

**TESIS**  
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI (ISLAMI) DAN MOTIVASI TERHADAP**  
**KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL**  
**MODERASI PADA PT BANK SYARIAH INDONESIA**

disusun dan diajukan oleh

**ARDIANSYAH ADIL HANIF PUTRA**

**A012222062**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS HASANUDDIN**  
**MAKASSAR**  
**2024**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI (ISLAMI) DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MODERASI PADA PT BANK SYARIAH INDONESIA**

Tesis

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar megister

Program Studi Magister Manajemen

disusun dan diajukan oleh

**ARDIANSYAH ADIL HANIF PUTRA**

**A012222062**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI (ISLAMI) DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT BANK SYARIAH INDONESIA**

Disusun dan diajukan oleh:

**ARDIANSYAH ADIL HANIF PUTRA**  
**NIM A012222062**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **26 Juni 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



**Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE, M.Si, CIPM**  
**NIP. 196007031992031 001**

Pembimbing Pendamping



**Dr. Fauziah Umar, SE, M.Si**  
**NIP. 196107131987022001**

Ketua Program Studi



**Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM**  
**NIP 196806291994031002**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



**Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM**  
**NIP-196402051988101001**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ardiansyah Adil Hanif Putra  
NIM : A012222062  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul: **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI (ISLAMI) DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT BANK SYARIAH INDONESIA**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, Juni 2024

Yang Menyatakan,



(Ardiansyah Adil Hanif P)

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia dan pertolongan-Nya serta salam dan shalawat kepada junjungan Nabi Muhammad SAW tetap tercurah sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini, dengan judul : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI (ISLAMI) DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT BANK SYARIAH INDONESIA**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan akademik dalam menyelesaikan pendidikan S2 Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin

Dalam penyusunan tesis ini penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kelemahan dan kekurangan, sebagaimana dengan keterbatasan dan kemampuan penulis. Namun berkat bantuan, dukungan, bimbingan dan perhatian berbagai pihak tesis ini dapat diselesaikan.

Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada Istri tercinta, Orangtua, saudara dan keluarga besar serta rekan - rekan yang membantu penulis dalam penyelesaian penulisan tesis ini.

Pada kesempatan ini perkenankan penulis menyampaikan ucapan terimakasih secara khusus kepada:

- 1 Bapak Prof Dr H. Rahman Kadir, SE, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
- 2 Bapak Dr. H. Muhammad Soebarsyah, SE, M.Si. selaku Ketua Prodi Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- 3 Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE, M.Si sebagai Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu dengan penuh keihhlasan dalam memberikan bimbingan, arahan dalam penyusunan tesis ini.
- 4 Ibu Dr. Fauziah Umar, SE, M.Si sebagai Sekretaris Pembimbing yang telah meluangkan waktu dengan penuh keihhlasan dalam memberikan bimbingan, arahan dalam penyusunan tesis ini.

- 5 Pemimpin dan seluruh staf PT Bank Syariah Indonesia Regional X atas dukungan dan kerjasama atas penelitian tesis ini.
- 6 Seluruh Dosen dan staf akademik Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini.
- 7 Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas dukungan dan bantuannya sejak semester I sampai tahapan akhir dalam proses penyusunan tesis ini.
- 8 Keluarga tercinta istri, Orang tua, Mertua, Saudara, kerabat atas dukungan, doa dan motivasi dalam penyelesaian pendidikan ini

Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak sangat diharapkan. Akhir kata semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Makassar, Juni 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL</b> .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan.....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	10
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.2. Budaya Organisasi .....	13
2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	13
2.1.2. Jenis – Jenis Budaya Organisasi .....	15
2.1.3. Budaya Organisasi Berdasarkan Proses Informasi .....	17
2.1.4 Budaya Organisasi Islami.....	18
2.2. Motivasi Kerja .....	21
2.2.1. Teori Motivasi.....	21
2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi.....	23
2.2.3. Indikator-Indikator Motivasi.....	24
2.3. Kinerja Karyawan.....	24
2.4. Penelitian Terdahulu .....	25
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL &amp; HIPOTESIS</b> .....	28
3.1. Kerangka Berpikir .....	28
3.2. Hipotesis.....	31

<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	32
4.1. Rancangan Penelitian.....	32
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	32
4.3. Populasi dan Sampel.....	32
4.4. Jenis dan Sumber Data .....	33
4.5. Metode Pengumpulan Data .....	33
4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	35
4.7. Teknik Analisis Data.....	38
4.8. Metode Analisis Data .....	40
4.9. Uji Hipotesis (Uji t) .....	44
<b>BAB V HASIL PENELITIAN</b> .....	46
5.1 Gambaran Umum Penelitian .....	46
5.1.1 Sejarah Singkat Objek Penelitian .....	46
5.3 Hasil Analisis Deskriptif Persentase.....	51
5.3.1 Variabel Budaya Organisasi Islam ( $X_1$ ).....	52
5.3.2 Variabel Motivasi ( $X_2$ ).....	55
5.3.3 Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	58
5.3.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	60
5.4.1 Analisis PLS-SEM ( <i>Partial Least Square – Structural Equation Model</i> ) .....	64
5.4.2 Loading Factor .....	64
5.4.3 Uji Reliability.....	66
5.4.5 Uji Kolinearitas .....	68
5.4.6 Signifikan Jalur .....	69
5.4.7 Uji Mediasi .....	74



5.4.8 Pengujian Hipotesis .....	75
5.4.9 R-Squared.....	76
5.4.10 F-Squared .....	77
5.4.11 Total Effect.....	78
<b>BAB VI PEMBAHASAN .....</b>	<b>80</b>
<b>BAB VII PENUTUP .....</b>	<b>88</b>
7.1 Kesimpulan.....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>90</b>

## ABSTRAK

**ARDIANSYAH ADIL HANIF PUTRA, Pengaruh Budaya Organisasi (Islami) dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi pada PT Bank Syariah Indonesia Area Makassar (dibimbing oleh Syamsu Alam dan Fauziah Umar).**

