

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada abad ke 21 ini, sebuah perusahaan dituntut untuk memiliki kemajuan dan perkembangan yang pesat serta terbarukan. Dengan keadaan pasar yang kian mengglobal maka perusahaan atau organisasi diminta untuk memiliki variasi-variasi terbaru untuk bersaing. Selain itu, perusahaan perlu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Tidak berhenti disitu, perusahaan juga perlu memberikan *treatment* kepada sumber daya manusia agar kualitas dan kinerja tetap terjaga dan lebih baik lagi. Mereka tidak lagi menjadikan uang sebagai nilai utama, melainkan perlakuan secara menyeluruh menjadi kebutuhan sumber daya manusia saat ini (Khoiriah, 2015).

Pada berbagai bidang khususnya organisasi, faktor manusia menjadi masalah utama dalam setiap bagian yang ada didalamnya. Menurut Robbins dan Coutler (2005: 8) organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang reaktif dan dapat diidentifikasi, bekerja sama secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Riyadi. 2011). Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, sumber daya

manusia menjadi bagian penting untuk kemajuan dan perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Baiknya kualitas sumber daya manusia berimbas pada baiknya kinerja sehingga menjadikan perusahaan atau organisasi memiliki kemajuan dan perkembangan yang bagus. Sebaliknya, buruknya kualitas sumber daya manusia juga akan berimbas buruknya kemajuan sebuah organisasi atau perusahaan tersebut. Maka dalam hal ini setiap perusahaan akan sangat membutuhkan peran manajer Sumber Daya Manusia dalam rangka menjaga dan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia.

Kementerian Keuangan sebagai pengelola fiskal negara memiliki peran strategis dalam pengelolaan perekonomian. Dengan pengelolaan fiskal yang sehat dan berkelanjutan maka diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang tercermin dalam pertumbuhan ekonomi, redistribusi pendapatan, dan stabilitas ekonomi¹. Menurut data yang tertuang dalam buku Laporan Kinerja Kementerian Keuangan (2017), berdasarkan hasil evaluasi kinerja tahun 2017, Kementerian Keuangan telah mencapai hampir seluruh dari target Indikator Kinerja Utama dengan Nilai Kinerja Organisasi 111,14. Dan untuk pertama kalinya kualitas

¹ www.kemenkeu.go.id diakses tanggal 15 Mei 2018. Pukul 02.00 WIB.

Laporan Keuangan Pemerintah Pusat mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian dari Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Hal ini merupakan hasil dari peningkatan sumber daya manusia yang terus dilakukan oleh Kementerian Keuangan. Karena pentingnya peran Kementerian Keuangan dalam menjaga stabilitas ekonomi Negara, maka perlu adanya upaya menjaga dan terus meningkatkan kinerja setiap pegawai Kementerian Keuangan.

Sebuah organisasi ataupun perusahaan pasti menginginkan kinerja karyawan yang baik dan optimal agar proses mencapai tujuan organisasi berjalan dengan lancar. Kinerja karyawan berkaitan dengan kualitas serta kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, serta berkaitan juga dengan kondisi dan keadaan karyawan sebuah organisasi atau perusahaan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang mencapai tujuannya dengan optimal dan sesuai dengan standar organisasi atau perusahaan (Ramadhani, 2016). Peningkatan kinerja akan membawa suatu kemajuan bagi sebuah perusahaan atau organisasi dalam persaingan lingkungan tugas. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut merupakan tugas penting manajemen dikarenakan kemajuan sebuah perusahaan yang berpatokan pada pencapaian visi dan

misinya bergantung pada sumber daya manusia yang berada di dalamnya

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peranan penting. Dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan yang optimal, seorang pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan dan melaksanakan pekerjaannya dengan keterampilan setiap pegawai yang dimiliki (Tongo, 2014). Gaya kepemimpinan merupakan salah satu bentuk langkah-langkah yang diterapkan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (Suranta, 2002). Menurut Waridin dan Guritno (2005) seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang dimiliki, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Motivasi dalam bekerja juga erat kaitannya dengan sikap dan perilaku seseorang dalam bekerja. Motivasi tidak akan lepas dari sifat manusia itu sendiri, karena motivasi merupakan suatu keadaan dalam diri seseorang sehingga terdorong untuk mengerjakan suatu kegiatan atau aktivitas tertentu (Riyadi, 2011). Pemberian kompensasi merupakan salah satu bentuk apresiasi dan

motivasi kerja terhadap karyawan (Handoko. 2014: 251). Menurut Hasibuan (2006: 117), kompensasi merupakan sebuah bentuk imbalan sebagai pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan dari perusahaan atas suatu hal yang telah dikerjakan karyawan untuk perusahaan.

Komitmen merupakan keadaan psikologis yang memiliki suatu hubungan antara individu dengan suatu organisasi dan memiliki implikasi bagi setiap individu untuk meninggalkan atau tetap berada dalam organisasi tersebut (Tobing. 2009). Ketika seseorang tergabung dalam suatu organisasi ataupun perusahaan maka individu tersebut perlu memiliki komitmen yang tinggi. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi diharapkan mampu memberikan kinerja yang maksimal bagi organisasi ataupun perusahaannya.

Menurut Luthan (2006: 249) rendahnya komitmen menimbulkan persoalan bagi pihak organisasi, karena komitmen merupakan komoditas mahal yang menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan (Mamik. 2010). Komitmen yang rendah menandakan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya. Tingkat komitmen, baik komitmen karyawan kepada perusahaan ataupun sebaliknya sangat diperlukan, karena melalui

komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional (Murty dan Hudiwinarsih. 2012).

Keberagaman atau religiusitas menuntut penganutnya untuk mendalami ajarannya, memperkuat kaidah-kaidah dengan menjalankan yang diperintahkan serta menjauhi yang dilarang oleh agamanya (Baihaqi. 2015). Begitu pula dengan dunia pekerjaan. Jika berbicara tentang penganut agama Islam terdapat 'adl sebagai bentuk acuan bahwa dalam menjalankan sesuatu perlu adanya keseimbangan antara keshalehan yang tidak lepas dari kehidupan dunia ini (Ayudiati. 2010).

Menurut Muhammad (2004: 64), seorang muslim perlu membuktikan keshalehannya dengan tetap berperan aktif dalam kehidupan sehari-hari dan berjuang untuk melawan kezaliman. Dengan kata lain, setiap perkembangan material dari seseorang perlu dilandasi dengan semangat keadilan sosial dan demi ketakwaan spiritual bagi ummat maupun bagi dirinya sendiri. Religiusitas yang tinggi dapat menjadi motivasi seorang individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dikarenakan rasa ketaatannya tersebut yang timbul dalam diri seseorang, selain itu juga dapat memicu rasa aman dan nyaman dalam bekerja.

Dalam penelitian yang dikemukakan Riyadi (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan. Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Tongo (2014). Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan perbedaan pengaruh meskipun diuji terhadap objek yang memiliki karakteristik kerja yang berbeda.

Selain itu Murty dan Hudiwinarsih (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari motivasi dalam bekerja terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian pengaruh komitmen organisasi, Murty dan Hudiwinarsih (2012) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan menurut Fitriastuti (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gilang (2016) dalam penelitiannya di BPRS Bumi Artha Sampang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di BPRS Bumi Artha Sampang. Dari ketiga variabel tersebut hanya komitmen organisasi yang berpengaruh tidak terlalu signifikan.

Dari beberapa perbedaan hasil penelitian di atas, penulis belum menemukan penelitian serupa yang menjadikan Kementerian Keuangan sebagai objek penelitian. Kementerian Keuangan sebagai lembaga negara memiliki Indikator Kinerja utama tertinggi diantara kementerian lainnya. Berdasarkan Indikator Kinerja Utama dengan Nilai Kinerja Organisasi sebesar 111,14 (www.kemenkeu.go.id) serta keberhasilan Kementerian Keuangan dalam pencapaian kinerja karyawannya penulis tertarik menjadikan Kementerian Keuangan sebagai objek penelitian dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawannya serta belum ditemukannya penelitian serupa dengan memberikan variabel baru berupa religiusitas sebagai variabel pemoderasi. Maka dari itu pada penelitian ini penulis mengambil judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN KEUANGAN DENGAN RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERATING.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah diulas dalam latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kementerian Keuangan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kementerian Keuangan?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kementerian Keuangan?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kementerian Keuangan setelah dimoderasi dengan religiusitas?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kementerian Keuangan setelah dimoderasi dengan religiusitas?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kementerian Keuangan setelah dimoderasi dengan religiusitas?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kementerian Keuangan
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kementerian Keuangan
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kementerian Keuangan
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kementerian Keuangan setelah dimoderasi dengan religiusitas
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kementerian Keuangan setelah dimoderasi dengan religiusitas
6. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Kementerian Keuangan setelah dimoderasi dengan religiusitas.

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi pelengkap dan penyempurna penelitian sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Serta diharapkan dapat menjadi acuan dan referensi bagi peneliti selanjutnya dengan topik yang serupa.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sumber referensi manajer sumber daya manusia Kementerian Keuangan nantinya guna mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menyertakan religiusitas sebagai variabel moderatingnya.

D. Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari lima bab yang akan dibahas secara berurutan dari bab satu sampai dengan bab lima

BAB I: Pendahuluan, berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Dalam bab ini pembaca diharapkan dapat memahami latar belakang dari penelitian dikarenakan bab ini dapat memudahkan pembaca memahami bab-bab berikutnya.

BAB II: Landasan Teori, bab ini akan menjelaskan mengenai teori yang digunakan oleh peneliti terdahulu dalam penelitiannya dan menjadi acuan bagi penelitian ini yang meliputi kinerja, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi, serta religiusitas. Bab ini juga menjelaskan tentang hipotesis dan kerangka teori.

BAB III: Metode Penelitian, berisi tentang jenis penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis data dan sumber data, model pengumpulan data, variabel penelitian, dan teknik analisis data.

BAB IV: Hasil dan Pembahasan, bab ini menjelaskan tentang deskripsi objek penelitian yang meliputi variabel dependen dan independen, analisis data dan intepretasi terhadap hasil analisis berdasarkan alat dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB V: Penutup, bab ini akan mendeskripsikan kesimpulan dari hasil analisis penelitian dan saran-saran yang diperlukan untuk penelitian yang akan datang.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Telaah Pustaka

Sebagai pendukung dan referensi bagi penelitian ini, maka penulis menggunakan penelitian-penelitian terdahulu sebagai acuan bagi penelitian ini, adapun penelitian sebelumnya yang dijadikan referensi antara lain, Mamik (2010) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Populasi yang diambil adalah karyawan 3 perusahaan kertas di Jawa Timur sebanyak 5.021 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan secara simultan dan parsial ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Arizona, Riniwati, dan Harahap (2013) melakukan penelitian yang sama dengan populasi yang diambil adalah karyawan Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Malang. Dari penelitian ini ditemukan hasil melalui metode regresi linier berganda bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel komitmen organisasi berpengaruh negatif pada kinerja karyawan.

Murty dan Hudiwinarsih (2012) melakukan penelitian dengan judul pengaruh kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi. Populasi yang diambil adalah 32 karyawan dari perusahaan manufaktur di Surabaya. Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi dan komitmen organisasi memberikan pengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Baihaqi (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan religiusitas terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan populasi yang diambil dari karyawan PT. Unza Vitalis Salatiga. Hasil dari penelitian ini menunjukkan secara simultan kepemimpinan, motivasi, dan religiusitas berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Unza Vitalis Surabaya secara signifikan dan positif.

Riyadi (2011) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada salah satu perusahaan manufaktur di Jawa Timur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Selain itu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini diambil dari 110 karyawan pada perusahaan tersebut.

Tongo (2014) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja anggota. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh linier terhadap kinerja anggota, sedangkan disiplin kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja anggota. Populasi yang diambil adalah 71 anggota Detasemen A Pelopor Satuan Brigade Mobil Kepolisian Daerah Sulawesi Utara.

