

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(STUDI KASUS BANK BNI SYARIAH KANTOR CABANG
SURAKARTA)**



**STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

SKRIPSI

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
SEBAGAI SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH GELAR
STRATA SATU DALAM EKONOMI ISLAM**

OLEH :

**AHMAD SIDDIQ MARZUQI
NIM. 14820181**

DOSEN PEMBIMBING :

**JAUHAR FARADIS, S.H.I., M.A.
NIP. 19840523 201101 1 008**

**PROGAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2018



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 550821, 512474 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B- 2145 /Un.02/DEB/PP.00.9/08/2018

Skripsi / tugas akhir dengan judul:

"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Nasabah Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surakarta)"

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Ahmad Siddiq Marzuqi
Nomor Induk Mahasiswa : 14820181
Telah diujikan pada : Selasa, 14 Agustus 2018
Nilai ujian Tugas Akhir : A/B

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR

Ketua Sidang


Fauhar Faradis, S.H.I., M.A.
NIP. 49840523 201101 1 008

Penguji I


Farid Hidayat, S.H., M.S.I.
NIP. 19840523 201101 1 008

Penguji II


Drs. Akhmad Yusuf Khoiruddin, SE, M.Si.
NIP. 19661119 199203 1 002

Yogyakarta, 20 Agustus 2018

UIN Sunan Kalijaga

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

DEKAN




Dr. Saifuddin Mahmadah Hanafi, M.Ag.
NIP. 195180518 199703 1 003

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Surat Persetujuan Skripsi/Tugas Akhir

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Sunan Kalijaga

Di Yogyakarta

Assalamualaikum wr. wb,

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Ahmad Siddiq Marzuqi

NIM : 14820181

Semester : 8 (Delapan)

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening

(Studi Kasus Bank BNI Syariah KC Surakarta)

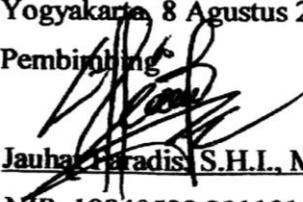
Sudah dapat diajukan kembali kepada Prodi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu dalam Ilmu Ekonomi Islam.

Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi/tugas akhir Saudari tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum. Wr. Wb.

Yogyakarta, 8 Agustus 2018

Pembimbing


Jauhar Paradis, S.H.I., M.A.

NIP. 19840523 201101 1 008

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Siddiq Marzuqi

NIM : 14820181

Program Studi : Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening” sepenuhnya merupakan karya saya sendiri, bukan duplikasi dari karya orang lain, kecuali pada bagian-bagian tertentu yang telah dirujuk pada daftar pustaka sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah.

Atas pernyataan ini, saya siap menanggung risiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila ditemukan adanya pelanggaran ataupun penyimpangan dari aturan yang berlaku.

Yogyakarta, 8 Agustus 2018

Penyusun



Ahmad Siddiq Marzuqi
Ahmad Siddiq Marzuqi

NIM. 14820181

HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Sebagai civitas akademik UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Siddiq Marzuqi
NIM : 14820181
Program Studi : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-Exclusive Royalty-Fee Right) kepada Universitas Islam Negeri Yogyakarta atas karya ilmiah saya yang berjudul:

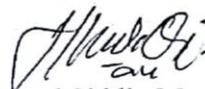
“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Varibel Intervening (Studi Kasus BNI Syariah KC Surakarta)”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 8 Agustus 2018

Yang menyatakan



Ahmad Siddiq Marzuqi

NIM. 14820181

HALAMAN MOTTO

خير الناس أنفعهم للناس

"Sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi orang lain"

"Urip iku Urip"



HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini aku persembahkan untuk:

