdiri dari dL dan dU serta menentukan kriteria pengujian yaitu:<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Imam Gunawan, *Pengantar Statistika Inferensial* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), 93.

<sup>26</sup> Sulianto, *Ekonometrika Terapan Teori & Aplikasi Dengan SPSS* (Yogyakarta: Ani Publisher, 2011), 129.

**Tabel 3.4**  
**Kriteria pengujian autokorelasi.**

Hipotesis Nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi positif	Tolak	$0 < D_w < d_L$
Tidak ada autokorelasi positif	No desicison	$d_L \leq D_w \leq d_U$
Tidak ada korelasi negatif	Tolak	$4 - d_U < D_w < 4$
Tidak ada korelasi negatif	No desicison	$4 - d_U \leq D_w \leq 4 - d_L$
Tidak ada autokorelasi, positif dan negatif	Tidak ditolak	$d_U < D_w < 4 - d_U$

### c. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas yaitu uji yang diperlukan untuk mengetahui ada atau tidaknya variabel independen dalam suatu model. Kemiripan antar variabel independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu uji ini juga untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji multikolinieritas merupakan syarat semua uji kausalitas. Jika VIF yang dihasilkan diantara 1-10 maka tidak terjadi multikolinieritas.<sup>27</sup>

### d. Uji Heterokedastisitas

Heteroskedastisitas artinya varian variabel dalam model tidak sama. Uji ini menguji terjadinya perbedaan varians residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heterokedastisitas pada suatu model dapat diuji dengan uji Spearnan, apabila nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 maka tidak terjadi gejala

<sup>27</sup> Imam Gunawan, *Pengantar Statistika Inferensial*, 103.

Heteroskedastisitas dan apabila nilai signifikansi (Sig.) < maka terjadi gejala Heteroskedastisitas.<sup>28</sup>

## 2. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ganda adalah untuk mencari pola hubungan antara satu variabel dependen dengan lebih dari satu variabel independen. Analisis regresi berganda merupakan salah satu teknik analisis data yang sering digunakan dalam mengolah multivariabel. Selain itu juga analisis regresi digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yang modelnya sebagai berikut:<sup>29</sup>

$$Y_i = a_i + b_1X1_i + b_2X2_i + e$$

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Budaya Organisasi

b<sub>1</sub>-b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi X1, X2

a = Konstanta

e = Standar Error

## 3. Uji Hipotesis

### a. Uji t

Uji t adalah pengujian koefisien parsial individual yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen. Adapun pengambilan kesimpulan:

Jika Sig > 0,05 maka H<sub>0</sub> diterima .

<sup>28</sup> Imam Gunawan, 103.

<sup>29</sup> Ibid., 215.



Jika  $\text{Sig} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak

Atau dengan cara

Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.<sup>30</sup>

#### b. Uji F

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasikan). Dasar pengambilan keputusan adalah:

1. Jika  $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima artinya variabel bebas secara serentak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
2. Jika  $f_{\text{hitung}} < f_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak artinya variabel bebas secara serentak tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.<sup>31</sup>

#### 4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui prosentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X). Jika  $R^2$  semakin besa, maka prosentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X) semakin tinggi. Jika  $R^2$

<sup>30</sup> Syofian Siregar, *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 196.

<sup>31</sup> Alghifari, *Statistika Induktif Untuk Ekonomi Dan BBisnis* (Yogyakarta: AMP YKN, 2003), 231.

semakin kecil, maka prosentase perubahan variabel tidak bebas yang disebabkan oleh variabel bebas semakin rendah.<sup>32</sup> Dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$R^2 = 1 - \frac{SS\ Error}{SS\ Total} = 1 - \frac{\sum(y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2}$$

**Keterangan :**

$y_i$  = observasi respon ke - i

$\bar{y}$  = rata - rata

$\hat{y}_i$  = ramalan respon ke - i



---

<sup>32</sup> V. Wiratna Sujarweni, *Metode Penelitian Bisnis & Ekonomi*, 164.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Profil BPRS Al-Mabrur Ponorogo**

###### **a. Sejarah Berdirinya BPR Syariah Al Maburr**

Ditinjau dari segi sejarah, BPR Syariah Al Maburr Ponorogo merupakan BPR Syariah yang pertama kali di Kabupaten Ponorogo. BPR Syariah Al Maburr berdiri berasal dari rasa keprihatinan para anggota IPHI (Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia) terhadap perekonomian masyarakat Indonesia akibat krisis ekonomi terutama muslim di Ponorogo, maka IPHI menyelenggarakan program dalam bidang ekonomi yaitu merealisasikan pendiri BMT, dan berencana untuk mendirikan bank. Berangkat dari program IPHI yang diinginkan mengangkat derajat perekonomian pengusaha muslim di Ponorogo dengan cara memberdayakan potensi sumber daya yang cocok dalam masyarakat di Ponorogo, baik penyandangan dana maupun para pengusaha, maka IPHI bermaksud mendirikan bank Syariah di Ponorogo.<sup>1</sup>

Dengan dikembangkannya bank syariah di Ponorogo, para pendiri bank berharap bahwa bank syariah bisa memberikan pelayanan jasa perbankan kepada sebagian masyarakat yang tidak bisa dilayani oleh

---

<sup>1</sup> Wiwin, Wawancara, 1 Maret 2020.

lembaga perbankan konvensional karena menggunakan sistem bunga, yang tidak sejalan dengan prinsip syariah. Para pendiri bank ini berharap kepada umat Islam di Ponorogo, yang mengimani al-qur'an sebagai pedoman hidupnya dan hadist sebagai pedoman aktivitasnya, bertekad mendirikan bank syariah untuk memberikan pelayanan perbankan kepada umat yang menolak sistem perbankan non syariah, karena tidak sesuai dengan keyakinannya.

Tujuan lain yang hendak dicapai para pendiri adalah bidang ekonomi umat, karena Islam menghendaki bahwa umat Islam dapat hidup dengan layak dan jangan hidup di bawah standar kemiskinan. Kita yakin bahwa bank syariah yang bekerja atas dasar filosofi utama kemitraan dan kebersamaan dapat mewujudkan perekonomian yang adil dan transparan, di sisi lain bagi bank dapat terhindar dari bahaya *negative spread*.<sup>2</sup>

Jadi jelas, bahwa bank ini didirikan agar umat dapat melaksanakan Islam secara komprehensif yaitu meliputi segala aspek kehidupan secara islami, namun harus pula dikelola secara profesional agar bank dapat tumbuh dan berkembang secara sehat, serta selalu istiqomah memegang teguh prinsip-prinsip syariah yang telah digariskan di dalam fatwa MUI/Dewan Syariah Nasional. Ide awal pendirian bank syariah dimotori oleh IPHI Jawa Timur sekitar tahun 1996 dan merupakan salah

---

<sup>2</sup> Ibid.,

satu program organisasi, dimana setiap kabupaten diberi modal awal sebesar Rp. 62.500.000,-(enam puluh dua juta lima ratus ribu rupiah).