Ridwan dan Hamelinda (2017) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Populasi yang diambil adalah 39 manajer di berbagai tingkatan pada kantor cabang pembantu bank-bank di kota Sungai Penuh. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitiannya. Pada penelitian ini penulis menjadikan Kementerian Keuangan sebagai objek penelitian dikarenakan Kementerian Keuangan merupakan Kementerian dengan Indikator Kinerja Utama dengan Nilai Kinerja Organisasi Terbesar. Selain itu penulis juga memberikan variabel baru berupa religiusitas sebagai variabel pemoderasi.

B. Landasan Teori

1. Perilaku Organisasi

Teori perilaku organisasi pada hakekatnya mengkaji pada ilmu perilaku itu sendiri, yang kemudian dikembangkan pada tingkah laku manusia dalam organisasi (Handoko, 2014: 53). Dengan demikian bisa dikatakan bahwa kerangka dasar teori perilaku organisasi terdiri atas dua komponen, yakni setiap individu dan organisasi yang menjadi wadah dari perilaku setiap individu.

a. Definisi Organisasi

Organisasi merupakan kumpulan manusia yang kemudian diintegrasikan dalam suatu wadah untuk bekerjasama dalam menjamin tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Cakupan organisasi juga tidak hanya meliputi

bentuk-bentuk kelembagaan formal seperti pemerintah maupun organisasi bisnis, lebih dari itu cakupan organisasi meliputi setiap kontrak atau perjanjian yang terjadi antara dua orang atau lebih (Handoko. 2014: 53).

b. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi sesungguhnya terbentuk dari perilaku setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut. Maka dari itu pembahasan di dalamnya akan meliputi atau menyangkut perilaku individu. Winardi (2002: 237) menyatakan bahwa ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal suatu organisasi.

Lebih lanjut Winardi (2002: 237) menjelaskan dalam kaitan ini, aspek – aspek yang menjadi unsur – unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah : Motivasi, kepemimpinan, stres dan atau konflik, pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja, kepuasan,

pembinaan dan pengembangan organisasi, dan sebagainya.

Sementara itu, meskipun faktor eksternal yang menjadi kajian dalam ilmu manajemen strategik juga memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya, namun tidak akan dibahas dalam konteks ilmu perilaku organisasi.

c. Pendekatan dalam Perilaku Organisasi

Dengan adanya interaksi atau hubungan antar individu dalam organisasi, Winardi (2002: 239) menjelaskan penelaahan terhadap perilaku organisasi haruslah dilakukan melalui pendekatan – pendekatan sumber daya manusia, pendekatan kontingensi, pendekatan produktivitas, dan pendekatan sistem. Pendekatan sumber daya manusia atau pendekatan *supportif* dimaksudkan untuk membantu pegawai agar berprestasi lebih baik, menjadi orang yang lebih bertanggung jawab, dan kemudian berusaha menciptakan suasana dimana mereka dapat menyumbang kemampuan mereka sampai batas yang dimiliki, sehingga

mengarah pada peningkatan keefektifan pelaksanaan tugas.

Pendekatan kontingensi mengandung pengertian bahwa adanya lingkungan yang berbeda akan berdampak pada praktek perilaku yang berbeda pula untuk mencapai keefektifan organisasi. Disisi lain, pendekatan produktivitas dimaksud sebagai ukuran seberapa efisien suatu organisasi dapat menghasilkan keluaran yang diinginkan. Konsep produktivitas dalam hal ini tidak hanya diukur dari masukan dan keluaran ekonomis, akan tetapi juga masukan dan keluaran manusia dan sosial.

Pendekatan sistem yang diterapkan dalam sistem sosial di dalamnya terdapat seperangkat hubungan manusia yang rumit yang berinteraksi dalam banyak cara. Ini berarti, dalam mengambil keputusan para manajer perlu mengkaji hal – hal diluar situasi langsung untuk menentukan dampaknya terhadap sistem yang lebih besar.

2. Kinerja Karyawan

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja pada

seluruh bagian organisasi maka tujuan tidak akan tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pimpinan atau manajer. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan. 2006: 35).

Kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, maka kinerja dinyatakan baik dan sukses. Kinerja juga dinyatakan sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik individu maupun kelompok (Mamik. 2010). Mangkunegara (2000: 67) menilai kinerja karyawan berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam kurun waktu tertentu.

Gomes (2000: 138) menjelaskan, terdapat beberapa tipe kriteria penilaian kinerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik diantaranya kuantitas kerja, kualitas kerja, dan kehadiran. Terdapat tiga faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu, usaha kerja, dan dukungan organisasional. Kinerja juga sering sekali dipengaruhi oleh beberapa faktor

seperti *ability, capacity, held, incentive, environment, dan validity* (Notoatmodjo. 1992: 125).

Mangkunegara (2000: 68) mengatakan terdapat beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

a. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik. Maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi diri yang baik merupakan modal utama seseorang untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya sendiri secara optimal guna mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan yang dimaksud antara lain jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang

respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang memadai.

Adapun Tampi (2014) dalam penelitiannya menjelaskan pula indikator-indikator apa saja sebagai pengukur kinerja karyawan, antara lain :

a. Kualitas

Dimana hasil aktifitas yang dilakukan telah mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal untuk menampilkan kreatifitas yang mereka punya dengan maksud memenuhi tujuan organisasi

b. Kuantitas

Dimana kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan dalam jumlah unit dan jumlah siklus dari aktifitas yang dikerjakan oleh seseorang

c. Ketepatan waktu

Indikator ini merupakan penilaian yang berdasarkan aktifitas yang diselesaikan pada waktu perjanjian awal yang telah disepakati

d. Efektifitas

Memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian

e. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan melakukan pekerjaannya sendiri tanpa meminta bantuan bimbingan dan pengawasan apapun.

Penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota yang ada didalamnya, dan apabila terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri (Riyadi. 2011).

Dimata Islam, bekerja merupakan suatu kewajiban bagi setiap pemeluknya. Setiap Muslim memiliki tanggung jawab moral terhadap masyarakat dan dirinya sendiri untuk bekerja. Kuatnya dorongan bekerja ini dimotivasi dengan



dengan menjadikan pekerjaan yang dilakukannya sebagai ibadahnya, serta ibadahnya tersebut dijadikan pendorong dan motivasi utama dalam bekerja

- c. *Amanah*, terpercaya dan tanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya.

3. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor atas berhasil atau tidaknya perusahaan atau organisasi tersebut. Sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan berhasil tidaknya seorang pemimpin dalam menggerakkan dan mengelola organisasi atau perusahaan tersebut (Ridwan dan Hamelinda. 2017). Menurut Handoko (2014: 292) gaya kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat berpengaruh dalam pekerjaan untuk mencapai sebuah tujuan.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Gaya

kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan oleh manajer untuk mengatur dan mempengaruhi karyawannya demi meningkatkan kinerja mereka. Pemimpin mendorong, memelihara, mempertahankan, dan meningkatkan motivasi, dan kinerja karyawan (Mamik. 2010). Menurut Yasiroh (2010) seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut:

- a. Tanggung jawab yang seimbang
- b. Model peranan yang positif
- c. Memiliki keterampilan komunikasi yang baik
- d. Memiliki pengaruh positif
- e. Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain.

Menurut Handoko (2014: 297) terdapat dua macam gaya kepemimpinan, antara lain:

- a. Gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas

Pemimpin yang menggunakan model ini akan mengarahkan dan mengawasi secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas yang dilaksanakan oleh bawahannya telah sesuai

dengan yang diinginkan. Pemimpin dengan model seperti ini hanya memperhatikan pelaksanaan pekerjaan tanpa memperhatikan perkembangan karyawannya.

- b. Gaya kepemimpinan berorientasi pada karyawan

Pemimpin dengan model seperti ini lebih kepada memberikan motivasi kepada karyawannya untuk pencapaian tugas dengan baik serta memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan dan menjalin hubungan baik dengan para anggota organisasinya

Selain itu terdapat juga teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang gaya kepemimpinan dalam pendekatan kontemporer antara lain:

- a. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional

Robbins dan Coulter (2005: 159) menjelaskan bahwa model kepemimpinan transformasional cenderung memberikan inspirasi bawahannya untuk bertindak

melebihi kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi untuk menimbulkan dampak bagi organisasi atau perusahaannya. Lebih lanjut mereka juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transaksional lebih kepada membimbing atau memotivasi bawahannya menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas-tugasnya.

b. Gaya kepemimpinan kharismatik dan visioner

Kepemimpinan kharismatik merupakan gaya dengan sikap antusias dan percaya diri yang mana kepribadian dan tindakannya dapat mempengaruhi orang lain berperilaku. Sedangkan gaya kepemimpinan visioner lebih kepada menciptakan dan menegaskan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, dan mempunyai cita-cita masa depan yang menarik bagi organisasi ataupun perusahaan yang dipimpin (Robbins dan Coulter. 2005: 160)

c. Kepemimpinan tim.

Dalam bahasan manajemen, Robbins dan Coutler (2005: 161) mengutarakan empat fungsi kepemimpinan tim, yaitu sebagai penghubung dengan pihak luar, sebagai penyelesai masalah, menyelesaikan konflik, dan berfungsi sebagai Pembina.

Pengaruh gaya kepemimpinan merupakan dampak yang terjadi akibat dari kemampuan tertentu atasan atau pemimpin dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Seorang pemimpin haruslah memiliki kemampuan-kemampuan tertentu untuk mempengaruhi bawahannya menuju tujuan yang telah dibuat. Kartini (2008: 42) menjelaskan terdapat beberapa indikator yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain:

a. Kemampuan mengambil keputusan

Keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis atas pilihan alternatif yang dihadapi, dan mengambil tindakan merupakan pengambilan langkah yang menurut perhitungan pemimpin adalah tindakan atau langkah yang paling tepat.

b. Kemampuan memotivasi

Suatu daya pendorong yang berakibat seorang bawahan mau dan rela untuk mengeluarkan segala kemampuannya dalam berbagai kegiatan yang telah menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau keahlian seseorang dalam menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan ataupun tidak langsung.

d. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan perusahaan. Termasuk menyampaikan pada orang lain

apa yang perlu dilakukan dengan nada penyampaian yang bervariasi dengan tujuan agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung jawab

Seorang pemimpin perlu memiliki rasa tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bias diartikan sebagai kewajiban yang menanggung segala sesuatunya serta memberikan jawaban atas sebuah permasalahan dan menanggung akibatnya

f. Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Karena ini merupakan bagian yang sangat penting bagi keberhasilan hidup seseorang, semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Dalam kehidupan sosial keagamaan, kepemimpinan adalah suatu yang sangat urgen dalam mencapai cita-cita bersama. Hampir tidak ada

sama sekali dijumpai dalam kehidupan ataupun sejarah manusia terdapat suatu pekerjaan dan sebuah cita – cita besar yang dapat dicapai tanpa adanya kepemimpinan. Allah mengutus rasul-Nya ke muka bumi ini pada hakekatnya untuk memimpin umat agar dapat keluar dari kegelapan menuju cahaya kehidupan. Dengan adanya kepemimpinan, suatu umat atau komunitas akan selalu eksis dan berkembang menuju kebaikan. Adapun tugas kepemimpinan dalam Islam antara lain :

- a. *Khalifah*, pengganti dan pelanjut tugas Rasulullah SAW. dalam melestarikan nilai agama dan mengatur kehidupan dunia guna tujuan di kehidupan akhirat
- b. *Imam*, yang diikuti dan ditaati. Seorang pemimpin harus memberikan contoh yang baik pada anggotanya karena ia merupakan suri tauladan bagi kaumnya
- c. *Ra'in*, yaitu menjaga, merawat, dan memberi perhatian terhadap apa yang dipimpinnya.