Pahlawan hidupku, orang tua terhebatku Bapak Zaenuddin dan Ibu Fatimah

Kakak dan adikeku tersayang Mbak Ais dan Fauzi

Keluarga besar Bani Musthofa

Sahabat-sahabat terbaikku yang selalu ada menemani hari-hariku

Kampusku tercinta yang telah banyak memberikan banyak pelajaran dan
pengalaman



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Tugas akhir ini merupakan hasil dari penelitian yang penulis lakukan di Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surakarta.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah terlibat dan memberikan bantuan baik moril maupun materiil dalam penyusunan tugas akhir ini, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tugas akhir ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak atas dukungannya dalam penyusunan tugas akhir ini, khususnya kepada:

1. Keluarga tercinta, Bapak, Ibu, Mbak Ais dan Dek Uzi yang selalu percaya dan senantiasa mendukung sehingga penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Prof. Drs. KH. Yudian Wahyudi A, MA, Ph.D, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, sebagai teladan yang baik bagi seluruh mahasiswa dalam mengejar cita di ranah akademik.
3. Dr. H. Syafiq Mahmadah Hanafi, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang mana selalu mendorong penyusun untuk segera menyelesaikan tugas akhir ini.
4. Joko Setyono, SE, M.Si, selaku Kepala Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini.
5. Drs. Akhmad Yusuf Khoiruddin, SE, M.Si., Ak, CA, selaku dosen pembimbing akademik yang senantiasa mendorong penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.

6. Jauhar Faradis, S.H.I., M.A., selaku dosen pembimbing skripsi yang senantiasa membimbing penulis hingga bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
7. Seluruh jajaran dosen dan staff, khususnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang juga mendorong penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
8. Seluruh teman-teman seperjuangan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, khususnya teman-teman Perbankan Syariah kelas D.
9. Seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan tugas akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca, demi kesempurnaan dan kemajuan penelitian selanjutnya.

Yogyakarta, 8 Agustus 2018

Penulis

Ahmad Siddiq Marzuqi

NIM. 14820181

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Sa'	s_	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha'	H	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Z	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sad	S	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	D	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta'	T	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za'	Z	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef

ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	W
ها	Ha'	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* Ditulis Rangkap

متعددة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

C. *Ta' Marbuttah*

Semua *ta' marbuttah* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti *shalat*, *zakat*, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	Ditulis	<i>Hikmah</i>
علة	Ditulis	<i>'illah</i>
كرامة الأولياء	Ditulis	<i>karamah al-auliya'</i>

D. Vokal Pendek dan Penerapannya

ـَ	Fathah	Ditulis	A
ـِ	Kasrah	Ditulis	I
ـُ	Dammah	Ditulis	U
فعل	Fathah	Ditulis	<i>fa'ala</i>
نكر	Kasrah	Ditulis	<i>Zukira</i>
يذهب	Dammah	Ditulis	<i>Yazhabu</i>

E. Vokal Panjang

1. Fathah + alif	Ditulis	A
جاهلية	Ditulis	<i>Jahiliyyah</i>
2. Fathah + ya' mati	Ditulis	A
تنسى	Ditulis	<i>Tansa</i>
3. Kasrah + ya' mati	Ditulis	I
كريم	Ditulis	<i>Karim</i>
4. Dhammah + wawu mati	Ditulis	U
فروض	Ditulis	<i>Furud</i>

F. Vokal Rangkap

1. Fathah + ya' mati	Ditulis	<i>Ai</i>
بينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>
2. Fathah + wawu mati	Ditulis	<i>Au</i>
قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	<i>a'antum</i>
أَعَدَّتْ	ditulis	<i>u'iddat</i>
لِنَشْكُرْتُمْ	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf Qamariyyah maka ditulis menggunakan huruf awal “al”

الْقُرْآن	Ditulis	<i>al-Qur'an</i>
الْقِيَاس	Ditulis	<i>al-Qiyas</i>

2. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis sesuai dengan huruf pertama Syamsiyyah tersebut

السَّمَاء	Ditulis	<i>as-Sama'</i>
الشَّمْس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

ذَوَالْفُرُوض	Ditulis	<i>zawi al-furud</i>
أَهْلَالسُّنَّة	Ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>

J. Pengecualian

Sistem transliterasi ini tidak berlaku pada:

1. Kosa kata Arab yang lazim dalam Bahasa Indonesia dan terdapat dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, misalnya: al-Qur'an, hadits, mazhab, syariat, lafaz.
2. Judul buku yang menggunakan kata Arab, namun sudah dilatinkan oleh penerbit, seperti judul buku *al-Hijab*.
3. Nama pengantar yang menggunakan huruf latin, misalnya Quraish Shihab, Ahmad Syukri Soleh.