**b. Visi dan Misi BPRS Al-Mabrur**

1. Visi: Menjadi Bank Syariah yang Amanah dalam Membangun Ekonomi Umat

2. Misi:

- a. Mendorong umat untuk melaksanakan ekonomi syariah secara *kaffah*.
- b. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah.
- c. Mengembangkan Sumber Daya Insani (SDI) yang profesional dan amanah.
- d. Mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).
- e. Memberikan manfaat yang berkah kepada Shareholders maupun *Stakeholders*.<sup>3</sup>

**c. Tujuan BPR Syariah Al- Mabror**

Tujuan yang ingin dicapai adalah:

1. Perbaiki ekonomi umat, dengan cara mobilisasi dana masyarakat yang belum diserap oleh perbankan non syariah dan menyalurkan kembali kepada usaha kecil dan menengah dengan prinsip bagi hasil.
2. Memberi pelayanan masyarakat secara islami, berupa:
  - a. Sistem kemitraan

---

<sup>3</sup> Ibid.,

- b. Pembiayaan bersama secara bagi hasil.
- c. Membatasi usaha yang bersifat spekulatif.
- d. Tidak membiayai usaha yang menghasilkan produk yang diharamkan agama.
- e. Mengembangkan usaha yang halal

#### **d. Lokasi BPRS Al-Mabrur**

Lokasi BPRS Al-Mabrur mempunyai satu kantor pusat dan dua kantor cabang. Adapun alamat dari masing-masing kantor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kantor Pusat berada di Jl. Mayjend Sutoyo No. 23 Telp. (0352)481178 Fax. (0352) 484647 Ponorogo.
2. Kantor Kas berada di Jl. PB. Sudirman No. 8 Telp. (0352) 372370 Balong, Ponorogo.
3. Kantor Cabang berada di Jl. Kapten Saputra No. 13 Telp (0351) 463450 Taman, Madiun.

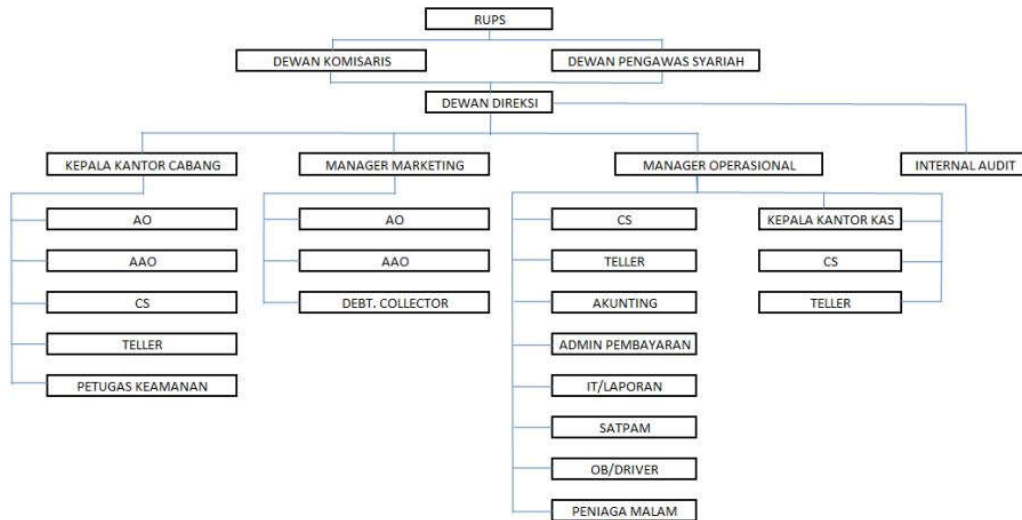
#### **e. Struktur Organisasi BPRS Al-Mabrur <sup>4</sup>**

BPR Syariah Al Mabrur dipimpin direksi yang secara tidak langsung diawasi oleh dewan komisaris dalam hal operasionalnya, sedangkan produk-produk simpanan dan pembiayaan diawasi oleh dewan pengawas syariah. Adapun susunan organisasi BPR Syariah Al Mabrur secara lengkap adalah sebagai berikut:

---

<sup>4</sup> Ibid.,

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi BPR Syariah Al-Mabrur Ponorogo**



#### f. Fungsi dan Tugas

##### 1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Rapat umum pemegang saham merupakan kekuasaan tertinggi dalam struktur organisasi BPR Syariah Al Mabrur, karena dalam RUPS ini semua kebijakan dapat dilakukan selama berkaitan dengan kelangsungan dan kemajuan perusahaan.

##### 2. Dewan Pengawas Syariah

Tugas DPS adalah mengawasi manajemen marketing dan operasionalnya, apakah sudah sesuai fatwa ataukah belum. Apabila terdapat produk baru maka DPS wajib memberi tahu Fatwa ke DSN MUI.

### 3. Dewan Komisaris

- a. Dewan komisaris terdiri dari komisaris utama dan komisaris yang bertugas mengawasi direksi.
- b. Dewan komisaris dalam melaksanakan tugas pengawasannya harus mengindahkan aturan main yang telah disepakati bersama dalam AD/ART, aturan Bank Indonesia, undang-undang, pokok perbankan dan ketentuan pemerintah lainnya.
- c. Pengawasan dewan komisaris dapat dilakukan dengan cara:
  1. Pemeriksaan langsung surat dinas komisaris.
  2. Meminta keterangan kepada direksi.
  3. Bentuk lain yang lazim dalam perbankan.
- d. Hasil pengawasan komisaris tidak dibenarkan diberikan langsung kepada petugas bank, tetapi disampaikan melalui direksi.
- e. Hasil kesimpulan pengawasan komisaris dapat berupa teguran lisan, teguran tertulis, petunjuk lisan atau tertulis dan dalam bentuk lain yang lazim dalam perbankan.
- f. Semua usul atau surat direksi yang disampaikan dengan surat resmi dijawab dengan surat resmi dari komisaris.
- g. Surat direksi yang belum atau tidak mendapatkan jawaban dari komisaris paling lama 30 (tiga puluh) hari, dianggap dapat dilaksanakan, agar tidak menghambat operasional bank.
- h. Dewan komisaris diangkat untuk jangka waktu 5 (lima tahun) melalui RUPS.



#### 4. Dewan Direksi

- a. Dewan direksi terdiri dari seorang direktur utama dan seorang direktur yang bertugas memimpin dan mengawasi kegiatan BPRS, sesuai dengan kebijakan umum yang telah digariskan dalam RUPS.
- b. Mengusulkan garis-garis kebijakan umum bank syariah untuk masa yang akan datang untuk mendapatkan persetujuan RUPS dan disahkan oleh komisaris.
- c. Menyusun rencana anggaran dan rencana kerja untuk tahun berikutnya untuk mendapatkan persetujuan dari RUPS.
- d. Menyusun neraca dan laba atau rugi setiap bulan dan laporan berkala lainnya untuk keperluan intern dan ekstern.
- e. Menandatangani surat saham yang dikeluarkan oleh bank
- f. Menyelenggarakan RUPS setiap tahun dan sewaktu-waktu apabila diperlukan.
- g. Menyetujui atau menolak permohonan pembiayaan dari nasabah maupun pegawai bank.
- h. Menyetujui pembayaran gaji dan tunjangan lainnya.
- i. Menyetujui setiap pengeluaran biaya
- j. Mengangkap pegawai bank, setelah memenuhi syarat-syarat dan mendapat izin prinsip dari komisaris.
- k. Mengamankan harta kekayaan bank agar terlindungi dari bahaya kebakaran, pencurian dan perusakan.