4. Motivasi Kerja

Motivasi adalah pemberian dorongan kepada individu untuk bertindak yang menyebabkan orang

tersebut berperilaku dengan cara tertentu untuk mengarah pada suatu tujuan (Aries dan Ghozali. 2006). Pemberian motivasi merupakan suatu cara agar karyawan dapat bekerja sesuai acuan kerja dan tanggung jawab yang diberikan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik (Murty dan Hudiwinarsih. 2012). Siagian (2002) mengatakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari pemimpin yang setiap hari melakukan kontak langsung dengan bawahan di tempat kerja.

Melalui beberapa pengertian diatas, motivasi bisa jadi disimpulkan sebagai dorongan atau semangat yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya untuk memunculkan dalam diri bawahan usaha lebih dalam melakukan sesuatu, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan pribadi selain sebagai penyempurna tanggung jawab setiap manusia.

Menurut Gomes (2000: 178) dalam Rivai (2005) motivasi melibatkan faktor-faktor individual yang meliputi kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap, dan kemampuan. Sedangkan yang ada di dalam organisasi meliputi gaji, keamanan kerja,

hubungan sesama pekerja, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri. Dalam teori Maslow, manusia memiliki lima jenjang kebutuhan, yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan untuk kelompok, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan akan pengakuan (Rivai. 2005). Selain itu Poter dan Miles (1982) dalam Rivai (2005) mengatakan bahwa tiga faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi pengaruh ciri-ciri pribadi seseorang, pengaruh tingkat dan jenis pekerjaan, pengaruh lingkungan kerja.

Herzberg dalam Handoko (2014: 257) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi, antara lain:

a. Faktor motivasional

Faktor yang juga biasa disebut faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, adapun beberapa motivasi yang termasuk dalam faktor intrinsik antara lain:

1) Pekerjaan yang kreatif dan menantang

Karyawan akan termotivasi untuk bekerja secara maksimal jika pekerjaan yang ia kerjakan merupakan pekerjaan

yang menarik baginya dan memiliki kesan menantang dirinya.

2) Prestasi

Prestasi akan meningkatkan semangat dalam bekerja, terlebih apabila prestasi yang dimiliki oleh pegawai membuahkan hasil dan mendapatkan apresiasi seperti bonus dan lain-lain.

3) Penghargaan

Penghargaan yang didapat karyawan dari atasannya tentang pekerjaan yang telah selesai ia kerjakan dengan baik akan menjadi motivasi tersendiri dalam bekerja.

4) Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan motivasi tersendiri jika karyawan sudah diberikan tanggung jawab penuh oleh atasannya terhadap pekerjaannya.

5) Kemajuan

Menjadi motivasi tersendiri bagi pegawai apabila perusahaan atau organisasi memiliki semangat untuk

mencapai sebuah kemajuan, maka pegawai akan berusaha mengeluarkan semua tenaganya.

b. Faktor pemeliharaan

Faktor ini adalah faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang, Faktor ekstrinsik ini mencakup sebagai berikut:

1) Status

Status dan jabatan seorang karyawan dalam organisasi atau perusahaan tersebut akan menjadi pelecut dalam bekerja, apalagi status yang disematkan padanya merupakan status terpandang.

2) Hubungan kerja

Jika hubungan vertikal dan horizontal yang tercipta antara karyawan dan atasan atau karyawan dan karyawan adalah baik dan cenderung saling membantu, maka karyawan akan termotivasi untuk maksimal dalam bekerja.

3) Kebijakan dan administrasi

Kebijakan dan administrasi perusahaan yang menguntungkan karyawan akan menjadi pertimbangan untuk karyawan itu bekerja lebih maksimal.

4) Keamanan kerja

Keamanan kerja yang terjamin akan memberikan rasa nyaman dan rasa aman pada diri karyawan dan membuat karyawan memberikan kinerja optimal dalam melakukan pekerjaannya tanpa khawatir terjadi sesuatu pada dirinya.

5) Kondisi kerja

Kondisi kerja dalam organisasi atau perusahaan tempat bekerja yang nyaman akan memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

6) Pengupahan

Upah yang sesuai bahkan lebih yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya akan menjadi motivasi

tersendiri bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya bahkan meningkatkan kinerjanya.

7) Kehidupan pribadi.

Kehidupan pribadi karyawan berpengaruh pada pekerjaan yang sedang ia kerjakan, jika dalam kehidupan pribadi karyawan sedang tidak dalam kondisi baik juga akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Sedarmayanti (2007: 79) menyatakan terdapat beberapa indikator motivasi, yaitu sebagai berikut :

a. Gaji

Gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarganya. Selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi karyawan agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

b. Supervisi

Supervisi yang efektif berdampak pada peningkatan produktivitas pekerja melalui

penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian arahan yang sesuai dengan standar kerja, serta perlengkapan pembekalan yang memadai.

c. Kebijakan dan Administrasi

Pimpinan dan bawahan merupakan faktor yang penting untuk menjamin keberhasilan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Dengan manajemen yang partisipatif, bawahan juga dianggap sebagai subjek. Para pegawai juga akan mampu mengumpulkan informasi, pengetahuan, kekuatan, dan kreativitas untuk memecahkan persoalan.

d. Hubungan Kerja

Manusia akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di dalam tempat kerja maupun di luar tempat kerja. Untuk itu perlu didukung dengan suasana atau hubungan kerja yang baik dan harmonis.

e. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang nyaman, aman, dan tenang serta didukung oleh peralatan dan fasilitas yang memadai tentu akan membuat pegawai betah dalam bekerja bahkan cenderung meningkat.

f. Pekerjaan Tersebut

Suatu pekerjaan akan disenangi seseorang apabila pekerjaan tersebut sesuai dengan kemampuannya, sehingga apa yang sudah dilakukannya akan menjadi suatu kepuasan tersendiri.

g. Peluang untuk maju

Peluang untuk maju merupakan pengembangan potensi diri seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan. Setiap pegawai pasti menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi serta mendapat peluang untuk meningkatkan pengalamannya.

h. Pengakuan atau Penghargaan

Pengakuan dari lingkungan kerja merupakan suatu kepuasan untuk pegawai

atas apa yang telah dilakukan untuk pekerjaannya. Kebutuhan akan harga diri atau penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi.

i. Keberhasilan

Pencapaian prestasi atau keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, sehingga pegawai akan selalu mengerjakan sesuatu dengan rasa penuh tantangan.

j. Tanggung Jawab

Setiap orang bekerja pada suatu perusahaan akan selalu memiliki keinginan untuk dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar yang diperolehnya saat ini. Bukan hanya atas perlakuan yang baik, tetapi juga berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang memiliki potensi.

Motivasi merupakan pendorong bagi manusia untuk semangat dan giat dalam menjalankan



5. Komitmen Organisasi

Luthans (2006: 249) dalam Mamik (2010) mengartikan komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seseorang dalam mengekspresikan perhatiannya untuk kesuksesan organisasi. Karena komitmen merupakan salah satu hal penting yang mahal dan juga menentukan keberhasilan suatu organisasi tersebut. Komitmen yang rendah akan mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Komitmen merupakan suatu konsistensi dari wujud keterkaitan seseorang terhadap suatu hal seperti karir, lingkungan pergaulan sosial dan sebagainya (Yusuf, 2009). Adanya suatu komitmen yang tepat akan memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan di suatu pekerjaan.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan yang menunjukkan adanya keterikatan psikologis seorang pada suatu organisasi tertentu. Dimana Individu tersebut memihak, loyal, dan terlibat dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari keterlibatan individu dengan organisasi dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai yang telah ditetapkan (Mamik, 2010).

Seseorang yang memiliki komitmen dalam organisasinya atau perusahaannya terkesan rela mengorbankan hal – hal yang dimiliki untuk kebaikan organisasi atau perusahaan yang ditempatinya.

Lubis (2010: 53) mengungkapkan tiga komponen utama mengenai komitmen organisasi, yaitu antara lain:

a. Komitmen efektif

Komitmen ini terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi tersebut.

b. Komitmen berkelanjutan

Komitmen ini muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi atau perusahaan karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lainnya, atau karyawan tersebut tidak dapat menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain, dia ada dalam organisasi tersebut karena dia membutuhkan organisasi tersebut.

c. Komitmen normatif

Komitmen ini timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan dalam perusahaan atau organisasi tersebut karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi tersebut merupakan hal yang memang harus dilakukan. Dengan kata lain, karyawan tersebut ada dalam organisasi tersebut karena ia merasa berkewajiban untuk itu.

Hal yang umum dari ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara organisasi atau perusahaan dengan karyawan dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada dalam organisasi tersebut atau meninggalkannya. Akan tetapi kondisi psikologis setiap individu tetap akan mempengaruhi bentuk komitmen.

Selain itu Komitmen organisasi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers dalam Sopiah (2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan, antara lain :

- a. Pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda pada setiap karyawan
- b. Ciri pekerjaan seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja
- c. Pengalaman kerja seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Buchanan dalam Wijoyo (2016) menemukan bahwa indikator komitmen terdiri dari :

- a. Identifikasi organisasi. Merasakan kebanggaan atas organisasinya serta telah menginternalisasikan tujuan dan nilai – nilai inti organisasi dalam dirinya
- b. Keterlibatan diri. Penyerapan aktivitas dan penerapan peraturan organisasi hingga ke dalam psikologisnya
- c. Loyalitas organisasi. Sikap afeksi dan penerimaannya terhadap organisasi

dibuktikan dengan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi serta keinginannya untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut.

6. Religiusitas

Religiusitas berasal dari bahasa latin *religio* yang artinya agama, kesalehan, jiwa keagamaan. Menurut Glock dan Stark dalam Ancok dan Suroso (2004: 13), agama adalah sistem simbol, sistem keyakinan, sistem nilai, dan sistem perilaku yang terlembagakan dan semua itu berpusat pada persoalan-persoalan yang dihayati sebagai yang paling maknawi. Religi adalah seperangkat aturan dan kepercayaan yang pasti untuk membimbing manusia dalam tindakannya terhadap tuhan, orang lain, dan diri sendiri. Selain itu, Religiusitas juga dapat diartikan sebagai seberapa jauh pengetahuan, seberapa kokoh keyakinan, seberapa sering melaksanakan ibadah dan akidah, serta seberapa dalam penghayatan atas agama yang dianutnya (Nashori dan Mucharom. 2002: 48).

Agama merupakan sesuatu yang tidak dapat terpisahkan dari kehidupan manusia. Muhaimin, Mujib, dan Mudzakkir (2005) mengartikan agama

sebagai jalan hidup yang harus ditempuh oleh manusia dalam kehidupan di dunia, sehingga memunculkan kehidupan yang teratur, aman, tenteram, dan sejahtera. Jalan hidup tersebut berisi aturan-aturan, nilai-nilai, serta norma yang mengatur kehidupan manusia yang tumbuh dan berkembang. Dari istilah agama ini muncullah religiusitas, seperti pemaparan Samsari (2004) bahwa religiusitas merupakan tingkat keimanan seseorang dalam menghayati dan mengamalkan ajaran-ajaran agama yang dianutnya. Religiusitas lebih mengarah pada kualitas penghayatan dan sikap hidup seseorang berdasarkan nilai-nilai keagamaan yang diyakininya dan lebih menekankan pada substansi nilai-nilai luhur keagamaan serta cenderung memalingkan diri dari *formalisme* keagamaan (Ghozali. 2002)

Menurut Glock dan Stark dalam Ancok dan Suroso (2004: 56), terdapat lima macam dimensi keberagaman yang dapat dijadikan sebagai indikator religius seseorang. Dimensi tersebut antara lain:

a. Dimensi keyakinan

Dimensi ini berisi pengharapan-pengharapan seseorang yang memiliki

keyakinan untuk berpegang teguh pada pandangan teologis tertentu dan mengakui kebenaran doktrin-doktrin didalam agamanya.

b. Dimensi peribadatan

Dimensi ini merupakan tingkatan perilaku pemujaan, ketaatan, dan hal-hal yang dilakukan orang untuk menunjukkan komitmen terhadap agama yang dianutnya.

c. Dimensi pengetahuan agama

Dimensi yang didalamnya orang-orang beragama memiliki pengetahuan tentang dasar-dasar keyakinan, ritual-ritual, kitab suci, tradisi-tradisi dari agamanya. Dimensi ini mengukur sejauh mana pengetahuan seseorang tentang agama yang dianutnya.

d. Dimensi penghayatan

Dimensi yang berisikan pengalaman-pengalaman unik dan spektakuler dari penganutnya yang merupakan keajaiban yang datang dari tuhan.