Nama penerbit di Indonesia yang menggunakan kata Arab, misalnya Toko Hidayah, Mizan.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TUGAS AKHIR	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
MOTTO.....	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	x
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
<i>ABSTRACT</i>	xx
ABSTRAK	xxi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	7
1. Tujuan Penelitian	7
2. Manfaat Penelitian	8

D.	Sistematika Pembahasan.....	8
BAB II LANDASAN TEORI		
A.	Telaah Pustaka.....	10
B.	Kerangka Teori.....	11
1.	Kinerja Karyawan.....	11
2.	Gaya Kepemimpinan	13
3.	Budaya Organisasi	20
4.	Kepuasan Kerja.....	22
C.	Kerangka Konseptual.....	28
D.	Pengembangan Hipotesis	29
BAB III METODE PENELITIAN		
A.	Jenis Penelitian.....	34
B.	Populasi dan Sampel.....	34
C.	Instrumen Penelitian	35
D.	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	36
E.	Teknik Analisis Data	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
A.	Deskripsi Data Responden	40
B.	Karakteristik Responden	41
C.	Analisis Data	42
1.	Uji Validitas.....	42
2.	Uji Reliabilitas	44
D.	Uji Asumsi Klasik	45

1. Uji Normalitas.....	45
2. Uji Multikolinieritas.....	46
3. Uji Heteroskedastisitas.....	48
E. Uji Hipotesis dan Analisis Data	49
1. Uji F	49
2. Uji Koefisien Determinasi.....	50
F. Analisis Jalur Path	51
a. Pengaruh Langsung.....	52
b. Pengaruh Tidak Langsung.....	53
BAB V PENUTUP.....	63
A. Kesimpulan	63
B. Saran-saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN	68

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	40
Tabel 4.2 Umur Responden	41
Tabel 4.3 Pendidikan Responden.....	42
Table 4.4 Hasil Uji Validitas	43
Table 4.5 Hasil Uji Reliabilitas.....	45
Table 4.6 Hasil Uji Normalitas Statistik	46
Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolonieritas Persamaan 1	47
Table 4.8 Hasil Uji Multikolonieritas Persamaan 2.....	47
Table 4.9 Hasil Uji Heteroskedastisitas	48
Table 4.10 Hasil Uji F Persamaan 1	49
Tabel 4.11 Hasil Uji F Persamaan 2	50
Tabel 4.12 Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 1	50
Table 4.13 Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 2	51
Table 4.14 Analisis Jalur Pengaruh Langsung	52
Table 4.15 Analisis Jalur Pengaruh Tidak Langsung	53

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Teoritis Penelitian.....	29
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Grafik Plot.....	45
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	48



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening di BNI Syariah KC Surakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BNI Syariah KC Surakarta dengan pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan angket/kuesioner dengan total sampel 53 responden. Uji validitas instrumen menggunakan rumus *Pearson Correlation*. Reliabilitas instrumen menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Uji prasyarat analisis yang digunakan adalah uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Analisis data menggunakan teknik analisis jalur. Hasil penelitian dalam (Uji F) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil uji parsial (Uji t) terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa hanya kepuasan kerja yang berpengaruh, sedangkan variabel independen yang lain tidak berpengaruh. Hasil uji parsial (Uji t) terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Dalam analisis jalur (path analysis) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