- l. Mewakili bank khususnya yang menyangkut hubungan dengan pihak ketiga.
- m. Bertanggung jawab terhadap operasional bank agar mencapai target yang telah disetujui RUPS.
- n. Bertanggung jawab kepada RUPS atas segala sesuatu yang terkait dengan pengelolaan bank.

#### 5. Kepala Kantor Cabang

Kepala kantor cabang bertugas membawahi semua pengelolaan manajemen di bagian kantor cabang.

#### 6. Manajemen Marketing

Bagian ini membawahi bidang *funding* dan *financing* untuk pelaksanaannya dilakukan bagian *account office* (AO) dan (AAO).

#### 7. Manager Operasional

Bagian operasional membawahi bagian teller, pengerahan dana, pembukuan dan pelayanan nasabah

##### a. Tugas Teller

1. Bertanggung jawab atas semua pembayaran dan penerimaan uang tunai dari nasabah.
2. Bertanggung jawab atas kebenaran uang yang disimpan oleh nasabah baik jumlah maupun sah tidaknya uang tersebut.
3. Mengurusi persediaan buku tabungan mudharabah atau deposito mudharabah.
4. Lain-lain tugas yang diberikan oleh direksi.

b. Tugas Pembukuan

1. Membukukan semua transaksi baik tunai maupun pemindahan buku
2. Memelihara dan mengerjakan kartu – kartu rekenig nasabah
3. Mengerjakan register simpanan.
4. Menyusun neraca dan laba rugi tiap hari dari buku besar untuk diperiksa oleh direksi.

c. Tugas Pelayanan Nasabah

1. Melayani nasabah baik tabungan, pembiayaan maupun keperluan nasabah lainnya.
2. Menyusun dan menyimpan arsip pembiayaan dan arsip pembukuan dalam ruang arsip.
3. Bertanggung jawab atas kelengkapan dan keabsahan dokumen pembiayaan dan pembukuan.
4. Bertanggung jawab atas bukti pemilikan nasabah yang dijadikan pembiayaan di BPR Syariah Al Mabror.
5. Mengetik surat surat yang diperlukan.
6. Mengurus register SKPP.
7. Mempersiapkan realisasi pembiayaan.
8. Meregister pembiayaan.

## 2. Profil Responden

Sebelum melakukan analisis, berikut adalah penjelasan mengenai data-data responden BPRS AL-Mabrur Ponorogo yang digunakan sebagai sampel.

### a. Jenis kelamin

Adapun data mengenai jenis kelamin responden karyawan BPRS AL-Mabrur Ponorogo adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1.**  
**Responden berdasarkan jenis kelamin**

No	Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	24	70,6%
2	Perempuan	10	29,4%
	Total	34	100%

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 24 responden (70,6%) sedangkan karyawan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 10 responden (29,4%), maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan BPRS AL-Mabrur Ponorogo adalah berjenis kelamin laki-laki.

### b. Umur

Berikut adalah data mengenai umur responden karyawan BPRS AL-Mabrur Ponorogo.

**Tabel 4.2**  
**Responden berdasarkan umur**

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1.	20-30 Tahun	13	38, 2%
2	31-34 Tahun	8	23,5%

3.	51-51 Tahun	10	29,4%
4.	51-60 Tahun	3	8,8%
	Total	34	100%

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel diatas, bahwa responden yang memiliki usia 20-30 tahun sebanyak 13 responden (38,2%), untuk yang memiliki usia 31-40 tahun sebanyak 8 responden (23,5%) untuk yang memiliki usia 41-50 tahun sebanyak 10 responden (29,4%), dan untuk yang memiliki usia 51-60 tahun sebanyak 3 (8,8%). Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo mayoritas berusia 20-30 tahun.

### c. Pendidikan

Berikut adalah data mengenai pendidikan responden karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

**Tabel 4.3**

#### **Responden berdasarkan pendidikan**

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1.	SMA	5	14,7%
2.	Diploma	2	8,8%
3.	Sarjana	26	76,5%
	Total	34	100%

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan yang pendidikan SMA sebanyak 5 responden (14,7%) untuk karyawan yang pendidikan Diploma sebanyak 3 responden (8,8%), sedangkan untuk karyawan yang berpendidikan Sarjana sebanyak 26 responden (76,5%). Maka dapat disimpulkan mayoritas karyawan BPRS Al-Mabrur berpendidikan S1.

### 3. Deskripsi Jawaban Responden

Kuesioner diberikan kepada 34 responden untuk menjawab pernyataan-pernyataan dan kuesioner penelitian dengan skala sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan penyajian data sebagai berikut:

#### a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Deskripsi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

**Deskripsi jawaban responden variabel gaya kepemimpinan (X1)**

No	Pertanyaan	Kategori	Frekuensi	Presentase	Keterangan
1.	Pemimpin ditempat saya bekerja selalu memperhatikan kesejahteraan karyawannya	Sangat setuju	7	20,6%	Mayoritas responden setuju jika pemimpin selalu memperhatikan kesejahteraan karyawannya
		Setuju	20	58,8%	
		Netral	7	20,6%	
		Tidak setuju	-	-	
		Sangat tidak setuju	-	-	
	Total		34	100%	
2.	Pemimpin ditempat saya bekerja memberi toleransi jika ada karyawan yang cuti	Sangat setuju	4	11,8%	Mayoritas respoponden setuju jika pemimpin memberi toleransi cuti karyawan
		Setuju	20	58,8%	
		Netral	9	26,5%	
		Tidak setuju	1	2,9%	
		Sangat tidak setuju	-	-	
	Total		34	100%	
3	Pemimpin ditempat saya bekerja	Sangat setuju	14	41,2%	Mayoritas responden setuju jika
		Setuju	16	47,1%	
		Netral	2	5,9%	

	memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan karyawan	Tidak setuju Sangat tidak setuju	2 -	5,9% -	pemimpin memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan karyawan
	Total		34	100%	
4.	Pimpinan ditempat saya bekerja dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	9 17 7 1 -	26,5% 50,0% 20,6% 2,9% -	Mayoritas responden setuju jika pemimpin dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif
	Total		34	100%	
5	Pemimpin ditempat saya bekerja bersedia membantu memberikan jalan keluar pada setiap permasalahan	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	6 23 4 1 -	17,6% 67,6% 11,8% 2,9% -	Mayoritas responden setuju jika pemimpin bersedia membantu memberikan jalan keluar setiap permasalahan
	Total		34	100%	
6.	Pemimpin ditempat saya bekerja selalu memberikan bimbingan kepada karyawannya	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	8 16 10 - -	23,5% 47,1% 29,4% - -	Mayoritas responden setuju jika pemimpin memberikan bimbingan kepada karyawannya
	Total		34	100	
7.	Pimpinan ditempat saya bekerja menghargai hasil kerja bawahan	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	7 20 5 2 -	20,6% 58,8% 14,7% 5,9% -	Mayoritas responden setuju jika pemimpin menghargai hasil kerja bawahannya
	Total		34	100%	
8.	Pimpinan	Sangat setuju	5	14,7%	Mayoritas