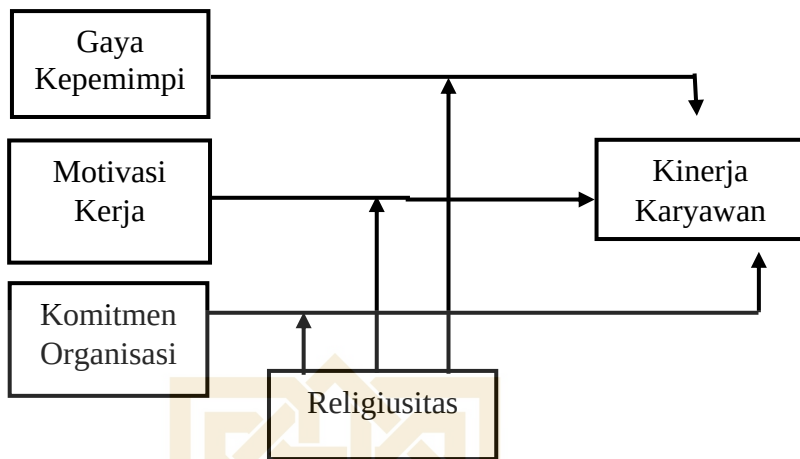
e. Dimensi pengalaman

Dimensi ini mengukur sejauh mana perilaku seseorang dimotivasikan oleh ajaran agamanya, seperti seseorang menjalankan perintah dan menjauhi larangan dari tuhan.

Dalam religiusitas seseorang tidak hanya dilihat dengan sikap yang tampak saja, melainkan juga dari dalam hati seseorang. Oleh karena itu terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang dalam menghasilkan sikap keagamaan antara lain: pengaruh sosial, berbagai pengalaman hidup, kebutuhan, serta proses pemikiran dalam dirinya (Partini, 1980: 15). Terbentuknya suatu sikap itu banyak dipengaruhi oleh rangsangan dari lingkungan sosial maupun kebudayaan.

C. Kerangka Pemikiran

Dari beberapa teori yang melandasi penelitian ini, maka dapat digambarkan kerangka berpikir dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran dibuat untuk mengetahui alur yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2.1
Alur Kerangka Berfikir

D. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah mengemukakan kerangka berpikir dan landasan teori. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang akan diteliti (Sugiyono. 2013: 93). Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori, dan kerangka teori yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah pekerjaan yang

dilakukan bersama-sama dalam bentuk tim. Seorang pemimpin perlu memiliki model ataupun cara memimpin tersendiri dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mamik (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam pemaparan di atas jelas dikatakan bahwa dalam mencapai sebuah tujuan organisasi atau perusahaan, seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya dengan cara dan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dengan harapan mencapai kinerja yang maksimal. Maka dari itu, diajukan hipotesis :

H_1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Dalam kehidupan berorganisasi, termasuk dalam kehidupan kerja, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para

pemimpin setiap berkontak langsung dengan karyawannya (Siagian. 2002). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arizona, Riniwati, dan Harahap (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Malang.

Dari pemaparan tersebut dapat dikatakan bahwa motivasi kerja merupakan bagian terpenting dalam dunia pekerjaan untuk selalu menaikkan kualitas kinerja karyawannya. Maka dari itu, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Setiap karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi maupun perusahaan perlu memiliki komitmen kuat dalam dirinya terhadap perusahaan tersebut. Hal ini dipandang sebagai suatu nilai yang menunjukkan individu karyawan tersebut akan berusaha memberikan

segala sesuatu yang ia punya dalam dirinya untuk organisasi ataupun perusahaan tersebut. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tobing (2009) memaparkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara.

Dari pemaparan tersebut diatas dapat dikatakan bahwa setiap karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi perlu memiliki komitmen organisasi yang kuat dalam rangka membantu meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan tersebut. Maka dari itu, diajukan hipotesis :

H₃ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai setelah dimoderasi dengan variabel religiusitas.

Keberagaman seseorang pada dasarnya lebih menunjuk pada pelaksanaan keagamaan yang berupa penghayatan dan pembentukan komitmen, sehingga lebih merupakan proses internalisasi nilai-nilai agama untuk kemudian

diamalkan dalam perilaku sehari-hari. Begitu halnya seorang pemimpin perlu memahami keberagaman masing-masing anggotanya dalam ketaatan pada agamanya, tidak berhenti disitu pemimpin juga perlu memiliki nilai-nilai religiusitas sebagai tauladan bagi anggotanya.

Mukhfadatul (2013) dalam penelitiannya menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara variabel religiusitas dengan produktivitas karyawan BMT MADE Demak. Namun, penulis belum menemukan penelitian tentang religiusitas yang dijadikan variabel pemoderasi gaya kepemimpinan. Maka dari itu diajukan hipotesis :

H₄ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi oleh religiusitas.

5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai setelah dimoderasi dengan variabel religiusitas.

Setiap masing-masing pribadi tentu memiliki motivasi tersendiri dalam melakukan setiap pekerjaan yang dilakukan. Selain

motivasi dari diri sendiri motivasi yang berasal dari *eksternal* diri atau dari pimpinan juga menjadi penguat pribadi karyawan dalam melakukan setiap pekerjaannya.

Motivasi bisa diartikan sebagai dorongan atau semangat yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya untuk memunculkan dalam diri bawahan usaha lebih dalam melakukan sesuatu, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan pribadi selain sebagai penyempurna tanggung jawab setiap manusia.

Tidak terlepas dari motivasi, unsur keagamaan juga bias dijadikan sebagai alat motivasi seorang pemimpin pada bawahannya. Purwati (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel religiusitas sebagai pemoderasi memperkuat pengaruh variabel motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan. Maka dari itu diajukan hipotesis :

H₅ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi oleh religiusitas.

6. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai setelah dimoderasi oleh variabel religiusitas.

Komitmen organisasi merupakan keyakinan seseorang untuk tetap berada dalam suatu perusahaan. Mamik (2010) menyatakan bahwa komitmen merupakan kondisi dimana Individu tersebut memihak, loyal, dan terlibat dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari keterlibatan individu dengan organisasi dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai yang telah ditetapkan.

Ketaatan seorang dalam beragama bisa jadi juga berperan untuk mempengaruhi komitmen organisasi setiap pribadi. Muiz (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa religiusitas mampu memoderasi lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja. Penulis belum menemukan penelitian yang secara *implisit* menyebutkan bahwa religiusitas memoderasi komitmen organisasi untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dari itu diajukan hipotesis :

H₆ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi oleh variabel religiusitas.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Sifat Penelitian

Penelitian yang dilakukan bersifat kuantitatif. Sugiyono (2013: 12) menyatakan bahwa metode kuantitatif adalah pendekatan ilmiah yang memandang satu realitas itu dapat diklasifikasikan, kongkrit, teramati, dan terukur. Hubungan variabelnya juga bersifat sebab dan akibat yang data penelitiannya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik. Berdasarkan jenisnya penelitian ini merupakan jenis penelitian survei. Penelitian survei merupakan jenis penelitian yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari berbagai gejala yang ada serta mencari keterangan secara faktual.

Pada penelitian survei, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Singarimbun dan Efendi (1985: 104) menyatakan secara umum, pengertian survei dibatasi pada penelitian yang datanya dikumpulkan dari sampel atas populasi untuk mewakili seluruh populasi.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono. 2013: 115). Dalam penelitian ini, peneliti memilih populasi seluruh karyawan kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan di Jakarta. Meskipun peneliti tidak memiliki data pasti jumlah pegawai yang termasuk kedalam populasi namun menurut Reza Syam Pratama yang menjabat sebagai staff di biro Sumber Daya Manusia, pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan berjumlah kurang lebih 2.500 pegawai.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipandang dapat mewakili seluruh populasi. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *non probability sampling* yaitu pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan teknik *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono. 2013: 116). Dengan kata lain sampel yang diambil disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu. Sampel dalam penelitian ini adalah :

- a. Pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan yang berada di kantor pusat Jakarta
- b. Pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan yang telah bekerja minimal selama satu tahun
- c. Pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan yang beragama Islam.

Pada penelitian ini populasi tidak diketahui jumlahnya karena dirahasiakan oleh Kementerian Keuangan, oleh karena itu untuk menentukan ukuran sampel penelitian dari populasi tersebut peneliti menggunakan acuan umum dari Sekaran (2006: 98) yang mengatakan bahwa ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang berisikan pertanyaan untuk responden yang merupakan karyawan kantor Kementerian Keuangan yang sesuai dengan kriteria yang dimaksud. Bentuk instrumen kuesioner tersebut disusun dengan sistematika sebagai berikut :

1. Bagian pertama, pertanyaan tentang identitas responden
2. Bagian kedua, pertanyaan yang berhubungan dengan variabel-variabel
3. Bagian ketiga, diberikan kolom saran untuk responden kepada penulis.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*, dimana responden diberikan empat alternatif pilihan jawaban, sehingga menghindari alternatif jawaban netral. Sugiyono (2013: 132) menyatakan bahwa skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1**Tabel Skala Likert**

Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Setuju	3
Sangat Setuju	4

D. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2013: 59) pengertian variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Selain itu, manfaat dari definisi operasional variabel untuk mengidentifikasi kriteria yang dapat diobservasi sehingga memudahkan observasi atau pengukuran terhadap variabel.

Sedangkan definisi operasional melekatkan arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan tindakan-tindakan yang perlu untuk mengukur variabel. Adapun variabel yang ditetapkan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Variabel Independen

a. Gaya Kepemimpinan

Model kepemimpinan sangatlah berpengaruh dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan atau pegawainya. Kartini (2008: 71) memberikan macam-macam indikatornya yang dapat diketahui dengan kuesioner dan diukur dalam skala ordinal sebagai berikut :

- 1) Kemampuan mengambil keputusan
- 2) Kemampuan memotivasi
- 3) Kemampuan komunikasi
- 4) Kemampuan mengendalikan bawahan
- 5) Tanggung jawab
- 6) Kemampuan mengendalikan emosional

b. Motivasi Kerja

Motivasi menjadi penting karena motivasi memiliki peran untuk memacu dan menyebabkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu. Adapun Sedarmayanti (2007) menjabarkan indikatornya yang dapat diketahui dengan kuesioner dan diukur dalam skala ordinal sebagai berikut :

- 1) Gaji
- 2) Supervisi
- 3) Kebijakan dan administrasi
- 4) Hubungan kerja
- 5) Kondisi kerja
- 6) Pekerjaan itu sendiri
- 7) Peluang untuk maju
- 8) Pengakuan atau penghargaan
- 9) Keberhasilan
- 10) Tanggung jawab

c. Komitmen Organisasi

Komitmen dalam bekerja juga menjadi bagian penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam sebuah perusahaan, kuat tidaknya komitmen seorang pegawai pada perusahaan menjadi jaminan kesetiaan pegawai pada perusahaannya. Adapun indikator yang dikembangkan oleh Buchanan dalam Wijoyo (2016) adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi organisasi
- 2) Keterlibatan diri
- 3) Loyalitas organisasi

2. Variabel Dependen

Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja

adalah hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai ataupun karyawan dalam waktu tertentu. Bernadine dalam Tampi (2014) menyampaikan indikator kinerja karyawan yang dapat diketahui dengan kuesioner dan dapat diukur dengan skala ordinal adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Efektifitas
- e. Kemandirian

3. Variabel Moderasi

Religiusitas menjadi variabel moderasi dalam penelitian ini untuk mencari tahu apakah dengan religiusitas dapat mempengaruhi secara positif atau negatif variabel independen terhadap variabel dependen. Religiusitas merupakan bentuk ketaatan seseorang terhadap ajaran agamanya. Adapun Ancok dan Nashori (2004: 56) mengemukakan indikator – indikator yang dapat diketahui dengan kuesioner dan diukur dengan skala ordinal sebagai berikut :

- a. Dimensi keyakinan
- b. Dimensi praktik agama
- c. Dimensi pengalaman
- d. Dimensi pengetahuan agama

- e. Dimensi penghayatan

E. Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006: 53). Menurut Umar (2002: 88) pengujian validitas dilakukan dengan teknik analisis butir yang akan menguji validitas tiap butir dengan skor-skor yang ada kemudian dikorelasikan dengan skor total. Rumus yang digunakan untuk menghitung validitas yakni :

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

(3.1)

Keterangan : r = Koefisien korelasi

n = Jumlah sampel

X = Nilai skor butir pertanyaan

Y = Nilai skor total

Setelah diketahui dari hasil perhitungan yang menggunakan persamaan di atas, kemudian dibandingkan dengan r table, kriteria hasil perhitungannya sebagai berikut:

- 1) Jika r_{xy} hitung $\geq r$ table, maka hasilnya valid
- 2) Jika r_{xy} hitung $\leq r$ table, maka hasilnya tidak valid

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *oneshot* atau pengukuran sekali saja. Di sini pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan *reliable* jika nilai Cronbach Alpha (α) $> 0,6$ atau lebih besar dari $0,6$ (Ghozali. 2006: 50).