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis (1) pengaruh budaya (islami) dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada PT Bank Syariah Indonesia Area Makassar, baik secara langsung maupun tidak langsung (pengaruh mediasi) dan (2) pengaruh budaya organisasi (islami) dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada PT Bank Syariah Indonesia Area Makassar. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian ekplanasi (*explanatory research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi fakta dan peristiwa yang muncul dari objek yang diteliti. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi islami berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, untuk pengaruh tidak langsung ditemukan fakta kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi untuk pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi (islami) dan motivasi terhadap kinerja karyawan

Kata kunci: budaya organisasi (islami), motivasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan



## ABSTRACT

ARDIANSYAH ADIL HANIF PUTRA. *The Effect of Organizational Culture (Islamic) and Work Motivation on Employees' Performance with Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT Bank Syariah Indonesia of Makassar Area* (supervised by Syamsu Alam and Fauziah Umar)

The aim of this research is to analyze the effect of culture (Islamic) and work motivation on employees' performance with job satisfaction as a moderating variable at PT Bank Syariah Indonesia Makassar Area both directly and indirectly (mediation effect). This research aims to analyze the effect of organizational culture (Islamic) and work motivation on employees' performance with job satisfaction as a moderating variable at PT Bank Syariah Indonesia Makassar Area. Based on the objectives to be achieved, this research was included in the category of explanatory research, i.e. research carried out by identifying facts and events that arise from the object being studied. The results of this research show that Islamic organizational culture has a significant effect on employees' performance, while motivation has an insignificant effect on employees' performance. Furthermore, for the indirect effect, it is found that job satisfaction can be a mediating variable for the indirect effect of organizational culture (Islamic) and motivation on employees' performance.

**Keywords:** organizational culture (Islamic), motivation, job satisfaction, employees' performance



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Bank syariah kerap juga disebut Bank Islam. Bank syariah adalah perbankan yang pelaksanaannya berdasarkan hukum Islam atau syariah. Tidak menerapkan bunga pada layanan mereka. Sebab hal itu dianggap tidak sesuai dengan syariat Islam.

Bank syariah menggunakan sistem bagi hasil dan mendapatkan sejumlah keuntungan dari sistem tersebut. Keuntungan inilah yang kemudian digunakan pihak bank (selaku pengelola) untuk membiayai seluruh kegiatan operasional perbankan yang dijalankan.

Inisiatif pendirian bank Islam Indonesia dimulai pada tahun 1980 melalui diskusi-diskusi bertemakan bertemakan bank Islam sebagai pilar ekonomi Islam. Sebagai uji coba, gagasan perbankan Islam dipraktikkan dalam skala yang relative terbatas, diantaranya di Bandung (Bait At-Tamwil Salman ITB) dan di Jakarta (Koperasi Ridho Gusti).

Tahun 1990, Majelis Ulama Indonesia (MUI) membentuk kelompok kerja untuk mendirikan bank Islam di Indonesia. Pada tanggal 18-20 Agustus 1990, MUI menyelenggarakan lokakarya bunga bank dan perbankan di Cisarua, Bogor, Jawa Barat.

Hasil lokakarya tersebut kemudian dibahas lebih mendalam pada Musyawarah Nasional IV di Jakarta 22-25 Agustus 1990, yang menghasilkan amanat bagi pembentukan kelompok kerja pendirian bank Islam di Indonesia. Kelompok kerja dimaksud disebut Tim Perbankan MUI dengan diberi tugas untuk melakukan pendekatan dan konsultasi dengan semua pihak yang terkait.

PT Bank Syariah Mandiri didirikan pertama kali dengan nama PT Bank Industri Nasional disingkat PT BINA berdasarkan Akta No. 115 Juni 1955. Selanjutnya melalui Berita Negara No. 34 tanggal 29 April 1969, Tambahan No. 55 diubah menjadi PT Bank Maritim Indonesia, selanjutnya pada tahun 1974 berubah menjadi PT Bank Susila Bakti, kemudian pada tanggal 31 Oktober 2000 Tambahan No. 6587 PT Bank Susila Bakti menjadi PT Bank Syariah Sakinah Mandiri, selanjutnya pada 31 Oktober 2000 Tambahan No. 6558 PT Bank Syariah Sakinah Mandiri menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Setelah beberapa kali beberapa kali berganti nama dan setelah penggabungan antara PT Bank Bumi Daya (Persero) (BBD), PT Bank Dagang Negara (Persero) (BDN), PT Bank Ekspor Impor Indonesia (Persero) (Bank Exim), dan PT Bank Pembanguna Indonesia (Persero) (Bapindo) menjadi BMRI pada tahun 1999, BSM berganti nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri dan berganti kegiatan usaha dari bank umum konvensional menjadi bank umum syariah. Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No.1/24/KEP.GBI/1999 tanggal 25 Oktober 1999, BSM memperoleh izin sebagai bank umum berdasarkan prinsip syariah.

Pada tahun 2000, BNIS merupakan Unit Usaha Syariah dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Setelah melakukan spin off, BNIS secara resmi beroperasi sebagai bank umum syariah terhitung sejak tanggal 19 Juni 2010 setelah mendapatkan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010. BNIS juga menjalankan kegiatan operasional sebagai bank devisa terhitung sejak tanggal 9 Juli 2010 berdasarkan Salinan Surat Keputusan Deputi Gubernur Bank Indonesia No. 12/5/KEP.DpG/2010 tertanggal 9 Juli 2010.