	ditempat saya bekerja selalu memberi pujian atas hasil kerja karyawan	Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	15 14 - -	44,1% 41,2% - -	responden setuju jika pemimpin memberi pujian atas hasil kerja karyawannya
	Total		34	100%	
9.	Pimpinan ditempat saya bekerja selalu mendengarkan usulan karyawan	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	6 20 6 1 1 -	17,6% 58,8% 17,6% 2,9% 2,9% -	Mayoritas responden setuju jika pemimpin selalu mendengarkan usulan karyawannya
	Total		34	100%	
10.	Pimpinan ditempat saya bekerja selalu melibatkan anggota tim dalam mengambil keputusan	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	7 19 6 2 -	20,6% 55,9% 17,6% 5,9% -	Masyoritas responden setuju jika pemimpin sellau melibatkan anggota tim dalam mengambil keputusan
	Total		34	100%	

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel di atas dapat disajikan rekapitulasi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**

**Rekapitulasi skor jawaban responden variabel gaya kepemimpinan (X1)**

No	Item	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	7	20,6	20	58,8	7	20,6	0	0	0	0
2	X1.2	4	11,8	20	58,8	9	26,5	1	2,9	0	0
3	X1.3	14	41,2	16	47,1	2	5,9	2	5,9	0	0
4	X1.4	9	26,5	17	50,0	7	20,6	1	2,9	0	0
5	X1.5	6	17,6	23	67,6	4	11,8	1	2,9	0	0



6	X1.6	8	23,5	16	47,1	10	29,4	0	0	0	0
7	X1.7	7	20,6	20	58,8	5	14,7	2	5,9	0	0
8	X1.8	5	14,7	15	44,1	14	41,2	0	0	0	0
9	X1.9	6	17,6	20	58,8	6	17,6	1	2,9	1	2,9
10	X1.10	7	20,6	19	55,9	6	17,6	2	5,9	0	0
Rata-rata		7	21,5	19	54,7	7	20,6	1	2,9	0	0,3

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan mayoritas responden mendapatkan skor 4 sebanyak 19 responden (54,7%). Maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang baik sangat dibutuhkan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

#### b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah pola dasar yang harus diterima oleh setiap organisasi untuk bertindak dalam proses berjalannya sebuah perusahaan dan untuk memecahkan sebuah masalah yang nantinya akan dihadapi oleh perusahaan. Deskripsi jawaban responden untuk variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**

**Deskripsi jawaban responden variabel budaya organisasi (X2).**

No	Pertanyaan	Kategori	Frekuensi	Presentase	Keterangan
1.	Saya mampu melaksanakan tugas sesuai dengan standar kerja yang ditentukan perusahaan	Sangat setuju	6	17,6%	Masyoritas responden setuju melaksanakan tugas sesuai dengan standar kerja yang ditentukan
		Setuju	25	73,5%	
		Netral	3	8,8%	
		Tidak setuju	-	-	
		Sangat tidak setuju	-	-	
Total			34	100%	

2.	Saya selalu berusaha menyelesaikan masalah-masalah dalam pekerjaan	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	8 23 3 - -	23,5% 67,6% 8,8% - -	Mayoritas responden setuju menyelesaikan masalah-masalah dalam pekerjaan
	Total		34	100%	
3.	Saya berusaha untuk bersikap profesional dalam bekerja	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	13 20 1 - -	38,2% 58,8% 2,9% - -	Mayoritas responden setuju bersikap profesional dalam bekerja
	Total		34	100%	
4.	Saya berkontribusi penuh dalam membantu perusahaan mencapai visi dan misinya	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	5 20 9 - -	14,7% 58,8% 26,5% - -	Mayoritas responden setuju berkontribusi dalam membantu perusahaan mencapai visi misinya
	Total		34	100%	
5.	Saya selalu sabar dalam menghadapi tantangan pekerjaan	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	4 24 6 - -	11,8% 70,6% 17,6% - -	Mayoritas responden setuju untuk selalu sabar dalam menghadapi tantangan pekerjaan
	Total		34	100%	
6.	Saya mampu bersikap tenang dalam mengatasi masalah pekerjaan	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	4 12 17 1 -	11,8% 35,3% 50,0% 2,9% -	Mayoritas responden netral untuk bersikap tenang dalam mengatasi masalah pekerjaan
	Total		34	100%	
7.	Saya berusaha melakukan inovasi dalam	Sangat setuju Setuju Netral	2 20 11	5,9% 58,8% 32,4%	Mayoritas responden

	bekerja	Tidak setuju Sangat tidak setuju	1 -	2,9% -	setuju berusaha melakukan inovasi dalam bekerja
	Total		34	100%	
8.	Saya berani mengambil resiko dengan penuh tanggung jawab	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	5 20 8 1 -	14,7% 58,8% 23,5% 2,9% -	Mayoritas responden setuju untuk berani mengambil resiko dengan penuh tanggung jawab
	Total		34	100%	

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat disajikan rekapitulasi jawaban responden untuk variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Rekapitulasi skor jawaban responden variabel budaya organisasi (X2)**

No	Item	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	6	17,6	25	73,5	3	8,8	0	0	0	0
2	X2.2	8	23,5	23	67,6	3	8,8	0	0	0	0
3	X2.3	13	38,2	20	58,8	1	2,9	0	0	0	0
4	X2.4	5	14,7	20	58,8	9	26,5	0	0	0	0
5	X2.5	4	11,8	24	70,6	6	17,6	0	0	0	0
6	X2.6	4	11,8	12	35,3	17	50,0	1	2,9	0	0
7	X2.7	2	5,9	20	58,8	11	32,4	1	2,9	0	0
8	X2.8	5	14,7	20	58,8	8	23,5	1	2,9	0	0
Rata-rata		6	17,3	21	60,3	7	21,3	0	1,1	0	0

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan mayoritas responden mendapatkan skor 4 sebanyak 21 responden (60,3%). Maka dapat

disimpulkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik sangat dibutuhkan oleh di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

### c. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Deskripsi jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi jawaban responden variabel kinerja karyawan (Y).**