2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan penelitian yang lebih jauh, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik agar hasil kesimpulan yang diperoleh tidak menimbulkan nilai yang bias. Adapun uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya memiliki distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji *non parametric Kolmogorov – sminov* (K-S). Menurut Ghazali (2006: 161) Dalam uji normalitas ini terdapat dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

Dasar pengambilan keputusan uji statistik jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka

terdistribusi normal dan sebaliknya terdistribusi tidak normal (Supriyanto dan Machfudz. 2010). Dasar pengambilan keputusan uji grafiknya dapat dideteksi dengan persebaran data, jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis maka menunjukkan pola terdistribusi normal dan sebaliknya menunjukkan tidak normal.

b. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2006: 106) uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas pada suatu model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1) Jika nilai *tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas
- 2) Jika nilai *tolerance* $< 0,1$ dan nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang hasilnya terjadi homoskedastisitas dimana varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap (Ghozali, 2006: 140) Dasar pengambilan keputusan pada uji heteroskedastisitas adalah :

- 1) Jika nilai signifikansi $> 0,05$ atau lebih besar dari $0,05$ maka kesimpulannya tidak terjadi heteroskedastisitas
- 2) Jika nilai signifikansi $< 0,05$ atau lebih kecil dari $0,05$ maka kesimpulannya terjadi heteroskedastisitas.

3. Analisis Regresi Linier Berganda dengan Variabel Pemoderasi

Menurut Ghozali (2006: 223) pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode regresi linier berganda dan regresi berganda dengan variabel pemoderasi (*moderating*). Regresi linier

berganda dengan pemoderasi dilakukan ketika dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi, yakni perantara antara variabel independen dengan variabel dependen. Penelitian ini memiliki data yang telah dikumpulkan untuk dianalisis dengan persamaan kuadrat kecil biasa atau *Ordinary Least Square* (OLS) dan dengan analisis regresi moderasi atau *Moderating Regression Analysis* (MRA). Dari pengertian tersebut maka dapat ditemukan persamaannya yaitu :

$$\begin{aligned}
 Y &= a + b_1 X_1 + e \\
 Y &= a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e \\
 Y &= a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_1 X_4 + b_5 X_2 X_4 + b_6 X_3 X_4 + e
 \end{aligned}
 \tag{3.2}$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

b_1 - b_4 = koefisien

X_1 = Gaya kepemimpinan

X_2 = Motivasi kerja

X_3 = Komitmen organisasi

X_4 = Religiusitas (*moderating variabel*)

e = Standar kesalahan (*error*)

Jika persamaan kedua dan ketiga tidak berbeda secara signifikan atau ($\beta_3=0$; $\beta_2 \neq 0$) maka variabel X_4 dalam penelitian ini bukanlah variabel moderator, tetapi sebagai variabel prediktor (independen). Pada persamaan untuk penelitian ini variabel X_4 merupakan variabel *pure* moderator yaitu variabel yang murni hanya menjadi variabel pemoderasi, tidak menjadi variabel independen, maka persamaan pertama dan kedua tidak berbeda, tetapi harus berbeda dengan persamaan ketiga atau ($\beta_2=0$; $\beta_3 \neq 0$). Variabel X_4 merupakan variabel quasi moderator jika persamaan pertama, kedua, dan ketiga harus berbeda satu dengan lainnya atau ($\beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$).

4. Uji Hipotesa

Uji hipotesa dilakukan untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah disusun berdasarkan data penelitian. Uji hipotesis yang digunakan adalah uji statistik F, uji statistik t dan koefisien determinasi (Widaryono. 2012)

a. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji statistik F digunakan untuk mengukur seberapa jauh pengaruh variabel independen atau bebas yang dimaksudkan

dalam model secara bersama-sama dalam menerangkan variasi variabel dependen atau terikat. Uji F dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikansi uji ANOVA. Jika nilai signifikansi F lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan bahwa variabel tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien determinasi digunakan untuk menggambarkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Koefisien determinasi ditunjukkan oleh angka *R-square* dalam model *summary* yang dihasilkan oleh program.

Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Koefisien determinasi $(R)^2$ pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Namun, penggunaan koefisien determinasi mempunyai kelemahan, yaitu bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan dalam model. Setiap tambahan satu variabel maka R^2 meningkat tidak peduli apakah variabel berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau tidak.

Nilai adjusted R^2 berkisar antara 0-1. Nilai adjusted R^2 makin mendekati 0 maka pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen dapat dikaitkan semakin kecil. Begitupun sebaliknya, jika nilai adjusted R^2 semakin mendekati satu maka pengaruh semua variabel independen terhadap dependen variabel akan semakin besar (Ghazali, 2006: 68).

c. Uji Parsial (Uji t)

Uji statistik t digunakan untuk mengukur seberapa jauh pengaruh variabel

independen atau bebas secara individual dalam mengukur variasi variabel dependen atau terikat. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} , jika nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka dapat dinyatakan bahwa variabel independen secara individual berpengaruh positif terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi t lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan bahwa variabel independen secara individu berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan Jakarta. Sedangkan sampel yang diperoleh disesuaikan dengan kriteria purposive sampling dengan berapapun hasil responden yang didapat dengan menggunakan acuan umum dari Sekaran (2006: 98).

Kuesioner diberikan di kantor Kementerian Keuangan pusat Jakarta yang beralamat di Gedung Djuanda I, Jalan Dr. Wahidin Raya No 1, Pasar Baru, Sawah Besar, kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10710. Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari proses penyebaran kuesioner dan beberapa wawancara singkat. Penyebaran kuesioner dilaksanakan pada tanggal 14 – 28 Desember 2018.

Penelitian ini mendapatkan sampel 46 orang dengan kriteria pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan yang beragama Islam dan telah bekerja selama lebih dari 1 tahun. Dalam analisis deskripsi responden berikut ini, disajikan dan dijelaskan beberapa kondisi

demografi responden yang meliputi tingkat pengembalian kuesioner, usia, jenis kelamin, dan lama bekerja. Tabel analisis deskripsi responden disajikan sebagai berikut :

1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Tabel 4.1

Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Total penyebaran	46
Total pengembalian	46
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0
Tingkat pengembalian	100%
Jumlah responden	46
Total kuesioner yang diolah	46
Sampel yang dibutuhkan	46

Sumber : Data primer diolah, 2019

Peneliti menggunakan acuan dari Sekaran (2006: 98) yang menyimpulkan pengambilan sampel lebih dari 30 sampai 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian,

dan peneliti mendapatkan 46 sampel yang sesuai dengan kriteria yang peneliti tentukan.

2. Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian, karakteristik responden menurut usia disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Presentase (%)
<20	0	0%
20 – 29	33	72%
30 – 39	12	26%
40 – 49	1	2%
>49	0	0%
Total	46	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Peneliti menemukan dan memutuskan mengambil sampel terbanyak di usia kisaran 20 – 29 tahun dikarenakan saat pengambilan data kuesioner peneliti sangat jarang menemukan pegawai usia diatas 40 tahun di sekitar lokasi pengambilan sampel.

3. Responden Berdasarkan jenis Kelamin

Berdasarkan penelitian, diperoleh presentase perbandingan antara laki-laki dan perempuan sebagai berikut :

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Presentase (%)
Laki-laki	29	63%
Perempuan	17	37%
Total	46	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki dikarenakan disaat pengambilan data kuesioner peneliti lebih banyak bertemu pegawai laik – laki di masjid yang merupakan lokasi pengambilan sampel daripada pegawai perempuan.

4. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama waktu bekerja disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.4**Karakteristik Responden Berdasarkan Waktu Bekerja**

Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
1 – 3 Tahun	20 orang	43,5%
3 – 5 Tahun	13 orang	28,3%
5 – 7 Tahun	9 orang	19,6%
7 – 10 Tahun	3 orang	6,5%
>10 Tahun	1 orang	2,2%

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah bekerja selama kisaran 1 – 3 tahun dengan presentase 43,5%. Hal ini dikarenakan penyebaran kuesioner saat pengambilan data tidak tersebar merata dan saat waktu pengambilan data yang ditemukan oleh peneliti lebih banyak pegawai dengan masa kerja dibawah 5 tahun.

B. Analisis Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini dideskripsikan variabel-variabel dengan menggunakan analisis statistik

deskriptif. Analisis ini digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel yang ada di dalam penelitian ini, antara lain variabel dependen, variabel independen, dan variabel moderasi. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan. Sedangkan untuk variabel independennya adalah Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi. Serta Religiusitas yang menjadi variabel pemoderasi dalam penelitian ini.

Analisis Statistik Deskriptif merupakan ukuran berapa nilai minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi dalam masing-masing variabel. Analisis statistik dalam penelitian ini diukur menggunakan IBM SPSS *Statistic* 19. Berdasarkan olah data tersebut dapat dilihat hasil sebagai berikut :

Tabel 4.5

Hasil Analisis Statistik Deskriptif

	N	Min	Maks	Mean	Standar Deviasi
Gaya Kepemimpinan	46	16	24	19,50	2,501
Motivasi Kerja	46	22	40	31,54	4,843

Komitmen Organisasi	46	14	24	19,46	2,810
Religiusitas	46	10	20	15,80	2,482
Kinerja	46	9	20	15,96	2,898

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Hasil analisis statistik deskriptif di atas dapat dipaparkan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan

Hasil dari kuesioner yang diambil dari responden menunjukkan nilai minimum dari variabel gaya kepemimpinan sebesar 16 dan nilai maksimum sebesar 24. Sedangkan untuk nilai rata-ratanya sebesar 19,50 dengan standar deviasi sebesar 2,501.

2. Motivasi Kerja

Hasil dari kuesioner yang diambil dari responden menunjukkan nilai minimum dari variabel motivasi kerja sebesar 22 dan nilai maksimum sebesar 40. Sedangkan, untuk nilai rata-ratanya sebesar 31,54 dan nilai standar deviasi sebesar 4,843.

3. Komitmen Organisasi

Hasil dari kuesioner yang diambil dari responden menunjukkan nilai minimum dari variabel komitmen organisasi sebesar 14 dan nilai maksimum sebesar 24. Sedangkan, untuk nilai rata-rata sebesar 19,46 dan nilai dari standar deviasi sebesar 2,810.

4. Religiusitas

Hasil dari kuesioner yang diambil dari responden menunjukkan nilai minimum dari variabel religiusitas sebesar 10 dan nilai maksimumnya sebesar 20. Sedangkan, untuk nilai rata-rata sebesar 15,80 dengan nilai standar deviasi sebesar 2,482.