Sejarah pendirian PT Bank BRIsyariah Tbk tidak lepas dari akuisisi yang dilakukan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk terhadap PT Bank Djasa Arta pada 19 Oktober 2007. Setelah mendapatkan izin usaha dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 BRIsyariah resmi beroperasi pada 17 November 2008 dengan nama PT Bank BRIsyariah dan seluruh kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah Islam. Pada 19 Desember 2008, Unit Usaha Syariah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk melebur ke dalam PT Bank BRIsyariah dan proses spin off berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009. BRIS telah memperoleh ijin usaha sebagai bank umum syariah berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 10/67/KEP.GBI/DpG/2008 tanggal 16 Oktober 2008 tentang Pemberian Izin Perubahan Kegiatan Usaha Bank Umum Konvensional menjadi Bank Umum yang Melaksanakan Kegiatan Usaha Berdasarkan Prinsip Syariah dan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 11/63/KEP.GBI/DpG/2009 tanggal 15 Desember 2009 yang menetapkan penggunaan izin usaha atas nama PT Bank Syariah BRI menjadi Izin Usaha atas nama PT Bank BRIsyariah. Selain itu, BRIS juga telah memperoleh izin sebagai bank devisa berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 15/139/KEP.GBI/DpG/2013 tanggal 23 Desember 2013 (Persero) Tbk melebur ke dalam PT Bank BRIsyariah dan proses spin off berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009. BRIS telah memperoleh ijin usaha sebagai bank umum syariah berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 10/67/KEP.GBI/DpG/2008 tanggal 16 Oktober 2008 tentang Pemberian Izin Perubahan Kegiatan Usaha Bank Umum Konvensional menjadi Bank Umum yang Melaksanakan Kegiatan Usaha Berdasarkan Prinsip Syariah dan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 11/63/KEP.GBI/DpG/2009 tanggal 15

Desember 2009 yang menetapkan penggunaan izin usaha atas nama PT Bank Syariah BRI menjadi Izin Usaha atas nama PT Bank BRISyariah. Selain itu, BRIS juga telah memperoleh izin sebagai bank devisa berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 15/139/KEP.GBI/DpG/2013 tanggal 23 Desember 2013

Industri perbankan di Indonesia mencatat sejarah baru dengan hadirnya PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) yang secara resmi lahir pada 1 Februari 2021 atau 19 Jumadil Akhir 1442 H. Presiden Joko Widodo secara langsung meresmikan Bank Syariah terbesar di Indonesia tersebut di Istana Negara

BSI merupakan bank hasil merger antara PT Bank BRISyariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, PT Bank BNI Syariah melalui surat Keputusan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No. 04./KDK.03/2021 secara resmi mengeluarkan izin merger tiga usaha bank syariah tersebut pada 27 Januari 2021. Selanjutnya pada 1 Februari 2021, Presiden Joko Widodo meresmikan kehadiran BSI

Komposisi pemegang saham BSI adalah: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 50,83%, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk 24,85%, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk 17,25%. Sisanya adalah pemegang saham yang masing-masing di bawah 5%

Penggabungan ini menyatukan kelebihan dari ketiga bank syariah tersebut, sehingga menghadirkan layanan lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta memiliki kapasitas permodalan lebih baik. Didukung sinergi dengan perusahaan serta komitmen pemerintah melalui kementerian BUMN, BSI didorong untuk dapat bersaing di tingkat global.

BSI merupakan ikhtiar atas lahirnya bank syariah kebanggaan umat, yang diharapkan menjadi energi baru Pembangunan ekonomi nasional serta

berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas. Keberadaan BSI juga menjadi cermin wajah perbankan syariah di Indonesia yang modern, universal, dan memberikan kebaikan bagi segenap alam (Rahmatan Lil'Aalamiin).



Gambar 1: Culture Transformation Program

Sumber daya manusia suatu organisasi merupakan aspek yang sangat penting bagi organisasi dan kegiatan bisnis (Dewi *et al*, 2016). BSI sebagai bank yang baru merger harus dapat berfungsi dengan baik dan berkinerja baik termasuk sumber daya yang dimiliki, modal dan manusia. Beberapa peneliti mengemukakan bahwa karyawan sebagai sumber daya manusia pada perusahaan merupakan aset terpenting yang diperlukan untuk meningkatkan keberlanjutan perusahaan. Keberhasilan kinerja karyawan diukur melalui jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan serta konsistensi yang diberikan oleh karyawan (Hidayat *et al*, 2018). Sehingga organisasi perusahaan harus menciptakan kinerja karyawan yang baik dalam mewujudkan keberhasilan perusahaan.



Pengembangan organisasi di bidang sumber daya manusia pada bank yang baru merger tentunya harus selaras, karena bank yang baru merger memiliki budaya perusahaan yang berbeda, sistem dan caranya masing-masing dalam melakukan sesuatu, tentunya hal ini memiliki keuntungan dan tantangan tersendiri. Adanya sinergi yang timbul sebagai akibat penggabungan usaha membutuhkan banyak bantuan dari karyawan selama proses transformasi guna beradaptasi dengan budaya organisasi dan peningkatan kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi. Seringkali perusahaan yang baru merger mempunyai budaya berbeda-beda dan budaya tersebut akan mempengaruhi semua aspek organisasi, pada perusahaan merger dengan latar belakang budaya dan fokus bisnis yang berbeda tentunya memerlukan sebuah sistem penilaian kinerja yang baru agar tidak penurunan kinerja setelah merger. Pencapaian tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan bukanlah dua peristiwa yang terpisah dan berdiri sendiri, tetapi saling mendukung (Suswati, E, 2008).