No	Pertanyaan	Kategori	Frekuensi	Presentase	Keterangan
1.	Saya berusaha menggunakan biaya yang sedikit untuk menyelesaikan pekerjaan	Sangat setuju	2	5,9%	Mayoritas responden setuju jika menggunakan biaya yang sedikit untuk menyelesaikan pekerjaan
		Setuju	18	52,9%	
		Netral	13	38,2%	
		Tidak setuju	1	2,9%	
		Sangat tidak setuju	-	-	
	Total		34	100%	
2.	Saya mengupayakan untuk menggunakan anggaran seperlunya dalam menyelesaikan pekerjaan	Sangat setuju	5	14,7%	Mayoritas responden setuju jika menggunakan anggran seperlunya dalam menyelesaikan pekerjaan
		Setuju	26	76,5%	
		Netral	1	2,9%	
		Tidak setuju	1	2,9%	
		Sangat tidak setuju	1	2,9%	
	Total		34	100%	
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan anggran yang telah ditetapkan perusahaan	Sangat setuju	4	11,8%	Mayoritas responden setuju jika menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan anggran yang telah ditetapkan
		Setuju	19	55,9%	
		Netral	10	29,4%	
		Tidak setuju	1	2,9%	
		Sangat tidak setuju	-	-	

	Total		34	100%	
4.	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang optimal sebanding dengan biaya yang telah dikorbankan	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	2 19 12 1 -	5,9% 55,9% 35,3% 2,9 % -	Mayoritas responden setuju jika menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang optimal sebanding dengan biaya yang telah dikorbankan
	Total		34	100 %	
5.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	3 22 8 1 -	8,8% 64,7% 23,5% 2,9% -	Mayoritas responden setuju jika menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan
	Total		34	100%	
6.	Saya mampu mempercepat menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	3 16 14 1 -	8,8% 47,1% 41,2% 2,9% -	Mayoritas responden setuju jika mempercepat menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan
	Total		34	100%	
7.	Pembagian tugas yang adil memberi saya motivasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal	Sangat setuju Setuju Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	3 24 6 1 -	8,8% 70,6% 17,6% 2,9% -	Mayoritas responden setuju jika pembagian tugas yang adil memberi motivasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal
	Total		34	100%	
8.	Saya mendapat perlakuan yang	Sangat setuju Setuju	7 15	20,6% 44,1%	Mayoritas responden

	sama ditempat kerja ini	Netral Tidak setuju Sangat tidak setuju	10 2 -	29,4% 5,9% -	setuju jika Saya mendapat perlakuan yang sama ditempat kerja ini
	Total		34	100%	

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel di atas dapat disajikan rekapitulasi jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Rekapitulasi skor jawaban responden variabel kinerja karyawan (Y)**

No	Item	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	2	5,9	18	52,9	13	38,2	1	2,9	0	0
2	X1.2	5	14,7	26	76,5	1	2,9	1	2,9	1	2,9
3	X1.3	4	11,8	19	55,9	10	29,4	1	2,9	0	0
4	X1.4	2	5,9	19	55,9	12	35,3	1	2,9	0	0
5	X1.5	3	8,8	22	64,7	8	23,5	1	2,9	0	0
6	X1.6	3	8,8	16	47,1	14	41,2	1	2,9	0	0
7	X1.7	3	8,8	24	70,6	6	17,6	1	2,9	0	0
8	X1.8	7	20,6	15	44,1	10	29,4	2	5,9	0	0
	Rata-rata	4	10,7	20	58,5	9	27,2	1	3,3	0	0,4

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan mayoritas responden mendapatkan skor 4 sebanyak 20 responden (58,5%). Maka dapat disimpulkan kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo sudah baik.

#### 4. Uji Asumsi Klasik

##### a. Normalitas

Uji normalitas merupakan uji kenormalan distribusi data. Dengan uji normalitas dapat diketahui apakah data penelitian yang diperoleh berdistribusi normal atau mendekati normal, karena data yang baik

adalah data yang menyerupai distribusi normal. Uji normalitas menggunakan teknik Kolmogorov-Smirnov Test. Dengan ketentuan jika nilai sig > 0,05 maka data dinyatakan berdistribusi normal.<sup>5</sup>

**Tabel 4.10**  
**Uji Normalitas**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		Standardized Residual
N		34
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,96922337
Most Extreme Differences	Absolute	,105
	Positive	,089
	Negative	-,105
Kolmogorov-Smirnov Z		,611
Asymp. Sig. (2-tailed)		,849

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel di atas dapat ditunjukkan bahwa hasil uji normalitas pada tabel one-sample *Kolmogrov-Smirnov Test* diperoleh nilai Asymp sig 0,849 lebih besar dari 0,05. Maka data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

#### **b. Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi digunakan untuk tujuan menguji apakah dalam suatu model regresi linear ditemukan atau terdapat kesalahan

<sup>5</sup> Imam Gunawan, *Pengantar Statistika Inferensial*, 93.

pengganggu pada periode  $t$  dengan residual pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Autokorelasi ini sendiri muncul karena observasi berurutan sepanjang waktu serta berkaitan satu sama lain. Untuk mengdiagnosis adanya autokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan melalui pengujian terhadap uji Durbin Watson (uji DW).<sup>6</sup> Berikut tabel

hasil uji autokorelasi:

**Tabel 4.11**  
**Uji Autokorelasi.**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,702 <sup>a</sup>	,493	,460	2,49646	1,587

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil uji autokorelasi dengan nilai  $Dw = 1,587$ , kemudian mencari  $dU$  dan  $dL$  pada nilai  $n = 34$  dan  $k = 2$ . Diperoleh nilai  $dU = 1,580$ ,  $dW = 1,587$ . Jadi  $dU < Dw < (4 - dU)$   $1,580 < 1,587 < (4 - 1,580)$   $1,580 < 1,587 < 2,42$ . Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak ada masalah autokorelasi.

### c. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas yaitu uji yang diperlukan untuk mengetahui ada atau tidaknya variabel independen dalam suatu model. Kemiripan antar variabel independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat.

<sup>6</sup> Sulianto, *Ekonometrika Terapan Teori & Aplikasi Dengan SPSS*, 166.



Selain itu uji ini juga untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji multikolinieritas merupakan syarat semua uji kausalitas. Jika VIF yang dihasilkan diantara 1-10 maka tidak terjadi multikolinieritas.<sup>7</sup> Berikut tabel hasil uji Multikolinieritas:

**Tabel 4.12**  
**Uji Multikolinieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	6,593	4,495		1,467	,152		
1 Gaya Kepemimpinan	,287	,088	,461	3,261	,003	,818	1,223
Budaya Organisasi	,387	,149	,368	2,601	,014	,818	1,223

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  
Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel *coefficients* di atas menunjukkan kedua variabel nilai VIF gaya kepemimpinan sebesar 1,223, budaya organisasi sebesar 1,223, atau kurang dari 10 maka tidak ada masalah multikolinieritas dalam penelitian ini.