5. Kinerja

Hasil dari kuesioner yang diambil dari responden menunjukkan nilai minimum dari variabel kinerja sebesar 9 dan nilai maksimum sebesar 20. Sedangkan, untuk nilai rata-ratanya sebesar 15,96 dengan standar deviasi sebesar 2,898.

C. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Adapun hasil uji validitas dari kuesioner yang tersebar adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Validitas

No	Variabel Indikator	r_{tabel}	r_{hitung}	Keterangan
X_1	Gaya Kepemimpinan			
1	Gaya Kepemimpinan 1	0,2455	0,604	Valid
2	Gaya Kepemimpinan 2	0,2455	0,745	Valid
3	Gaya Kepemimpinan 3	0,2455	0,841	Valid
4	Gaya	0,2455	0,720	Valid

	Kepemimpinan 4			
5	Gaya Kepemimpinan 5	0,2455	0,751	Valid
6	Gaya Kepemimpinan 6	0,2455	0,817	Valid
X₂	Motivasi Kerja			
1	Motivasi Kerja 1	0,2455	0,615	Valid
2	Motivasi Kerja 2	0,2455	0,783	Valid
3	Motivasi Kerja 3	0,2455	0,747	Valid
4	Motivasi Kerja 4	0,2455	0,816	Valid
5	Motivasi Kerja 5	0,2455	0,672	Valid
6	Motivasi Kerja 6	0,2455	0,777	Valid
7	Motivasi Kerja 7	0,2455	0,709	Valid
8	Motivasi Kerja 8	0,2455	0,691	Valid
9	Motivasi Kerja 9	0,2455	0,624	Valid
10	Motivasi Kerja 10	0,2455	0,847	Valid
X₃	Komitmen Organisasi			
1	Komitmen Organisasi 1	0,2455	0,691	Valid

2	Komitmen Organisasi 2	0,2455	0,736	Valid
3	Komitmen Organisasi 3	0,2455	0,665	Valid
4	Komitmen Organisasi 4	0,2455	0,687	Valid
5	Komitmen Organisasi 5	0,2455	0,532	Valid
6	Komitmen Organisasi 6	0,2455	0,744	Valid
X_{Mod}	Religiusitas			
1	Religiusitas 1	0,2455	0,602	Valid
2	Religiusitas 2	0,2455	0,778	Valid
3	Religiusitas 3	0,2455	0,851	Valid
4	Religiusitas 4	0,2455	0,720	Valid
5	Religiusitas 5	0,2455	0,867	Valid
Y	Kinerja			
1	Kinerja 1	0,2455	0,789	Valid
2	Kinerja 2	0,2455	0,856	Valid
3	Kinerja 3	0,2455	0,837	Valid

4	Kinerja 4	0,2455	0,835	Valid
5	Kinerja 5	0,2455	0,860	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Suatu kuesioner dikatakan valid apabila nilai dari r_{hitung} dalam setiap butir pertanyaan di setiap variabel lebih besar dari nilai r_{tabel} (Ghozali. 2006: 55). Nilai r_{hitung} diperoleh dari olah data dengan bantuan SPSS. Yaitu diperoleh dari tabel *total-item statistic (corrected item-total correlation)*. r_{tabel} diperoleh dari korelasi *pearson product moment*, dimana responden sebanyak 56 orang dengan $df = n - 2$ ($56 - 2 = 54$) signifikansi 5%. Untuk uji satu arah diperoleh r_{tabel} 0,2455.

2. Uji Reliabilitas

Pertanyaan dalam kuesioner dikatakan reliabel apabila nilai dari croncbach alpha $> 0,60$ (Ghozali. 2006: 50). Nilai croncbach alpha diperoleh dari olah data dengan bantuan program SPSS. Hasil dari uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Variabel Indikator	Standar d	Cronbach Alpha	Keterangan
X ₁	Gaya Kepemimpinan	0,60	0,839	Reliabel
X ₂	Motivasi Kerja	0,60	0,902	Reliabel
X ₃	Komitmen Organisasi	0,60	0,763	Reliabel
X _{Mod}	Religiusitas	0,60	0,827	Reliabel
Y	Kinerja	0,60	0,891	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Hasil pada tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa variabel yang digunakan dalam membentuk pertanyaan mempunyai koefisien alpha yang besar yang secara keseluruhan melebihi standar dari nilai 0,60. Sehingga bisa dikatakan semua pengukur variabel dari kuesioner adalah reliabel.

D. Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8

Hasil Uji Normalitas

Uji Normalitas	Hasil
Kolmogorov-Smirnov Z	0,739
Asymp. Sig (2-tailed)	0,646

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

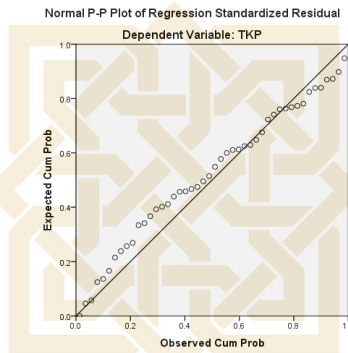
Berdasarkan tabel di atas dari pengujian normalitas tersebut diperoleh nilai Kolmogorov-Smirnov Z sebesar 0,739 dan memiliki *p-value* sebesar 0,646. Dikarenakan nilai $p > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan terdistribusi normal dan dapat dilanjutkan ke pengujian yang lebih jauh.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel terikat, variabel bebas, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini pengujian dilakukan juga dengan metode analisis grafik, baik secara normal

probability plot atau grafik histogram. Jika normal *probability plot* menunjukkan titik berada di sekitar garis dan grafik histogram berbentuk lonceng maka data berdistribusi normal (Ghozali. 2006: 165).

Gambar 4.1

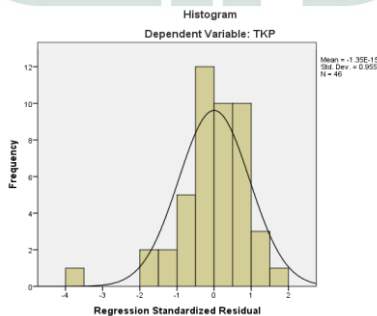
Hasil Uji Normalitas (Normal Probability Plot)



Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Gambar 4.2

Hasil Uji Normalitas (Grafik Histogram)



Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari gambar 4.1 diketahui bahwa titik berada di sekitar garis, dan gambar 4.2 diketahui bahwa grafik histogram berbentuk lonceng. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini terdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Menurut Ghozali (2006: 165) model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya *variance factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.

Setiap variabel independen menjadi variabel dependen dan diregresi terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *CutOff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai $tolerance < 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$

(Ghozali. 2006: 109). Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.9
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,310	3,222	Bebas Multikolinieritas
Motivasi Kerja	0,302	3,312	Bebas Multikolinieritas
Komitmen Organisasi	0,204	4,908	Bebas Multikolinieritas
Religiusitas	0,232	4,313	Bebas Multikolinieritas

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari tabel di atas tampak bahwa nilai *tolerance* dari masing-masing variable $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 . Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing variable bebas di dalam model regresi tersebut tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi kesamaan *variance* dari residul satu

pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika sebaliknya disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas (Ghozali. 2006: 106).

Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat adanya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual yang telah di-*studentized* (Ghozali. 2006: 142).

Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat dari tabel hasil uji dan grafik *sketterplot* di bawah ini :

Tabel 4.10
Hasil Uji Heterokedastisitas

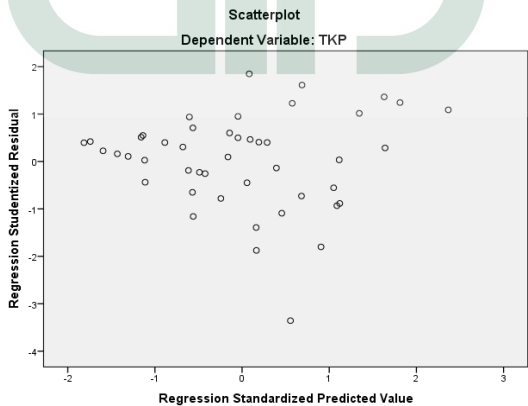
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Konstanta)	-32,159	12,556		-2,516	0,055
Gaya Kepemimpinan	3,115	1,252	2,689	2,488	0,057
Motivasi Kerja	1,214	0,581	2,028	2,090	0,053

Komitmen Organisasi	-2,212	1,138	-2,145	-1,943	0,059
Religiusitas	1,212	0,696	1,038	1,740	0,090
Gaya Kepemimpinan dimoderasi Religiusitas	-0,160	0,073	-5,577	-2,191	0,035
Motivasi Kerja dimoderasi Religiusitas	-0,062	0,034	-3,104	-1,806	0,079
Komitmen Organisasi dimoderasi Religiusitas	0,173	0,068	5,238	2,530	0,066

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari keterangan tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi keseluruhan variabel > 0,05, maka data dalam penelitian ini tidak terjadi heterokedastisitas.

Gambar 4.3
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari grafik di atas pada gambar 4.3 tampak bahwa titik/dot tidak membentuk pola tertentu atau menyebar. Jadi dapat disimpulkan bahwa terbebas dari heteroskedastisitas. Berdasarkan gambar terlihat data residual berupa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu yang artinya tidak terdapat kesamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

E. Analisis MRA dan Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Regresi

Tabel dibawah ini merupakan hasil analisis regresi yang melibatkan variabel-variabel independent dasar, variabel moderasi, serta variabel interaksi antara variabel independent dengan variabel moderasi.

Tabel 4.11
Hasil Uji Regresi

Model	<i>Unstandardized Coefficient B</i>	Sig.
Konstanta	-32,159	0,015
Gaya Kepemimpinan	3,115	0,017
Motivasi Kerja	1,214	0,043
Komitmen Organisasi	-2,212	0,059

Religiusitas	1,212	0,090
Gaya Kepemimpinan dimoderasi Religiusitas	-0,160	0,035
Motivasi Kerja dimoderasi Religiusitas	-0,062	0,079
Komitmen Organisasi dimoderasi Religiusitas	0,173	0,016

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari Tabel di atas dapat ditulis persamaan sebagai berikut :

$$Y = - 32,159 + 3,115 \text{ TGK} + e$$

$$Y = - 32,159 + 3,115 \text{ TGK} + 1,214 \text{ TMK} - 2,212 \text{ TKO} + e$$

$$Y = - 32,159 + 3,115 \text{ TGK} + 1,214 \text{ TMK} - 2,212 \text{ TKO} - 0,160 \text{ TGK} \cdot \text{TR} - 0,062 \text{ TMK} \cdot \text{TR} + 0,173 \text{ TKO} \cdot \text{TR} + e$$

Hasil pengujian di atas menunjukkan hasil yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan

Hasil regresi menunjukkan nilai koefisien gaya kepemimpinan yang positif sebesar 3,115 dengan signifikansi sebesar 0,017 lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan

hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan sebesar 1 satuan maka akan menambah kinerja pegawai sejumlah 3,115 satuan.

b. Motivasi Kerja

Hasil regresi menunjukkan nilai koefisien yang positif sebesar 1,214 dengan signifikansi sebesar 0,043 lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja sebesar 1 satuan maka akan menambah kinerja pegawai sebesar 1,214 satuan.

c. Komitmen Organisasi

Hasil regresi menunjukkan nilai koefisien regresi komitmen organisasi yang negatif sebesar -2,212 dengan signifikansi sebesar 0,059 lebih besar dari 0,05. Hal ini menyatakan bahwa setiap peningkatan komitmen organisasi sebesar 1 satuan maka akan menurunkan kinerja pegawai sebesar -2,212 satuan.

d. Gaya Kepemimpinan dimoderasi Religiusitas

Hasil regresi menunjukkan nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan religiusitas sebagai variabel moderasi yang negatif sebesar $-0,160$ dengan signifikansi sebesar $0,035$ lebih kecil dari $0,05$. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan yang dimoderasi dengan religiusitas sebesar 1 satuan maka akan menurunkan kinerja pegawai sebesar $-0,160$ satuan.

e. Motivasi Kerja dimoderasi Religiusitas

Hasil regresi menunjukkan nilai koefisien regresi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi religiusitas yang negatif sebesar $-0,062$ dengan signifikansi sebesar $0,079$ lebih besar dari $0,05$. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja dengan dimoderasi religiusitas sebesar 1 satuan

maka akan menurunkan kinerja pegawai sebesar -0,062.

f. **Komitmen Organisasi dimoderasi Religiusitas**

Hasil regresi menunjukkan nilai koefisien komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi dengan religiusitas yang positif sebesar 0,173 dengan signifikansi sebesar 0,016 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini maka dapat dinyatakan bahwa setiap peningkatan komitmen organisasi dengan dimoderasi religiusitas sebesar 1 satuan maka akan menambah kinerja karyawan sebesar 0,173.