Bank Syariah Indonesia setelah 3 tahun merger tentunya masih menghadapi kendala dalam penyatuan budaya organisasi, motivasi, peningkatan kinerja karyawan hal ini dilatarbelakangi oleh fokus bisnis masing-masing *legacy* sehingga dalam proses penilaian dibuatkan metode *Performance Level* agar seragam dalam melakukan penilaian pegawai seperti yang digambarkan dibawah ini:

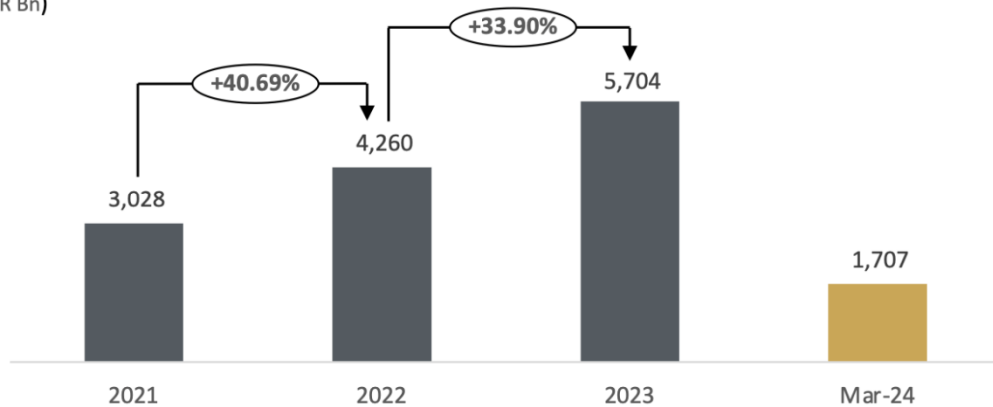
Hasil Penilaian Kinerja	Tahun 2022	Tahun 2023
Performance Level 1	5%	10%
Performance Level 2	10%	20%
Performance Level 3	85%	70%
Performance Level 4	Optional	Optional
Performance Level 5	Optional	Optional

Tabel 1: Penilaian Kinerja Bank Syariah Indonesia Tahun 2022 dan 2023

Dari data diatas dapat dijelaskan kuota pegawai yang mencapai *Performance Level* 1 dan 2 mengalami kenaikan, hal ini sesuai dengan laba BSI yang mengalami kenaikan tahun 2022 ke 2023 dari Rp4,26 T ke Rp5,70 T atau sebesar 33,88%, sedangkan untuk PL3 mengalami penurunan karena pegawai yang ditahun sebelumnya masih berada di PL3 naik ke posisi PL1 dan PL2 sesuai dengan pencapaian kinerja perusahaan yang juga naik. Untuk PL4 dan PL5 bersifat opsional.

### Profit After Tax

(IDR Bn)



Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi & Tupti, 2019 budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pengamatan penulis di BSI sebagai bank hasil merger tiga bank masih menghadapi tantangan dalam penyatuan budaya organisasi dari masing-masing *legacy*.

Bank Syariah Indonesia merupakan bank hasil merger tiga Bank Syariah yang baru berjalan beberapa tahun tentunya menghadapi beberapa permasalahan yang berhubungan dengan budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas menjadi hal yang menarik untuk diteliti dan penulis memilih judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI (ISLAMI) DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PT BANK SYARIAH INDONESIA AREA MAKASSAR”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi Islami terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Area Makassar?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi Islami terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi variabel kepuasan kerja pada Bank Syariah Indonesia Area Makassar?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Area Makassar?
4. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi variabel kepuasan kerja pada Bank Syariah Indonesia Area Makassar?

### **1.3. Tujuan**

- 1 Menganalisis pengaruh budaya organisasi Islami terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Area Makassar?
- 2 Menganalisis pengaruh budaya organisasi Islami terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi variabel kepuasan kerja pada Bank Syariah Indonesia Area Makassar?
- 3 Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Area Makassar?
- 4 Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi variabel kepuasan kerja pada Bank Syariah Indonesia Area Makassar?

### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Memberikan rekomendasi kepada manajemen Bank Syariah Indonesia mengenai pengembangan budaya organisasi yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan
2. Menambah literatur mengenai pengaruh budaya organisasi dalam konteks perbankan syariah

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah elemen kunci dalam organisasi yang lebih penting dibandingkan elemen lain seperti modal dan teknologi. Hal ini karena manusia yang mengendalikan elemen-elemen tersebut. Manusia yang memilih teknologi, mencari modal, serta menggunakan dan memeliharanya. Selain itu, SDM juga bisa menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Haliza Deli Gayo, 2017)

Fungsi sumber daya manusia yakni melaksanakan segala tugas yang dilakukan manusia dalam rangka untuk mendukung tugas manajemen (perusahaan) dalam menjalankan roda organisasi serta mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Subekhi dan Mohammad (2012:39) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan

Perencanaan untuk sumber daya manusia (*human resources planning*) dapat diartikan sebagai proses perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perencanaan yang dilakukan disesuaikan dengan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk pengorganisasian pegawai dengan cara menetapkan membagi tugas kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi serta koordinasi dalam bentuk bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) diartikan sebagai kegiatan untuk semua pegawai agar bekerja sama dan serta efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan dapat dilakukan oleh seorang pimpinan dengan cara menugaskan bawahan untuk mengerjakan semua tugas dengan baik.

### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) merupakan segala kegiatan untuk pegawai agar dapat taat pada aturan perusahaan dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Apabila ditemukan kesalahan maka dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kerja sama, perilaku, proses pelaksanaan kerja serta menjaga situasi kerja.

### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) meliputi proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan dilakukan untuk membantu terwujudnya tujuan.

### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) merupakan kegiatan untuk meningkatkan keterampilan teknis, konseptual, teoritis dan moral pegawai dengan media pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan para pekerja di masa kini maupun masa yang akan datang.

## 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) menjadi balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) yang berupa uang ataupun barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

## 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) menjadi kegiatan dalam mempersatukan segala kepentingan dari perusahaan dan kebutuhan pegawai guna menciptakan kerjasama yang saling menguntungkan. Untuk memperoleh laba, maka perusahaan harus dapat memenuhi segala kebutuhan dari para pekerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

## 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) merupakan serangkaian kegiatan dengan maksud untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik mental dari para pegawai, serta loyalitas agar mereka bekerjasama hingga masa kerja berakhir. Pemeliharaan yang baik dapat dilakukan dengan melakukan program kesejahteraan terhadap pekerja berdasarkan kebutuhan dengan pedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) merupakan kondisi putusnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan tempatnya bekerja. Pemberhentian terjadi karena keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya

## 2.2. Budaya Organisasi

### 2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Perusahaan atau *Corporate Culture* adalah aplikasi BO terhadap badan usaha (perusahaan). Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu (Tunggal, 2002)

Telah banyak para ahli yang menyampaikan defenisi tentang budaya. Salah satu diantaranya, Kroeber dan Kluckhohn pada tahun 1952 menemukan 164 defenisi budaya. Untuk memperjelas pengertian budaya, berikut disampaikan pendapat beberapa ahli tentang budaya, yang terkait dengan budaya organisasi (Tika, 2006)

Vijay sathe menyatakan budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat. Edward Burnet menyatakan budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan,



keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat.