#### **d. Uji Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas artinya varian variabel dalam model tidak sama. Uji ini menguji terjadinya perbedaan varians residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada

<sup>7</sup> Imam Gunawan, *Pengantar Statistika Inferensial*, 103.

tidaknya heterokedastisitas pada suatu model dapat diuji dengan uji Spearnan, apabila nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 maka tidak terjadi gejala Heteroskedastisitas dan apabila nilai signifikansi (Sig.) < maka terjadi gejala Heteroskedastisitas.<sup>8</sup> Berikut tabel hasil uji heteroskedastisitas:

**Tabel 4.13**

**Uji Heteroskedastisitas**

**Correlations**

		Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Unstand ardized Residual
Gaya Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1,000	,503**	-,082
	Sig. (2- tailed)	.	,002	,645
	N	34	34	34
Spearman's rho	Correlation Coefficient	,503**	1,000	,008
	Sig. (2- tailed)	,002	.	,962
	N	34	34	34
Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-,082	,008	1,000
	Sig. (2- tailed)	,645	,962	.
	N	34	34	34

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel coefficients di atas menunjukkan bahwa nilai Sig variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,645 dan nilai Sig variabel budaya organisasi sebesar 0,962. Seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Sig > 0,05 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas.

<sup>8</sup> Imam Gunawan, 103.

## 5. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ganda adalah untuk mencari pola hubungan antara satu variabel dependen dengan lebih dari satu variabel independen. Analisis regresi berganda merupakan salah satu teknik analisis data yang sering digunakan dalam mengolah multivariabel. Selain itu juga analisis regresi digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yang modelnya sebagai berikut:<sup>9</sup>

$$Y_i = a_i + b_1X1_i + b_2X2_i + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan  
 X1 = Gaya Kepemimpinan  
 X2 = Budaya Organisasi  
 b<sub>1</sub>-b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi X1, X2  
 a = Konstanta  
 e = Standar Error

Berikut hasil uji analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini:

**Tabel 4.14**

### Analisis Regresi analisis Linier Berganda

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,593	4,495		1,467	,152
Gaya Kepemimpinan	,287	,088	,461	3,261	,003

<sup>9</sup> Ibid., 215.

Budaya Organisasi	,387	,149	,368	2,601	,014
-------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  
Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas maka diperoleh model regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 6,593 + 0,287 + 0,387e$$

Berdasarkan model regresi di atas maka diperoleh model regresi berganda sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar 6,593 menunjukkan bahwa jika variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi adalah 0, maka kinerja karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo sebesar 6,593 satuan dengan asumsi faktor-faktor lain dianggap tetap (*ceteris paribus*).
- b. Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,287 menunjukkan bahwa apabila variabel independen lainnya nilainya tetap, sedangkan gaya kepemimpinan BPRS AL-Mabrur Ponorogo mengalami peningkatan sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo sebesar 0,287 satuan dengan asumsi faktor-faktor lain dianggap tetap (*ceteris Paribus*). Koefisien bernilai positif terjadi hubungan searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan semakin tinggi kinerja karyawan BPRS AL-Mabrur Ponorogo.
- c. Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi sebesar 0,387 menunjukkan bahwa apabila variabel independen lainnya nilainya

tetap, sedangkan budaya organisasi BPRS AL-Mabrur Ponorogo mengalami peningkatan sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo sebesar 0,387 satuan dengan asumsi faktor-faktor lain dianggap tetap (*ceteris Paribus*). Koefisien bernilai positif terjadi hubungan searah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi semakin tinggi kinerja karyawan BPRS AL-Mabrur Ponorogo.

## 6. Uji Hipotesis

### c. Uji t

Uji t adalah pengujian koefisien parsial individual yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen. Adapun pengambilan kesimpulan:

Jika  $\text{Sig} > 0,05$  maka  $H_0$  diterima .

Jika  $\text{Sig} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak

Atau dengan cara

Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.<sup>10</sup>

Berikut hasil uji T :

<sup>10</sup> Syofian Siregar, *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif*, 196.

**Tabel 4.15**  
**Uji T**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,593	4,495		1,467	,152
1 Gaya Kepemimpinan	,287	,088	,461	3,261	,003
Budaya Organisasi	,387	,149	,368	2,601	,014

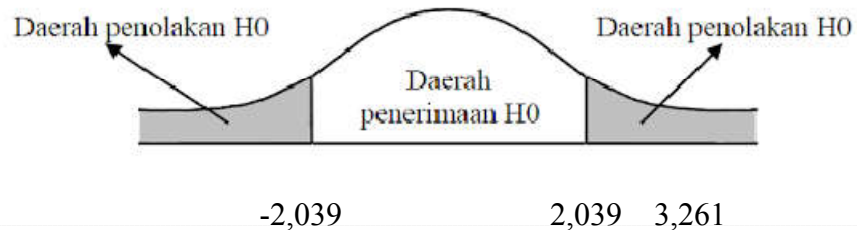
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah, 2020.

### 1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,261 dan sig sebesar 0,003. Pada  $\alpha=5\%$  (karena pengujian dua sisi sehingga  $0,05:2 = 0,025$ ) maka nilai derajat kebebasan (df)  $n-k-1 = 34-2-1 = 31$  (dimana k merupakan jumlah variabel independen). Dengan nilai df sebesar 31 maka diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,039, karena nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,261 > t_{tabel} 2,039$  dan nilai sig  $0,003 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo. Grafik uji hipotesis adalah sebagai berikut :

**Gambar 4.2**  
**Uji T variabel gaya kepemimpinan**

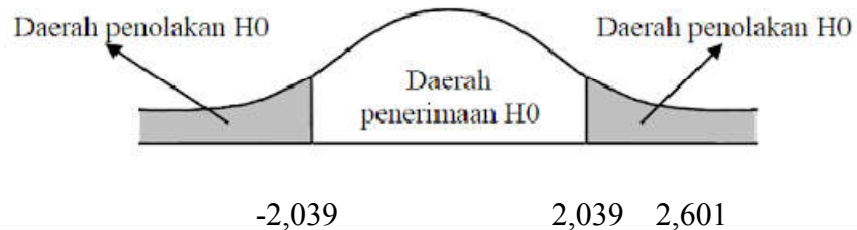


Berdasarkan grafik di atas nilai  $t_{hitung}$   $3,261 > t_{tabel}$   $2,039$  dengan nilai signifikan  $0,003 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

## 2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,601$  dan sig sebesar  $0,014$ . Pada  $\alpha=5\%$  (karena pengujian dua sisi sehingga  $0,05:2 = 0,025$ ) maka nilai derajat kebebasan (df)  $n-k-1$   $34-2-1 = 31$  (dimana  $k$  merupakan jumlah variabel independen). Dengan nilai df sebesar  $31$  maka diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar  $2,039$ , karena nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,601 > t_{tabel}$   $2,039$  dan nilai sig  $0,014 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima, artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo. Grafik uji hipotesis adalah sebagai berikut :

**Gambar 4.3**  
**Uji T variabel budaya organisasi**



Berdasarkan grafik di atas nilai  $t_{hitung} 2,601 > t_{tabel} 2,039$  dengan nilai signifikan  $0,003 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

#### d. Uji F

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasikan). Dasar pengambilan keputusan adalah:

1. Jika  $f_{hitung} > f_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima artinya variabel bebas secara serentak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
2. Jika  $f_{hitung} < f_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak artinya variabel bebas secara serentak tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Alghifari, *Statistika Induktif Untuk Ekonomi Dan BBisnis*, 231.