2. **Pengujian Hipotesis**

a. **Uji Signifikansi Simultan (Uji F)**

Uji F yaitu uji untuk melihat bagaimana pengaruh semua variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Disamping itu juga digunakan untuk menguji apakah model regresi yang kita buat signifikan atau non signifikan. Jika nilai F hitung $>$ F tabel maka dapat dikatakan terdapat pengaruh secara

simultan dan signifikansi antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, didapatkan hasil uji F:

Tabel 4.12

Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	326.705	7	46.672	34.634	.000 ^b
Residual	51.208	38	1.348		
Total	377.913	45			

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Besarnya F_{hitung} setelah dilakukan moderasi adalah 34,634 dan F_{tabel} {derajat pembilang $K - 1$ ($5 - 1 = 4$) derajat penyebut $n - K$ ($46 - 5 = 41$) dengan signifikansi 5% untuk uji satu arah} diperoleh nilai 2,60. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, maka hal ini berarti bahwa variabel independent secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi kinerja karyawan.

b. Uji Determinasi (R^2)

Hasil uji determinasi pada variabel independen dasar dan variabel independen sebagai berikut :

Tabel 4.13

Hasil Uji R^2 Sebelum Dimoderasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,915 ^a	0,837	0,821	1,225

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari hasil uji di atas, nilai R Square adalah 0,837 atau 83,7% dimana terdapat hubungan yang kuat antara variabel independen dengan variabel dependen karena mendekati angka 1. Dan nilai Adjusted R Square adalah 0,821 atau 82,1% dimana adanya kontribusi yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap variabel dependen sebesar 82,1% dan sisanya 17,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model ini.

Tabel 4.14
Hasil Uji R² Setelah Dimoderasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,930 ^a	0,864	0,840	1,161

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari hasil uji di atas, setelah dilakukan moderasi nilai R Square naik menjadi 0,864 atau 86,4% serta R Square naik menjadi 0,840 atau 84%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya religiusitas sebagai variabel moderasi dapat memperkuat hubungan variabel independen terhadap variabel dependen.

c. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yang telah dimoderasi secara parsial terhadap variabel dependen.

Kriteria pengujian adalah :

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ = Ha diterima

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ = Ha ditolak

Hasil uji t menunjukkan nilai t_{tabel} sebesar 1,68288 {diperoleh dengan melihat tabel, dengan cara $n - K$ ($46 - 5 = 41$) dengan signifikansi 5% untuk uji satu arah}. Sedangkan nilai t_{hitung} setelah dimoderasi diperoleh dengan bantuan aplikasi SPSS yang disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.15

Hasil Uji T

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	Hipotesis
Gaya Kepemimpinan	2,488	1,68288	0,017	Diterima
Motivasi Kerja	2,090	1,68288	0,043	Diterima
Komitmen Organisasi	-1,943	1,68288	0,059	Ditolak
Gaya Kepemimpinan dimoderasi Religiusitas	-2,191	1,68288	0,035	Diterima
Motivasi Kerja dimoderasi Religiusitas	-1,806	1,68288	0,079	Ditolak

Komitmen Organisasi dimoderasi Religiusitas	2,530	1,68288	0,016	Diterima
--	-------	---------	-------	----------

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan setelah dimoderasi dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS dapat disimpulkan hasil pengujian t adalah sebagai berikut:

1) Uji t terhadap gaya kepemimpinan

H_{a1} : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam tabel, besarnya t_{hitung} gaya kepemimpinan adalah 2,488 dengan signifikansi 0,017. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$, maka H_1 diterima. Jadi gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2) Uji t terhadap Motivasi Kerja

H_{a2} : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji yang disajikan dalam tabel, besarnya t_{hitung} motivasi kerja adalah 2,090 dengan signifikansi 0,043. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$, maka H_2 diterima. Jadi motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3) Uji t terhadap Komitmen Organisasi

H_{a3} : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan dalam tabel, besarnya t_{hitung} komitmen organisasi sebesar -1,943 dengan signifikansi sebesar 0,059. Meskipun $t_{hitung} > t_{tabel}$ namun signifikansi $> 0,05$, maka H_3 ditolak. Jadi komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4) Uji t Gaya Kepemimpinan dimoderasi dengan Religiusitas

H_{a4} : Gaya kepemimpinan dimoderasi dengan religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan dalam tabel, besarnya t_{hitung} gaya kepemimpinan dimoderasi dengan religiusitas sebesar -2,191 dengan signifikansi sebesar 0,035. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$, maka H_4 diterima. Jadi gaya kepemimpinan yang dimoderasi dengan religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai t negatif menandakan bahwa hasil ini mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan kinerja pegawai.

5) Uji t Motivasi Kerja dimoderasi dengan Religiusitas

H_{a5} : Motivasi kerja dimoderasi dengan religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan dalam tabel, besarnya t_{hitung} motivasi kerja dimoderasi dengan religiusitas sebesar -1,806 dengan signifikansi sebesar 0,079. Meskipun $t_{hitung} > t_{tabel}$ namun signifikansi $> 0,05$, maka H_5 ditolak. Jadi motivasi kerja yang dimoderasi dengan religiusitas tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

6) Uji t Komitmen Organisasi dimoderasi dengan Religiusitas

H_{a6} : Komitmen organisasi dimoderasi dengan religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil uji t yang disajikan dalam tabel, besarnya t_{hitung} komitmen organisasi yang dimoderasi

dengan religiusitas sebesar 2,530 dengan signifikansi sebesar 0,016. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$, maka H_6 diterima. Jadi komitmen organisasi yang dimoderasi dengan religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

d. Pembahasan

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Hal ini berdasarkan hasil regresi yang diperoleh signifikansi t sebesar 0,017 dimana signifikansi lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien 2,488.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam sebuah pekerjaan yang dilakukan bersama-sama dalam bentuk tim, dengan cara yang berbeda-beda serta gaya yang berbeda-beda dengan harapan

mencapai kinerja yang maksimal. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya juga erat kaitannya dengan cara pemimpin mempengaruhi dan mengatur pegawainya demi meningkatnya kinerja. Pemimpin akan mendorong, memelihara, mempertahankan, dan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawannya (Yasiroh. 2010)

Pada praktiknya, menurut hasil wawancara dengan beberapa pegawai yang tidak bisa disebutkan namanya, mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para petinggi atau pimpinan di kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, dimana pemimpin cenderung memberi inspirasi dan juga tauladan pada bawahannya untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, lebih lanjut mereka juga menjelaskan selain memberi inspirasi dan teladan, pemimpinnya juga membimbing atau memotivasi bawahannya sehingga Nilai Kerja Organisasi pada Indikator

Kinerja Utama tetap terjaga atau bahkan naik.

Hasil penelitian sependapat dengan penelitian yang dilakukan Mamik yang menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Mamik. 2010).

2) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Hal ini berdasarkan hasil regresi yang diperoleh signifikansi t sebesar 0,043 dimana lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien 2,090.

Dalam kehidupan berorganisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari pemimpin yang setiap hari mengalami kontak langsung dengan pegawainya (Siagian. 2002). Pemberian motivasi juga merupakan salah satu cara

agar pegawai dapat bekerja sesuai acuan kerja dan tanggungjawab yang diberikan (Murty dan Hudiwinarsih. 2012). Motivasi bisa dijadikan sebagai dorongan atau semangat yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawainya untuk memunculkan dalam diri pegawai usaha yang lebih untuk melakukan sesuatu. Menurut Sedarmayanti (2007) terdapat beberapa indikator motivasi, antara lain gaji, supervisi, kebijakan dan administrasi, hubungan kerja, kondisi kerja, pekerjaan tersebut, peluang untuk maju, pengakuan atau penghargaan, keberhasilan, dan tanggung jawab.

Pada praktiknya, pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan telah merasa dicukupkan dengan status pengakuan Aparatur Sipil Negaranya. Bentuk motivasi yang lain juga mereka dapatkan cukup baik dalam lingkungan kerjanya, terbukti dengan pengupahan pegawai kementerian yang terbilang tinggi, kondisi kerja yang nyaman, aman, dan tenang. Namun, kondisi sosiologis kota Jakarta membuat hubungan kerja pegawai

tidak begitu dekat dan baik, hal ini terbukti dari hasil kuesioner yang menunjukkan jumlah tertinggi berada di poin kuesioner nomer 1 dan 5, sedangkan poin terendah berada di kuesioner nomer 4.

Hasil penelitian ini hampir sependapat dengan penelitian yang dilakukan Arizona, Riniwati, dan Harahap yang menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa motivasi kerja berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Malang (Arizona, Riniwati, dan Harahap. 2013).

3) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Hal ini berdasarkan hasil regresi yang diperoleh signifikansi t sebesar 0,059 dimana lebih besar dari 0,05 dengan koefisien -1,943. Penelitian ini menyatakan bahwa sebagian

besar pegawai berpendapat bahwa komitmen dalam bekerja tidak mempengaruhi kinerjanya sebagai seorang pegawai.

Seseorang yang memiliki komitmen dalam organisasinya atau perusahaannya akan lebih rela mengorbankan hal-hal yang dimiliki untuk kebaikan organisasi atau perusahaan yang ditempatinya. Mamik (2010) menjelaskan, komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang menunjukkan keterikatan psikologis seorang pada suatu organisasi tertentu, dimana individu tersebut akan loyal, memihak, dan terlibat aktif dalam organisasi tersebut. Adanya suatu komitmen yang tepat akan memberikan dampak positif bagi kinerja pegawai di suatu pekerjaan.

Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara organisasi atau perusahaan dengan karyawan dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada dalam organisasi tersebut atau

meninggalkannya. Namun dalam praktiknya, pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan merasa melaksanakan tugas-tugasnya hanya karena tanggung jawabnya sebagai Aparatur Sipil Negara, sehingga tidak ditemukan loyalitas pada tempat kerjanya yang muncul dari masing-masing individu, hal ini terbukti dari hasil wawancara dengan beberapa pegawai dari biro Sumber Daya Manusia yang tidak bisa disebutkan namanya, yang menyatakan bahwa komitmen mereka bekerja di Kementerian Keuangan merupakan bentuk tanggung jawabnya sebagai Aparatur Sipil Negara, bukan karena loyalitasnya terhadap Kementerian Keuangan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Tobing yang menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PTPN III Sumatera Utara (Tobing. 2009).

4) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai setelah dimoderasi dengan variabel Religiusitas

Dalam penelitian ini diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa religiusitas menambahkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Hal ini berdasarkan hasil regresi yang diperoleh signifikansi t sebesar 0,035 dimana lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien -2,191.

Pada dasarnya religiusitas lebih merujuk pada pelaksanaan keagamaan yang berupa penghayatan dan pembentukan komitmen, sehingga lebih mengarah kepada internalisasi nilai-nilai keagamaan untuk kemudian dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari. Begitu pula dengan seorang pemimpin yang perlu memiliki pemahaman tentang keberagaman masing-masing anggota dalam ketaatan terhadap agamanya. Selain itu seorang pemimpin juga harus memiliki nilai-nilai religiusitas sebagai tauladan bagi anggotanya.