Terrence Deak & Allan Kennedy menyatakan budaya adalah suatu sistem pewarisan nilai dan bermanfaat yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol untuk menghasilkan norma perilaku.

Edgar (2009) menyatakan budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota baru dengan cara yang tepat dalam memahami, memikirkan dan merasakan hal-hal yang terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Dari defenisi diatas maka unsur-unsur yang terdapat dalam budaya adalah: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, perilaku/kebiasaan, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan dan adaptasi eksternal dan integrasi internal serta cara mengatasinya.

Beberapa ahli menyampaikan defenisi organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Chester J. Bernard menyatakan organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasi secara sadar
- b. J. R Schermerhorn menyatakan organisasi adalah kumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

- c. Philip Selznick menyatakan organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab

Dari definisi tersebut diketahui hal-hal yang tercakup dalam organisasi yaitu: kumpulan dua orang atau lebih, kerjasama, tujuan bersama, sistem koordinasi kegiatan, pembagian tugas, dan tanggung jawab personil.

Budaya Organisasi didefinisikan oleh beberapa ahli, antara lain sebagai berikut:

Peter F. Drucker dalam buku Robert G. Owens *Organizational Behavior in Education* menyatakan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian terhadap masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

Phithi Sithi Amnuai dalam tulisannya *How to Build a Corporation Culture* menyatakan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

### **2.1.2. Jenis – Jenis Budaya Organisasi**

Bourantas *et al.* (1998), dalam kerangka konseptual tentang budaya organisasi, menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi menjadi 4 (empat):

1. Budaya Klub (Zeus)

Organisasi yang mengikuti budaya ini umumnya dibagi dalam fungsi atau lini produk. Gaya manajemen mengarah pada sentralisasi yang kuat.

Harrison dan Handy dalam Bourantas *et al.* (1998), mengibaratkan organisasi dengan *club culture* sebagai sarang laba-laba, dimana jaring menunjukkan kekuasaan dan pengaruh. Posisi jaring yang semakin jauh dari pusat menunjukkan semakin kecil kekuasaan dan pengaruhnya. Dewa Zeus dianggap sesuai sebagai simbol organisasi dengan budaya organisasi yang menekankan tradisi *patriarchy*, tidak rasional dan berlandaskan kekuasaan, dan kharisma.

## 2. Budaya Peran (Apollo)

Organisasi dengan *role culture* lebih menempatkan peran (*role*) jabatan, dan bukan orang sebagai pusat budaya organisasi. Oleh karena itu, dewa *Apollo* dianggap sesuai sebagai simbol karena merupakan dewa yang memiliki jabatan sebagai pengatur. Budaya organisasi ini berasumsi bahwa manusia bersifat rasional dan segala sesuatu dapat dianalisis secara logis. Peran atau sekumpulan tugas bersifat tetap dalam organisasi sesuai dengan jabatan, sehingga individu dalam organisasi sesuai dengan jabatan, sehingga individu dalam organisasi adalah bagian dari sistem dan melakukan tugas yang secara bebas dapat diganti sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan.

## 3. Budaya Tugas (Athena)

Organisasi dengan *task culture* mengutamakan pengumpulan sumber daya dari berbagai pihak untuk memecahkan masalah. Oleh karena itu, dewa *Athena* sesuai dengan simbol masalah. Oleh karena itu, dewa *Athena* sesuai dengan simbol karena merupakan dewa yang dapat berkoordinasi dengan siapapun juga. Manajemen senantiasa berorientasi pada keberhasilan memecahkan masalah dan tidak mempermasalahkan

asal serta kedudukan dari pihak-pihak yang berkontribusi dalam pemecahan masalah tersebut. Budaya ini hanya mengakui keahlian atau kepakaran seseorang sebagai dasar untuk memperoleh kekuasaan dan pengaruh.

#### 4. Budaya Eksistensi (Dionysus)

Organisasi dengan *exixtensial culture* menganggap keberadaan individu dalam organisasi dimaksudkan untuk membantu organisasi mencapai tujuan organisasi dan keberadaan organisasi dimaksudkan untuk membantu anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, dewa *Dionysus* sesuai sebagai simbol karena merupakan dewa yang mampu membahagiakan semua pihak. Budaya organisasi ini sangat disukai para professional karena mereka dapat mempertahankan identitas dan kebebasan mereka. Pada dasarnya, budaya ini mengakui tidak ada atasan meskipun mereka dapat menerima koordinasi.

### 2.1.3. Budaya Organisasi Berdasarkan Proses Informasi

Robert dan Michael (Tika, 2006), membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

#### 1) Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan pencapaian kinerja. Dalam hal ini kinerja yang ingin dicapai adalah: efisiensi, produktivitas, dan keuntungan. Otoritas berada pada pucuk pimpinan, Dimana dasar kekuasaan adalah kompetensi, pengambilan keputusan dilakukan secara formal dan selalu berorientasi pada sasaran

## 2) Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi. Kinerja yang ingin dicapai adalah pertumbuhan, dan perolehan sumber daya dari pihak eksternal. Kekuasaan didasarkan atas nilai-nilai yang disepakati Bersama dan pemimpin berorientasi pada pengambilan keputusan yang memiliki resiko.