Tabel 4.16

## Uji F

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	187,769	2	93,884	15,064	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	193,202	31	6,232		
Total	380,971	33			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

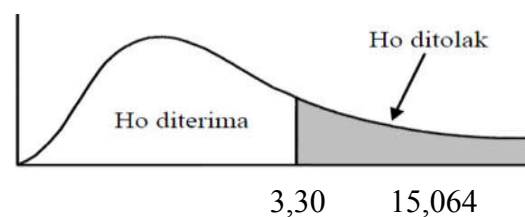
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil nilai  $f_{hitung}$  sebesar 15,064 dan nilai sig sebesar 0,000,  $f_{tabel} = (k; n-k)$  nilai df untuk pembilang yaitu  $k = 3$ . Kemudian nilai df penyebut dengan cara  $(n-k)$   $(34-3) = 31$ , diperoleh  $f_{tabel}$  sebesar 3,30. Karena nilai  $f_{hitung}$  sebesar  $15,064 > f_{tabel}$  sebesar 3,30. Maka  $H_{03}$  ditolak dan  $H_{a3}$  diterima, artinya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo. Hasil pengujian hipotesis tersebut dibuktikan dengan grafik di bawah ini:

Gambar 4.4.

## Uji F



Nilai  $f_{hitung} > f_{tabel}$  atau  $15,064 > 3,30$  maka dapat disimpulkan  $H_{03}$  ditolak  $H_{a3}$  diterima. Artinya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

## 7. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui prosentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X). Jika  $R^2$  semakin besa, maka prosentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X) semakin tinggi. Jika  $R^2$  semakin kecil, maka prosentase perubahan variabel tidak bebas yang disebabkan oleh variabel bebas semakin rendah.<sup>12</sup>

**Tabel 4.17**  
**Koefisien Determinasi.**

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 <sup>a</sup>	,493	,460	2,49646

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel di atas hasil koefisien determinasi pada tabel model summary diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,493 atau 49,3%. Sehingga presentase kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 49,3%. Sedangkan untuk sisanya 50,7%

<sup>12</sup> V. Wiratna Sujarweni, *Metode Penelitian Bisnis & Ekonomi*, 164.

dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

## B. Pembahasan

Hasil uji statistik pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo dapat disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Statistik.**

Hipotesis	Hasil Regresi	Uji t	Keterangan
Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,287 yang artinya terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan mengalami peningkatan.	Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $3,261 > 2,039$ dengan nilai signifikan 0,003 < 0,05 maka $H_{01}$ ditolak dan $H_{a1}$ diterima.	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo.
Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Koefisien regresi variabel biaya pendidikan sebesar 0,387 yang artinya terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Jika budaya organisasi baik kinerja karyawan mengalami peningkatan.	Variabel biaya pendidikan memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $2,601 > 2,039$ dengan nilai signifikan 0,014 < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa $H_{02}$ ditolak dan $H_{a2}$ diterima.	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPRS Al-Mabruru Ponorogo.
Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $15,064 > 3,30$ dengan nilai signifikan 0,000 < 0,05 maka dapat disimpulkan $H_{03}$ ditolak dan $H_{a3}$ diterima. Artinya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPRS Al-Mabrur Ponorogo.		

Koefisien determinasi ( $R^2$ )	Nilai $R^2$ sebesar 0,493 atau 49,3%. sehingga presentase kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo sebesar 49,3%. sedangkan untuk sisanya 50,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.
---------------------------------	---

### 1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi menunjukkan variabel gaya kepemimpinan memiliki koefisien regresi sebesar 0,287 bernilai positif. Artinya jika gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan mengalami peningkatan. Sedangkan hasil uji t mendapatkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,261 > t_{tabel}$  sebesar 2,039 atau nilai sig  $0,003 < 0,05$  sehingga  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima, maka gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena berdasarkan data riil terdapat trend pergerakan data gaya kepemimpinan yang selaras dengan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil distribusi jawaban responden pada tabel 4.4 variabel gaya kepemimpinan, tentang pemimpin di tempat saya bekerja bersedia membantu memberikan jalan keluar pada setiap permasalahan, mayoritas responden menjawab sangat setuju 17,6% dan menjawab setuju 67,6% artinya pemimpin di BPRS Al-Mabrur Ponorogo memiliki kemauan untuk membantu memberikan jalan keluar pada setiap permasalahan yang dihadapi karyawan. Kondisi tersebut diimbangi dengan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil distribusi jawaban responden pada tabel 4.8 variabel kinerja karyawan

tentang mengupayakan untuk menggunakan anggaran seperlunya dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju 14,7% dan menjawab setuju 76,5%, artinya pemimpin bersedia membantu memberikan jalan keluar pada setiap permasalahan yang dihadapi karyawan akan berdampak pada karyawan yang mengupayakan untuk menggunakan anggran seperlunya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Diterimanya hipotesis pertama menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya kinerja karyawan salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Menurut Sedarmayanti dalam Sulaksono (2015) mengatakan, kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.<sup>13</sup> Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian Syarif Ahmad (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan di BRI Syariah Kantor Cabang Semarang.<sup>14</sup>

## **2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis regresi menunjukkan variabel budaya organisasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,387 bernilai positif. Artinya jika budaya organisasi baik maka kinerja karyawan mengalami peningkatan.

Sedangkan hasil uji t mendapatkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,601 > t_{tabel}$  sebesar 2,039 atau nilai sig  $0,014 < 0,05$  sehingga  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima,

<sup>13</sup> Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi Dan Kinerja*, 104.

<sup>14</sup> Syarif Ahmad, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, Studi Kasus PT. BRI Syariah Kantor Cabang Semarang."

maka budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena berdasarkan data riil terdapat trend pergerakan data budaya organisasi yang selaras dengan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil distribusi jawaban responden pada tabel 4.6 variabel budaya organisasi, tentang melaksanakan tugas sesuai dengan standar kerja yang ditentukan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju 17,6% dan menjawab setuju 73,5% artinya budaya organisasi di BPRS Al-Mabrur Ponorogo mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan standar kerja yang ditentukan. Kondisi tersebut diimbangi dengan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil distribusi jawaban responden pada tabel 4.8 variabel kinerja karyawan tentang pembagian tugas yang adil akan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, mayoritas responden menjawab sangat setuju 8,8% dan menjawab setuju 70,6%, artinya budaya organisasi mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan standar kerja yang ditentukan akan berdampak pada pembagian tugas yang adil akan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Diterimanya hipotesis kedua menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya kinerja karyawan salah satunya dipengaruhi oleh budaya organisasi. Robbins (2002) mengatakan, budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam bertingkah laku dan menggambarkan

kinerja di perusahaan. Tanpa adanya budaya organisasi, seorang karyawan cenderung merasa segan untuk melaksanakan tugas.<sup>15</sup> Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian Ari Baihaqi (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BJB Syariah Kantor Cabang Cirebon.<sup>16</sup>

### **3. Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisai terhadap kinerja karyawan**

Hasil pengujian simultan mendapatkan nilai  $f_{hitung}$  sebesar 15,064 >  $f_{tabel}$  sebesar 3,30 atau nilai Sig 0,000 < 0,05, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap etos kerja karyawan di BPRS AL-Mabrur Ponorogo. Hasil pengujian tersebut juga didukung dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,493 yang menunjukkan presentase kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo sebesar 49,3%.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena menurut Sedarmayanti dalam Sulaksono (2015) mengatakan, kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.<sup>17</sup>

Robbins (2002) mengatakan, budaya organisasi dapat mempengaruhi

<sup>15</sup> P. Stephen Robbins, *Peilaku Organisasi*, 78.