Dalam praktiknya, menurut pengamatan penulis meskipun kondisi sosiologis ibukota yang dikenal memiliki budaya *hura-hura* dan apatis, serta *image* masyarakat ibukota yang tidak tertib dalam beragama terbantahkan ketika kita melihat dan menyaksikan langsung kondisinya. Pada hasil kuesioner dimensi pengetahuan, peribadatan, penghayatan, dan pengalaman dalam diri pegawai-pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan rata-rata berada pada angka skala ordinal diatas 3. Artinya, hampir setiap individu pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan memiliki sisi religiusitas yang cukup baik, sehingga mereka merasa amanah atau perintah yang disampaikan oleh pimpinannya adalah amanah yang harus diselesaikan.

Penelitian ini sependapat dengan penelitian Mukhfadatur (2013) tentang pengaruh religiusitas terhadap produktivitas karyawan dengan jenis variabel yang berbeda yang hasilnya variabel religiusitas berpengaruh terhadap produktivitas

karyawan. Karena penulis tidak menemukan penelitian dengan jenis variabel serupa maka hasil dari penelitian ini menyimpulkan hasil baru bahwa variabel religiusitas sebagai pemoderasi memperkuat pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

- 5) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai setelah dimoderasi dengan variabel Religiusitas.

Dalam penelitian ini diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa motivasi kerja yang telah dimoderasi dengan religiusitas tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Hal ini berdasarkan hasil regresi yang diperoleh signifikansi t sebesar 0,079 dimana lebih besar dari 0,05 dengan koefisien -1,806. Penelitian ini menyatakan bahwa sebagian besar pegawai berpendapat bahwa religiusitas tidak menambahkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja mereka sebagai pegawai.

Setiap masing-masing individu memiliki motivasi tersendiri dalam melakukan setiap pekerjaan. Tidak terlepas dari itu unsur religiusitas juga bisa dijadikan alat untuk memotivasi. Dalam islam, orientasi dalam bekerja adalah tujuan akhirat, dimana uang atau gaji bukan hal utama yang dicari.

Pada praktiknya, tidak semua pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan yang buruk dari segi religiusitas dalam kerjanya terlihat malas dan memiliki kinerja yang buruk. Seperti hasil wawancara dengan beberapa pegawai yang tidak bias disebutkan namanya, mereka berpendapat meskipun pada malam harinya mereka gunakan waktunya untuk berkumpul bersama teman-temannya namun mereka akan tetap bekerja pada pagi harinya. Dari sini bisa ditarik kesimpulan, ditengah kehidupan kota Jakarta yang serba hingar bingar, penuh kebebasan, marak dunia malam, namun para pegawai tetap akan kerja di pagi harinya.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Purwati yang dalam penelitiannya berpendapat bahwa religiusitas sebagai pemoderasi memperkuat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan (Purwati. 2016).

- 6) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai setelah dimoderasi oleh variabel Religiusitas.

Dalam penelitian ini diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa religiusitas menambahkan atau menguatkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Hal ini berdasarkan hasil regresi yang diperoleh signifikansi t sebesar 0,016 dimana lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien 2,530.

Komitmen merupakan keyakinan seseorang untuk tetap bertahan dalam suatu pekerjaan. Komitmen juga merupakan kondisi seseorang tersebut memihak, loyal, dan terlibat dalam organisasi (Mamik.

2010). Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah kekuatan setiap individu dalam organisasinya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Komitmen organisasi mengarah pada penekanan kontribusi yang positif bagi diri seseorang dan lebih jauh lagi kontribusi bagi sekitarnya sehingga memberikan kemaslahatan bagi banyak orang.

Pada praktiknya, pegawai di kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan yang memiliki pengetahuan tentang agama yang baik, mengamalkan perintah dan larangan agamanya, dan memiliki kehidupan sosial yang baik sesama manusia cenderung memiliki komitmen yang tinggi. Dari hasil wawancara dengan beberapa pegawai yang tidak bisa disebutkan namanya tentang komitmen pada pekerjaannya, sebagian besar meyakini bahwa komitmen pada pekerjaan sama dengan menjaga amanah yang diberikan oleh pimpinan. Selain itu, sebagian besar meyakini bahwa bekerja adalah ibadah.

Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian Muiz (2015) dengan variabel yang berbeda tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja dengan dimoderasi religiusitas, yang hasilnya religiusitas memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja. Karena penulis tidak menemukan penelitian serupa maka hasil dari penelitian ini menyimpulkan hasil baru bahwa variabel religiusitas sebagai pemoderasi memperkuat pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kementerian Keuangan dengan religiusitas sebagai variabel moderasi. Berdasarkan hasil pada bab 4 nilai adjusted R Square adalah 0,821 atau 82,1% hal ini menunjukkan bahwa variabilitas kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi adalah sebesar 82,1% dan sisanya 17,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model ini. Setelah dilakukan moderasi nilai adjusted R Square yang didapat naik menjadi 0,840 atau 84%, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa adanya religiusitas sebagai variabel moderasi dapat memperkuat kontribusi serta hubungan antara variabel dependen dan independen.

Dalam hasil uji F besarnya F_{hitung} setelah dilakukan moderasi yakni $34,634 < F_{tabel}$ yakni 2,60, maka secara simultan atau bersama-sama variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi) berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja

karyawan). Sedangkan keseluruhan hasil dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.
3. Tidak terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.
4. Religiusitas sebagai variabel moderasi menguatkan pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.
5. Religiusitas sebagai variabel moderasi tidak menguatkan pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.
6. Religiusitas sebagai variabel moderasi menguatkan pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.

Gaya kepemimpinan merupakan variabel yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, hal ini dibuktikan dengan tingkat signifikansi yang paling mendekati diantara variabel-variabel lainnya. Terlebih jika pimpinan dalam Kementerian Keuangan memiliki nilai religiusitas yang tinggi, jika dilihat dari hasil penelitian maka akan menambah pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis dapat menyampaikan beberapa saran dari keterbatasan penulisan sebagai berikut :

1. Bagi pihak Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan terlepas dari hasil penelitian ini Kementerian Keuangan tetap perlu menjaga konsistensi kinerja pegawainya atau bahkan menambah kinerjanya dengan acuan variabel-variabel lain diluar keempat variabel penelitian ini.
2. Bagi penelitian selanjutnya sebaiknya mengembangkan variabel independen dan atau moderasi berdasarkan isu-isu yang marak diperbincangkan atau yang tengah terjadi di

sekitar, seperti komunikasi, lingkungan kerja, dan lain-lain. Sehingga diharapkan terdapat pembaharuan pada penelitian selanjutnya.

3. Pada penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel yaitu *purposive sampling* dimana terdapat kriteria-kriteria khusus yang menyebabkan sampel yang didapat hanya berjumlah 46 sampel. Harapannya pada penelitian selanjutnya, peneliti lain dapat mengambil dan mendapatkan sampel yang lebih luas.



DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaludin dan Nashori. (2004). *Psikologi Islam: Solusi Islam Atas Problem – problem Psikologi*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Aries, Ivan dan Ghozali, Imam. (2006). *Akuntansi Keperilakuan*. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Arizona, Dika dan Riniwati, Harsuko dan Harahap, Nurdin. (2013) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai. *API Student Journal*. Vol I No 1 pp 1-11 Universitas Brawijaya.
- Ayudiati, Soraya Eka. (2010). Analisis Pengaruh Locus Of Control Terhadap Kinerja Dengan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Semarang. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Baihaqi, Ahmad. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Religiusitas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.Unza Vitalis Salatiga.
- Fitriastuti, Triana. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan. *JDM Vol 4 No 2 Hal 103 – 114*.
- Ghozali, Imam. (2002, Juli). Pengaruh Religiusitas Terhadap Komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Produktivitas. *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol 9/Juli/Th. VII/2002. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gilang Rinatasari, Fajrina. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di BPRS Bumi Artha Sampang. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Yogyakarta.
- Gomes, Foustino Cordoso. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Andi Offset. Yogyakarta.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI. Vol 1. No 1. Hal 63 – 74*.
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen*. Edisi Kedua, Cetakan Kedua Puluh. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Harahap, Sunarji. (2017). Implementasi Manajemen Syariah Dalam Fungsi-Fungsi Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Haji Masagung.
- Kartini, Kartono. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. Raja Graffindo Persada.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2017). *Laporan Kinerja Kementerian Keuangan*. Jakarta.
- Khoiriah, Sa'baniah Siti. (2015). Analisis Pengembangan Spiritualitas untuk Peningkatan Kinerja Karyawan PKU Muhammadiyah Pakem Sleman. *Skripsi*. Yogyakarta. Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Lubis, Arfan I. (2010). *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi Kedua, Salemba Empat: Jakarta.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. (Vivin Andhika, Sekar Purwanti, Th Arie P, Winong Rosari. Penerjemah) Penerbit Andi. Yogyakarta.

- Mamik. (2010, April). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ekonomi*. Tahun XX No 1.
- Mangkunegara, Anwar P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Muhaimin, Mujib, dan Mudzakkir. (2005). *Kawasan dan Wawasan Studi Islam*. Jakarta: Prenada Media.
- Muhammad. (2004). *Eika Bisnis Islam*. Yogyakarta. UPP AMP YKPN.
- Muiz, Abdul. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Dengan Religiusitas Sebagai Moderating Variabel. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Yogyakarta.
- Mukhfadatul. (2013). Pengaruh Religiusitas Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Skripsi*. Institut Negeri Agama Islam Walisongo. Semarang.
- Murty W.A. dan Hudiwinarsih G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi.
- Nashori, Suroso dan Mucharom. (2002). *Mengembangkan Kreativitas Dalam Perspektif Psikologi Islam*. Yogyakarta: Menara Kudus.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (1992). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Partini, Siti. (1980). *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Studing.
- Purwati, Isni. (2016). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dengan Religiusitas Sebagai Variabel Moderating Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Salatiga.

- Ramadhani, Danang Setya. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar Daerah Istimewa Yogyakarta. *Skripsi*. Yogyakarta. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ridwan, Muhammad dan Hamelinda, Fitri. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.
- Riyadi, Slamet. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur.
- Rivai, Harif A. (2005). Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasional, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Individual. *Kajian Bisnis*. Vol 3, September – Desember, Hal 272 – 286.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (2005). *Manajemen*. (Bob Sabran & Devi Bernadi Putera. Penerjemah) Edisi 8. PT Indeks. Jakarta.
- Samsari, Agustinus. (2004). Pengaruh Religiusitas Terhadap Keterlibatan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Produktivitas; Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Semarang. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata. Semarang.
- Singarimbun, Masri dkk. (1985). *Metode Penelitian Survei*. Cet. Ke – 2. Jakarta. Pustaka LP3ES.
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung. Penerbit Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta. Salemba Empat.

- Siagian, Sondang. (2002). *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Machfudz, Masyhuri. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang. UIN Maliki Press.
- Suranta, Sri. (2002). Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis
- Tampi. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia. *Volume 3 No. 24*.
- Tobing, Diana Sulianti K. L. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara.
- Tongo, Yubersius Tongo. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Detasemen A Pelopor Satuan Brigade Mobil Kepolisian Daerah Sulawesi Utara.
- Umar, H. (2002). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen* Jakarta Kompas Gramedia.
- Widaryono, Agus. (2012). *Ekonometrika Teori dan Aplikasi untuk Ekonomi dan Bisnis*. (Disadur oleh Septiana Purna Yuniarti). *Skripsi*. Program Studi Keuangan Islam. Fakultas Syariah dan Hukum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Wijoyo, Putranto Tri. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sport Glove Indonesia. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

Winardi, J. (2002). *Motivasi dan Pemotivasi dalam Manajemen*. Rajawali Press : Jakarta.

www.kemenkeu.go.id

Yasiroh, Iis. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang Selatan. *Skripsi*. Universitas Singaperbangsa Karawang.

Yusuf, Maulana. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Perilaku Etis Sebagai Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Skripsi*. Jakarta. UIN Syarif Hidayatullah.