## 3) Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan budaya kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi. Organisasi berusaha memelihara kekompakan kelompok, kinerja didasarkan atas kekuatan moral, otoritas berada pada anggota serta keputusan diambil berdasarkan partisipasi dan kepemimpinan selalu memperhatikan dukungan dari anggota organisasi

## 4) Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan. Organisasi selalu melaksanakan aturan, stabilitas keuangan dijaga secara ketat, keputusan diambil berdasarkan analisis faktual, dan kepemimpinan bersifat konservatif serta berhati-hati.

### **2.1.4 Budaya Organisasi Islami**

#### 1 Pengertian Budaya Organisasi (Islami)

Budaya hierarki Islam mempunyai arti mendalam, khususnya kualitas yang dimanfaatkan dan terus diciptakan didalam menjalankan aktivitas sehari-hari melalui pemanfaatan ajaran agama Islam yang tertulis pada

Hadits dan Al-Qur'an atau citra dalam Islam yang menyesuaikan dengan sifat dan perilaku Nabi yang mencakup Shidiq, Istiqomah, Fathonah, Amanah dan Tabligh. Sehingga bisa dikatakan bahwa budaya organisasi islami mempunyai pengertian bahwa aturan dan pelajaran Islam yang telah dicontohkan oleh Nabi digunakan sebagai aturan karakter dan perilaku dalam kehidupan sehari-hari (Maula dkk, 2020)

Dalam kehidupan sehari-hari, setiap karyawan diwajibkan bekerja dengan memberikan unsur kehalalan dan menghindari unsur haram (yang dilarang syariat) serta bekerja dengan penuh keyakinan dan optimistik. Seperti apa yang Allah SWT telah sebutkan pada surat Al Maidah ayat: 90.

بينتجاف نطيشلا لمع نم سجر ملسلاو باصنلاو زسيملاو زمخا امنإ انماء نيذلا اهيأي وي ف م ف ل

Artinya: “Hai orang – orang yang beriman sesungguhnya khamr, judi, berkorban untuk berhala dan mengundi nasib dengan anak panah adalah perbuatan keji termasuk perbuatan syaitan. Maka jauhilah perbuatan – perbuatan itu agar kamu mendapat keuntungan”.

Bekerja dengan Penuh Keyakinan dan Optimistik yang sesuai ajaran agama Islam seperti apa yang Allah SWT telah firmankan pada QS. Al-Mulk ayat 5 berikut:

رشنلا هيلو , هقسر نم انفكو اهبكاتم فاشماقلند ضرلا م ل ل ج يذلاه

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezekinya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”

Meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan syariat Islam maka Allah akan memudahkan usahanya.

## 2 Nilai-nilai Budaya Organisasi Islami

Menurut Efrina (2019), ada nilai-nilai yang dapat membentuk suatu organisasi sebagai berikut:

- a. Pemimpin (Kepemimpinan) Perintis harus memiliki pilihan untuk membuat Keputusan
- b. Pendiri (Pemilik). Pemilik/pendiri jelas memiliki misi dalam membangun bisnis perusahaan, untuk mewujudkan misinya pendiri pasti akan membuat serangkaian peraturan yang ditujukan dalam berbagai perilaku ketika mengurus perusahaan yang ia dirikan.
- c. Interaksi Individu dalam Organisasi Tercapainya Budaya Organisasi dalam suatu perusahaan adalah karena interaksi antara karyawan dari latar belakang yang berbeda.

## 3. Indikator Budaya Organisasi Islami untuk melakukan pengukuran terhadap variabel budaya organisasi islami, penulis mengacu pada teori Hakim (2016) yang menyatakan bahwa indikator-indikator budaya organisasi islam adalah sebagai berikut ini:

- a. Shiddiq, artinya rasa benar atau jujur, jujur dalam perkataan dan perbuatan. Nilai inti adalah integritas setiap karyawan. yang selalu berkata jujur, berpikir jernih, tulus dan keseimbangan emosi terjamin. Hal tersebut bisa menjadi visi bagi setiap muslim yang baik dalam sebuah organisasi.
- b. Amanah, mempunyai arti dapat dipercaya. Ketika dipercayakan dengan suatu kegiatan, orang akan percaya bahwa pekerjaan akan

dilakukan dengan baik. Artinya orang tersebut mempunyai tanggungjawab untuk melaksanakan tugasnya. dengan cara terbuka, jujur, perbuatan yang baik dan pelayanan yang maksimal.

- c. Fathanah berarti cerdas dan bijaksana. Siapapun harus memiliki pengetahuan yang luas, keterampilan dan kelincahan.
- d. Tabligh (Komunikatif) Mampu menyampaikan informasi dan berkomunikasi dengan baik. Mampu berkomunikasi yang mengajak baik merupakan komunikasi yang menyenangkan dan sangat penting dalam suatu manajemen memperhatikan penggunaan kata-kata yang sopan dan tepat, maka akan tercipta ketentraman dalam kerja tim maupun individu.
- e. Istiqomah (Konsisten) memiliki arti yang konsisten, yaitu kemampuan untuk taat, mampu memperhatikan prinsip dan pantang menyerah pada kebaikan, menunjukkan kesabaran, keuletan dan tekad yang pada akhirnya menghasilkan sesuatu yang maksimal.