<sup>16</sup> Ari Baihaqi, "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bjb Syariah Kantor Cabang Cirebon."

<sup>17</sup> Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi Dan Kinerja*, 104.

karyawan dalam bertingkah laku dan menggambarkan kinerja di perusahaan. Tanpa adanya budaya organisasi, seorang karyawan cenderung merasa segan untuk melaksanakan tugas.<sup>18</sup>

Apabila terdapat sinergi antara tingkat gaya kepemimpinan yang sangat tinggi dan budaya organisasi yang tinggi pada karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang berupa gairah atau semangat yang kuat untuk mengerjakan sesuatu dengan maksimal, dengan berupaya untuk mencapai kinerja yang sesempurna mungkin.



---

<sup>18</sup> P. Stephen Robbins, *Peilaku Organisasi*, 78.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo, hal ini disebabkan oleh pemimpin di BPRS Al-Mabrur Ponorogo bersedia membantu memberikan jalan keluar pada setiap permasalahan yang dihadapi karyawan sehingga berdampak pada karyawan yang mengupayakan untuk menggunakan anggaran seperlunya dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo, hal ini disebabkan oleh budaya organisasi di BPRS Al-Mabrur Ponorogo mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan standar kerja yang ditentukan yang berdampak pada pembagian tugas yang adil sehingga memotivasi karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.
3. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di BPRS Al-Mabrur Ponorogo, hal ini disebabkan karena adanya sinergi antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi di BPRS Al-Mabrur Ponorogo yang berdampak pada kinerja karyawan.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, hendaknya BPRS Al-Mabrur Ponorogo dapat lebih mensinergikan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi perusahaan karena kedua variabel tersebut akan berdampak baik pada kinerja karyawan.
2. Perlu adanya pengembangan variabel lain seperti motivasi, komunikasi, pelatihan, guna mengetahui faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama, 2005.
- Al Fadjar Ansory. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018.
- Alghifari. *Statistika Induktif Untuk Ekonomi Dan BBisnis*. Yogyakarta: AMP YKN, 2003.
- Darsono Prawiryonegoro. *Manajemen SDM Abad 21 (Sumber Daya Manusia) Kajian Tentang Sumber Daya Manusia Secara Filsafat, Ekonomi, Sosial, Antopologi, Dan Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016.
- Deni Darmawan. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019.
- Hari Sulaksono. *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2015.
- Imam Gunawan. *Pengantar Statistika Inferensial*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.
- Lijan Poltak Sinambela. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016.
- Margono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Maudy Ayunda, *Dear Tomorrow*. Yogyakarta: Bentang Pustaka, 2019.
- Muhammad Busro. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media, 2018.
- P. Stephen Robbins. *Peilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Schein Hussein Fattah. *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmantera, 2006.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: ALFABETA, 2016.

Sulianto. *Ekonometrika Terapan Teori & Aplikasi Dengan SPSS*. Yogyakarta: Ani Publisher, 2011.

Syamsul Arifin. *LEADERSHIP Ilmu Dan Seni Kepemimpinn*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.

Syofian Siregar. *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.

Tubagus Achmad Darodjat. *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2015.

Uhar Suharsaputra. *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, Dan Tindakan*. Bandung: Refika Aditama, 2018.

V. Wiratna Sujarweni. *Metode Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Putaka Baru, 2015.

Maudy Ayunda, *Dear Tomorrow*. Yogyakarta: Bentang Pustaka, 2019.

Muhammad Busro. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media, 2018.

P. Stephen Robbins. *Peilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2002.

Schein Hussein Fattah. *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmantera, 2006.

Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: ALFABETA, 2016.

Sulianto. *Ekonometrika Terapan Teori & Aplikasi Dengan SPSS*. Yogyakarta: Ani Publisher, 2011.

Syamsul Arifin. *LEADERSHIP Ilmu Dan Seni Kepemimpinn*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.

Syofian Siregar. *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.

Tubagus Achmad Darodjat. *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2015.

Uhar Suharsaputra. *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, Dan Tindakan*. Bandung: Refika Aditama, 2018.

A.A Anwar Prabu Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama, 2005.

Al Fajar Ansory. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018.

Alghifari. *Statistika Induktif Untuk Ekonomi Dan BBisnis*. Yogyakarta: AMP YKN, 2003.

Darsono Prawiryonegoro. *Manajemen SDM Abad 21 (Sumber Daya Manusia) Kajian Tentang Sumber Daya Manusia Secara Filsafat, Ekonomi, Sosial, Antopologi, Dan Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016.

Deni Darmawan. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019.

Hari Sulaksono. *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2015.

Imam Gunawan. *Pengantar Statistika Inferensial*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.

Lijan Poltak Sinambela. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016.

Margono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1997.

Maudy Ayunda, *Dear Tomorrow*. Yogyakarta: Bentang Pustaka, 2019.

Muhammad Busro. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media, 2018.

P. Stephen Robbins. *Peilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2002.

Schein Hussein Fattah. *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmantera, 2006.

Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: ALFABETA, 2016.

Sulianto. *Ekonometrika Terapan Teori & Aplikasi Dengan SPSS*. Yogyakarta: Ani Publisher, 2011.

Syamsul Arifin. *LEADERSHIP Ilmu Dan Seni Kepemimpin*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.

Syofian Siregar. *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.

Tubagus Achmad Darodjat. *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2015.

Uhar Suharsaputra. *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, Dan Tindakan*. Bandung: Refika Aditama, 2018.

V. Wiratna Sujarweni. *Metode Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Putaka Baru, 2015.

#### DAFTAR JURNAL

Tinta Dwi Margawati. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek." Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2015.

Syarif Ahmad. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, Studi Kasus PT. BRI Syariah Kantor Cabang Semarang." Institut Agama Islam Negeri, 2019.

Helmy Ariefandi. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan, Studi Kasus PT. BRI Syariah Kantor Cabang Semarang." Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019.

Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada

PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia” JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN VOL.10, NO. 2, SEPTEMBER 2008.

Ari Baihaqi. “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bjb Syariah Kantor Cabang Cirebon.” Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018.

Armanu Toyib. “Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, Dan Kinerja: Pendekatan Konsep” Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 1, Maret 2005.

Devi Violita. “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL 88 EMBONG MALANG DI SURABAYA.” UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA, 2018.

Ester Dwi Warni. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung” JURNAL RISET MANAJEMEN “PROVESIA” Vol. 1, No. 1, Mei 2014.

**INTERNET**

<https://internasional.kompas.com/read/2012/07/18/02154748/Integrasi.Perbankan.ASEAN>