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

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of leadership and employee culture on the variables that exist in BNI Syariah KC Surakarta. This study uses a descriptive quantitative approach. The population in this study were all employees of BNI Syariah KC Surakarta by sampling using saturated sample methods. Data writing techniques using questionnaires with a total sample of 53 respondents. Test the validity of the instrument using the Pearson Correlation formula. Instrument reliability uses the Alpha Cronbach formula. Prerequisite test analysis which is normality, multicollinearity, and heteroscedasticity. Data analysis uses path analysis techniques. The results of the research (Test F) show that the variables of leadership style and corporate culture simultaneously influence job satisfaction and employee performance. Partial test results (t test) on employee performance show only job satisfaction, while other independent variables have no effect. The partial test results (t test) on job satisfaction showed positive and significant leadership and cultural variables. Path analysis (path analysis) shows influential and intervening variables.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Salah satu tantangan yang dihadapi perbankan di kawasan Asean adalah rencana pembentukan *Asean Banking Integration Framework* (ABIF). ABIF adalah salah satu langkah konkret menuju Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) 2015. Alasannya jelas, kesatuan ekonomi tidak terlepas dan harus didukung kesatuan perbankan. Tujuan utama ABIF adalah untuk mempersiapkan akses pasar dan kebebasan beroperasi (fleksibilitas operasional) di negara-negara anggota Asean untuk menciptakan Qualified Asean Banks (QAB), yaitu bank-bank Asean yang memenuhi persyaratan tertentu yang disepakati oleh Asean.

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

Di Indonesia sendiri bank dibedakan menjadi dua, yaitu bank konvensional dan bank syariah. Bank konvensional yaitu bank yang dalam aktivitasnya, baik penghimpunan dana maupun dalam rangka penyaluran dananya, memberikan dan mengenakan imbalan berupa bunga atau sejumlah imbalan dalam persentase tertentu. Sedangkan bank syariah yaitu bank yang dalam aktivitasnya, baik penghimpunan dana maupun dalam rangka

penyaluran dananya memberikan dan mengenakan imbalan atas dasar prinsip syariah yaitu jual beli dan bagi hasil.

Keberadaan perbankan syariah sebagai suatu instrument baru dalam sistem ekonomi tentunya baik secara langsung maupun tidak langsung akan memberikan dampak terhadap perkembangan dan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Tahun 2018 ini bank syariah di Indonesia genap berumur 26 tahun sejak bank syariah pertama kali diperkenalkan pada tahun 1992, yaitu Bank Muamalat. Bank ini diinisiasi oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) bersama Pemerintah Republik Indonesia. Saat ini, setelah 26 tahun beroperasi, jumlah bank syariah tercatat 196 unit, terdiri atas 13 bank umum syariah (BUS), 23 unit usaha syariah (UUS), dan 160 Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS).

Lahirnya bank syariah telah mendorong sektor industri keuangan syariah lainnya seperti lembaga akademik, rumah sakit, dan komunitas masyarakat yang peduli dengan perkembangan industri keuangan syariah. Dukungan pemerintah pun makin terlihat nyata mengokohkan eksistensi perbankan syariah, terutama dengan telah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Tak hanya itu, pada 2015 pemerintah juga telah mendirikan Komite Nasional Keuangan Syariah (KNKS) yang langsung dipimpin oleh Presiden Joko Widodo. Ini menunjukkan pemihakan yang jelas pemerintah terhadap bank syariah. KNKS ini diharapkan menjadi pilar penting tumbuhnya industri keuangan syariah pada masa mendatang.

Kinerja perbankan syariah mulai memasuki tahap kebangkitan setelah mengalami masa perlambatan beberapa tahun sebelumnya. Data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menunjukkan bahwa pertumbuhan aset perbankan syariah pada akhir 2017 terjadi kenaikan sebesar 24,4% menjadi Rp 379,7 triliun dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun 2016.

Pada tanggal 20 April tahun 2000 BNI mengadakan Unit Usaha Syariah (UUS) dengan 5 kantor cabang di Malang, Pekalongan, Surakarta, Banjarmasin, dan Jepara. Secara resmi BNI Syariah telah melepaskan diri dari manajemen bank induknya BNI dengan keluarnya peraturan Keputusan

Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010 mengenai pemberian izin usaha kepada PT Bank BNI Syariah. Dengan adanya keputusan ini, maka pada tanggal 19 Juni 2010 bank BNI Syariah resmi beroperasi dengan status Bank Umum Syariah (BUS). Untuk kepemilikan saham sendiri 99% nya masih tetap menjadi milik BNI dan 1% nya dimiliki oleh BNI Life.