## **2.2. Motivasi Kerja**

### **2.2.1. Teori Motivasi**

Pengembangan sumber daya manusia untuk melakukan aktivitas organisasi sebagai pengalaman belajar yang terorganisir selama periode waktu tertentu untuk mengidentifikasi potensi perubahan kinerja, atau secara umum untuk meningkatkan keterampilan dan motivasi individu. Pencapaian tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan bukanlah dua peristiwa yang terpisah dan berdiri sendiri, tetapi saling mendukung (Suswati, E, 2008)

Jon Katzenbach (2001) dengan buku Peak Performance hasil sebuah studi yang memungkinkan karyawannya untuk menghasilkan kinerja baik yang stabil



dari waktu ke waktu karyawan tujuan yang ditetapkan organisasi bisa menjadi tujuan pribadi dan menjadi tanggung jawabnya. Dengan begitu, karyawan akan loyal dan memaksimalkan semua potensi, keterampilan, dedikasi, perhatian dan bahkan pengorbanan mereka sangat besar. Katzenbach menempatkan pembentukan tanggung jawab tersebut dengan mengubah tujuan perusahaan menjadi tujuan hidup pribadi yang seimbang (keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan pencapaian individu)

Aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi akan berhasil baik apabila diiringi dengan kegiatan pendayagunaan sumberdaya khususnya sumber daya manusia, terutama pegawai secara optimal. Untuk itu organisasi perlu menyadari dengan cara-cara untuk mempertahankan eksistensi keberlanjutan organisasi atau Perusahaan, pastinya akan dibarengi dengan prestasi kerja yang baik sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Pentingnya motivasi dalam bekerja membutuhkan motivasi dari diri karyawan. Motivasi kerja memberikan energi untuk menginspirasi segala kemungkinan yang ada dan menimbulkan keinginan yang tinggi untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.

Robbins dan Judge (2017) motivasi sebagai proses menjelaskan arah dan keuletan dalam berjuang untuk mencapai suatu tujuan. Motif seseorang, sebagai dorongan sadar atau tidak sadar, terjadi pada mereka yang bertindak untuk tujuan tertentu. Selain itu, dalam psikologi, motivasi dapat mengakibatkan seseorang atau sekelompok orang tertentu memotivasi mereka untuk melakukan sesuatu sebagai tanggapan atas tindakan mereka untuk mencapai tujuan mereka atau untuk merasa puas.

Motivasi merupakan suatu hal yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu dengan cara tertentu, atau yang cenderung mengembangkan perilaku yang sangat unik dan unik (Kast dan Rosenzweig, 2005)

Motivasi sebagai proses untuk menjelaskan kebulatan tekad dan keuletan seseorang dalam usaha untuk digerakkan dan diarahkan untuk meraih goal yang sudah ditetapkan.

Motivasi merupakan dorongan dalam melaksanakan pekerjaan yang sangat penting untuk perusahaan/organisasi karena akan menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai, dengan adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerjasama dengan perusahaan maka tujuan perusahaan akan mudah dicapai dan sebaliknya bila motivasi karyawan rendah untuk bekerjasama dengan perusahaan maka tujuan perusahaan sulit untuk dicapai.

### **2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi**

Motivasi perlu ditanamkan pada setiap diri karyawan, motivasi sendiri bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti yang telah diungkapkan oleh Fitria (2013) berikut:

#### 1) Faktor Internal:

- a) Pandangan terhadap dirinya sendiri
- b) Prestasi dan harga diri
- c) Harapan
- d) Kebutuhan
- e) Kepuasan kerja

#### 2) Faktor Eksternal:

- a) Sifat dan jenis pekerjaan
- b) Kelompok kerja yang dimasukinya

- c) Kondisi lingkungan atau tempat kerja
- d) Sistem upah yang diberikan

### **2.2.3. Indikator-Indikator Motivasi**

Ridwan (2002) menyebutkan terdapat beberapa indikator pengukur motivasi, yaitu:

- a. Pemberian insentif, bisa dilihat dari prestasi kerja dan pemberian insentif atau bonus setiap saat
- b. Tanggung jawab, yang diukur memiliki tanggung jawab yang kuat atas pekerjaan seseorang
- c. Pekerjaan yang memiliki tantangan, yang diukur dengan keinginan untuk belajar menguasai pekerjaan seseorang di bidangnya.
- d. Prestasi kerja, yang diukur dengan melaksanakan pekerjaan dengan cara sebaik mungkin.

### **2.3. Kinerja Karyawan**

Kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut juga job performance atau actual performance, mengacu pada tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukanlah karakteristik individu seperti bakat atau kemampuan, melainkan merupakan manifestasi dari bakat dan kemampuan tersebut. Kinerja mencakup hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki tingkat kesediaan dan kemampuan tertentu.

Menurut Mangkunegara dalam Maryati (2021:15), mengukur kinerja karyawan perlu memperhatikan beberapa hal indikator di dalamnya, yaitu:

1 Kualitas Kerja

Menunjukkan kemampuan karyawan pada hasil tugas yang telah dikerjakan, apakah sesuai dengan yang diperintahkan, dan apakah pegawai tersebut teliti, rapi, dan lengkap dalam mengerjakan setiap tugas-tugasnya.

2 Kuantitas Kerja

Lebih mengarah kepada seberapa lama seorang karyawan bekerja atau seberapa banyak komoditi barang/jasa yang dapat dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.

3 Pelaksanaan Tugas

Merupakan sejauh mana seorang karyawan mampu bertahan dalam melakukan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menjalankan pekerjaan yang diembankan kepadanya.

4 Tanggung Jawab

Sejauh mana karyawan mampu bertahan dalam melaksanakan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menyelesaikan pekerjaan sesuai kebijakan operasional yang berlaku di Perusahaan.

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Kesimpulan
1	Maula dkk, 2020	Pengaruh Budaya Organisasi Islami dan Kesejahteraan Karyawan terhadap Kinerja	budaya organisasi Islami dan kesejahteraan karyawan secara

		Karyawan pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Sidoarjo	bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Arif dkk (2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pt. Bank Pengkreditan Rakyat ( Bpr ) Lengayang Kabupaten Pesisir Selat	Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Budaya Kerja Berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan
3	Henrida 2019	Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organsiasi terhadap Kinerja Karyawan di Bank BTN Kantor Cabang Utama Bogor	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4	Aji, 2019	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank BRI Purwodadi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kinerja memiliki

			pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
	Larenza dan Nilawati	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Sidoarjo	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Kepuasan kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 50,6% sedangkan 49,4% dipengaruhi variabel lain. Secara simultan dan parsial menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL & HIPOTESIS**

#### **3.1. Kerangka Berpikir**

Singarimbun (1990) berpendapat bahwa konsep yang merupakan generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu, sehingga dapat digunakan untuk menggambarkan berbagai fenomena yang mirip. Singarimbun menjelaskan bahwa konsep terdiri dari dua jenis, yaitu konsep konkrit dan konsep abstrak. Konsep konkrit adalah hal-hal yang dapat terlihat oleh mata dan dapat diukur menggunakan alat ukur fisik, seperti konsep berat, panjang, dan lain-lain. Sedangkan konsep abstrak seperti motivasi, sikap persepsi, manajemen dan yang lainnya.

Miles & Huberman (1994) berpendapat bahwa kerangka konseptual merupakan suatu kerangka yang bisa berbentuk naratif atau grafis yang memiliki tujuan untuk menunjukkan variabel kunci atau menggambarkan suatu konstruksi dari asumsi hubungan yang ada di antara mereka untuk dipelajari dan diteliti

Kerangka konseptual berfungsi untuk menetapkan karakteristik kualitatif dari informasi keuangan yang bermanfaat. Namun, karakteristik ini terdapat batasan biaya, oleh karena itu penting untuk menentukan apakah bermanfaat bagi pengguna informasi keuangan dengan memperhatikan biaya yang dikeluarkan oleh entitas.

Kerangka konseptual penelitian merupakan suatu hubungan atau keterkaitan antara konsep satu dengan konsep yang lainnya dari suatu masalah yang akan diteliti. Kerangka konseptual berguna.

### **3.1.1 Hubungan antara Budaya Organisasi (Islami) dan Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi menurut Amnuai dalam Tika (2008:4) adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya organisasi yang baik dapat mempunyai dampak terhadap kinerja pegawai.

### **3.1.2 Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai**

Beberapa faktor yang bisa mendorong kinerja karyawan antara lain motivasi kerja karyawan. Beberapa peneliti sebelumnya menyampaikan bahwa menggunakan motivasi kerja yang tinggi bisa menaikkan kinerja karyawan dalam arti adanya rangsangan/stimulus motivasi karyawan bisa berkinerja baik (Chintallo dan Mahadeo, 2013, Yani *et al*, 2016; Hidayat *et al*, 2018; Andi, 2019; Siswanto *et al*, 2019, Rita *et al*, 2019, Susiwati, E, 2021).

Penggunaan motivasi kerja sebagai pembentuk kinerja memberikan dampak yang berarti dalam melaksanakan pekerjaan (Hidayat *et al*. 2018 dan Anita *et al*, 2019). Motivasi kerja dapat mendorong terbentuknya kinerja karyawan melalui psikologi karyawan yang memuaskan.

Motivasi secara general bisa digambarkan menjadi kebutuhan yang mendorong perilaku buat tujuan tertentu, sehingga motivasi kerja dapat menyebabkan semangat atau dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik (Anoraga, 2005; Robbins dan Coulter, 2005; Suswati E, 2012, Anita *et al*, 2019). Variabel motivasi kerja secara langsung dapat menciptakan kinerja karyawan yang lebih baik (Hidayat *et al*, 2018). Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Siswanto, *et al* (2019) menunjukkan pengaruh tidak langsung variabel motivasi sebagai



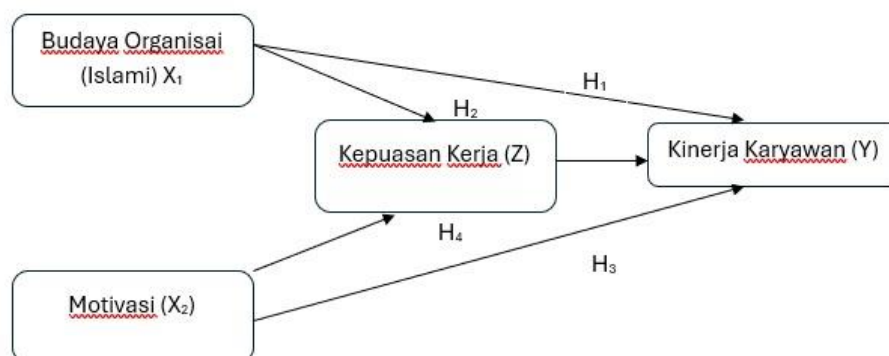
mediasi tidak lebih besar dari pengaruh secara langsung. Salah satu faktor meningkatkan kinerja adalah motivasi. Motivasi adalah mendorong, menginspirasi karyawan dari aktivitas kerja mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik (Robbins/Judge, 2017).

### 3.1.3 Hubungan antara Budaya Organisasi (Islami), Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai variabel moderasi

Secara formal, kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkatan dimana individu merasa positif atau negative tentang pekerjaan mereka. Ini adalah respon sikap atau emosi terhadap tugas-tugas seseorang sama halnya juga terhadap kondisi fisik dan sosial tempat bekerja. Sekilas dan dari perspektif teori *two factor*-nya Herzberg, beberapa aspek dari kepuasan bekerja seharusnya motivasi dan mengarah kepada hubungan pekerjaan yang positif dan kinerja bekerja individu dengan level tinggi

Adapun yang akan dibangun dalam penelitian ini berdasarkan dari pertanyaan penelitian terdapat 4 variabel yaitu Budaya Organisasi (Islami), Motivasi, Kepuasan Kerja sebagai variabel independent dan Kinerja Karyawan sebagai variable dependen. Seperti dijelaskan dalam gambar berikut:

**Gambar 3. 1 Kerangka berpikir**



### 3.2. Hipotesis

Sugiyono (2013) menyatakan Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara dari rumusan permasalahan penelitian yang menyatakan adanya atau tidak adanya pengaruh atau hubungan antara variabel yang diteliti. Hipotesis ini merupakan dugaan atau prediksi mengenai hubungan antarvariabel yang menjadi fokus penelitian, yang kemudian akan diuji kebenarannya melalui pengumpulan dan analisis data. Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Budaya Organisasi Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H2: Budaya Organisasi Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di moderasi oleh Kepuasan Kerja

H3: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H4: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di moderasi oleh Kepuasan Kerja