Bank BNI Syariah salah satu bank syariah yang berkembang sangat cepat, terlihat dari semakin banyaknya cabang-cabang baru di kota-kota besar. Secara umum Bank BNI Syariah di Indonesia kinerja karyawannya meningkat dari tahun ke tahun berdasarkan laporan tahunan.

Tahun 2017, Bank BNI Syariah menunjukkan kinerja yang positif. Hal ini terbukti dengan berbagai penghargaan yang diberikan kepada Bank BNI Syariah. Diantaranya ada *Best of The Best Islamic Bank The Magnificent Seven (Karim Award 2017)*, Bank Syariah Kinerja dan Inovasi Terbaik kategori bank syariah buku II-III aset 10T - 30T (Anugrah Syariah Republika 2017), Peringkat I Buku II Syariah Terbaik Kategori Aset Lebih dari Rp 25T (Anugrah Perbankan Indonesia 2017-*Economic Review*) dan masih banyak lagi penghargaan yang diberikan kepada Bank BNI Syariah. Total 29 penghargaan didapatkan oleh Bank BNI Syariah di tahun 2017.

Dari sisi keuangan, laba Bank Negara Indonesia (BNI) Syariah tumbuh 10,6 persen di kuartal akhir 2017. Pertumbuhan masih seputar pembiayaan, peningkatan imbal jasa, dan rasio dana murah (CASA). Laba BNI Syariah di kuartal akhir 2017 tumbuh 10,6 persen secara tahunan (yoy) menjadi Rp 306,68 miliar dari Rp 277,37 miliar di akhir 2016. Hal itu ditopang pertumbuhan pembiayaan sebesar 15,14 persen menjadi Rp 23,60 triliun di akhir 2017 dari 20,49 triliun di akhir 2016. Sementara di dana pihak ke tiga (DPK) di akhir 2017 tumbuh 21,2 persen menjadi Rp 29,38 triliun dari Rp 24,23 triliun di akhir 2016. Sebesar 51,60 persen dari DPK 2017 merupakan CASA yang naik dari 47,60 persen pada akhir 2016. Dengan demikian, aset BNI Syariah di akhir 2017 mencapai Rp 34,82 triliun, naik 23,0 persen dari

Rp 28,31 triliun pada 2016. Rasio-rasio keuangan BNI Syariah juga membaik di akhir 2017 dibanding 2016.

Prestasi dan kepercayaan telah di dapat oleh Bank BNI Syariah. Tentunya untuk menjaga posisi tersebut membutuhkan suatu usaha yang cukup besar. Usaha tersebut diantaranya para manajer harus pandai menghadapi perubahan-perubahan serta permasalahan yang ada, baik itu yang berasal dari eksternal bank maupun yang berasal internal bank itu sendiri. Salah satu hal yang penting dan harus menjadi perhatian di ruang internal bank adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (2000) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (job performance) yang tinggi.

Kinerja karyawan menjadi suatu elemen yang penting untuk mewujudkan visi dan misi dari suatu organisasi. Oleh karena itu, untuk terus meningkatkan kinerja karyawan, seorang pimpinan atau manajer harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Dengan melakukan hal tersebut maka manajer bisa mengetahui masalah dan solusi yang harus diupayakan demi kinerja karyawan yang lebih baik. Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Pemimpin merupakan bagian penting ketiga dalam segitiga kinerja korporat setelah kapabilitas teknis dan manajemen. Banyak perusahaan berinvestasi besar-besaran dalam program pengembangan kepemimpinan karena mereka menyadari bahwa kinerja yang baik bisa dicapai dengan

kompetensi dan kecakapan kepemimpinan yang baik (David dan Richard, 2007:169). Hal tersebut telah membuktikan urgensi suatu kepemimpinan sebagai nahkoda dalam mengelola suatu organisasi (perusahaan). Pemimpin dalam perusahaan yang berorientasi profit seperti perbankan haruslah sosok yang benar-benar cakap, tangguh dan *capable* dalam memutuskan kebijakan strategis di saat-saat genting.

Sejarah menunjukkan keberhasilan maupun kegagalan baik dalam bisnis, perang, atau permainan sepakbola, semuanya berhubungan dengan kepemimpinan. Survei Gallup dan Luthans (2006: 638) terbaru mengindikasikan bahwa pemimpin yang mengarahkan budaya dan menciptakan situasi yang dapat membuat karyawan bahagia dan berhasil. Seorang pemimpin yang baik seharusnya tetap membaur dan mengontrol segala aspek dalam organisasi. Seorang pemimpin juga harus dapat mengeksplor kemampuan karyawan di bawahnya dengan baik. Teori yang diungkapkan oleh Peter (2016) menyatakan bahwa pada kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh pada kinerja organisasi. Dengan demikian, karyawan akan merasa lebih menghormati pimpinan dan ketika melakukan pekerjaan akan melakukan dengan maksimal.

Suatu hubungan yang baik dalam organisasi membuat karyawan akan semakin nyaman dalam melakukan pekerjaannya, sehingga karyawan tersebut dapat melakukan amanah dengan totalitas dan tenang. Teori yang diungkapkan oleh Stinger dalam Wirawan (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan harmonisasi hubungan antar karyawan yang mendukung timbulnya suatu kenyamanan dalam suasana kerja dan akan mempengaruhi output pekerjaan (kinerja).

Satu hal lagi yang harus menjadi perhatian perusahaan adalah kepuasan kerja. Karyawan yang dalam bekerja mereka tidak merasakan kenyamanan,

kurang dihargai, tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 2001: 16). Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Hasibuan, 2007: 185).

Dengan pernyataan dan penjelasan diatas penulis tertarik untuk mengambil penelitian yang berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**

B. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BNI Syariah KC Surakarta?
2. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BNI Syariah KC Surakarta ?
3. Bagaimanakah pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BNI Syariah KC Surakarta ?
4. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Karyawan pada Bank BNI Syariah KC Surakarta ?
5. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank BNI Syariah KC Surakarta ?
6. Bagaimanakah pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening?

7. Bagaimanakah pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- a. Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BNI Syariah KC Surakarta.
- b. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BNI Syariah KC Surakarta.
- c. Menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BNI Syariah KC Surakarta.
- d. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan pada Bank BNI Syariah KC Surakarta.
- e. Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank BNI Syariah KC Surakarta.
- f. Menganalisis pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening pada Bank BNI Syariah KC Surakarta.
- g. Menganalisis pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening pada Bank BNI Syariah KC Surakarta.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat dipetik dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menyajikan hasil empiris pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Bagi Bank BNI Syariah KC Surakarta, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap manajemen SDM kaitannya mengenai Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
- c. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian keilmuan terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya budaya Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
- d. Bagi peneliti, memberikan solusi dalam pemecahan suatu masalah empiris yang didukung dengan teori yang mendukung sehingga dapat memberikan pola pikir yang terstruktur dalam memecahkan suatu permasalahan.

D. Sistematika Pembahasan

Agar penelitian dalam penulisan skripsi ini dapat dipaparkan secara teratur dan terarah serta untuk mempermudah pembaca dalam memperoleh suatu gambaran mengenai apa yang menjadi pokok pembahasan ini, maka penyusun menggunakan sistematika sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

BAB II Landasan teori, bab ini akan dijelaskan mengenai teori yang digunakan dan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dasar teori analisis bagi penelitian ini. Bab ini juga menggambarkan 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 terdiri dari deskripsi objek penelitian yang terdiri dari deskripsi variabel dependen dan independen, analisis data dan interpretasi terhadap hasil analisis berdasarkan alat dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian.
- BAB V** Penutup, bab ini merupakan membahas kesimpulan dari hasil analisis penelitian dan saran-saran yang perlu disampaikan untuk penelitian akan datang.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi kedua variabel yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05.
2. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja keduanya memiliki pengaruh dalam membentuk kepuasan kerja.
3. Berdasarkan analisis jalur dapat diketahui bahwa:
 - a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening
 - b. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening
4. Kepuasan merupakan indikator yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan BNI Syariah, hal ini dibuktikan dengan tingkat signifikansi yang lebih besar jika menggunakan pengaruh tidak langsung daripada pengaruh secara langsung. Sehingga kepuasan terbukti memiliki andil dalam membentuk kinerja karyawan yang baik.

B. Saran

Berdasarkan keseluruhan pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini, maka saran yang dapat penulis berikan berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dan diberikan kepada pihak-pihak tertentu adalah sebagai berikut :

1. BNI Syariah KC Surakarta

Pihak Bank BNI Syariah KC Surakarta diharapkan untuk lebih memperhatikan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan meningkatkan kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik agar karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik , serta tercapainya tujuan bersama organisasi dengan efektif.

2. Pegawai

Diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan motivasi bagi karyawan agar dapat bersama-sama dengan pihak organisasi dan pihak-pihak lainnya yang terkait dapat meningkatkan budaya organisasi yang baik demi peningkatan kinerja karyawan.

3. Peneliti dan Akademisi

Keterbatasan dalam penelitian ini diharapkan dapat mendorong adanya penelitian lebih lanjut, dengan memperhatikan periode pengamatan, pemilihan variabel serta metode penelitian yang digunakan.



DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku :

- Al – Zuhaily, Wahbah. *Tafsir al-Wasith Jilid 1*
- Amstrong, Michael. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Transito Asri Media
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4)*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Surakarta: BPFE Surakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat
- Luthans, Fred. 2012. *Perilaku Organisasi*. Surakarta: Penerbit Andi. Margareth
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang : BP Undip
- Robbins SP. 2006. *Perilaku Organisasi* ed 12. Jakarta : Salemba Empat
- Siagian, Sondang., P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama)*. Jakarta: Binapura Aksara
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada

Wardani. 2009. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat

Wiyono, Gendro. 2013. *Merancang Penelitian Bisnis*. Surakarta: STIM YKPN Surakarta.

Sumber Jurnal dan Artikel :

Ariyanti, Nel. 2014. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol. 14. No. 3

Kharis, Indra. 2015. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 3. No. 1

Kristianto, D., Suharnomo, dan I. Ratnawati. 2012. "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. (Studi Pada RSUD Tugurejo Semarang)". *Jurnal Universitas Diponegoro*.

Lina, Dewi. 2012. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating". *Jurnal Riset dan Akuntansi*. Vol. 14. No. 1

Luthans, Freds. 2006. "Psychological capital development: toward a micro-intervention". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 27. No. 3

Ruveni, Ramlan. 2005. "Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor". *Jurnal Ilmiah Binaniaga* Vol 01 No 1 Tahun 2005

Soedjono. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 7. No. 1, Maret 2005

Frens, Sudiarjo. 2013. "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*.

Waldman, David A. 1994. "The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work Performance". *Academy of Management Review*. Vol 19. No. 3

Sumber Skripsi :

Ardiansyah, Fajar Bayu. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Bagian Tanaman PG. Kebon Agung, Malang). *Skripsi*. Universitas Negeri Malang. (2011)

Devi, Eva Kris Diana. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang). Semarang. *Tesis*. Program Pascasarjana UNDIP.

Fauzan, Muhammad. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Cabang Surakarta)". *Skripsi*. Universitas Diponegoro. (2010)

Ika, Amilia. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan RS Panti Rapih Surakarta)". *Skripsi*. Universitas Sanata Darma Surakarta. (2016)

Herawan, Koko. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi". *Skripsi*. Universitas Brawijaya. (2015)

Mariam, Rani. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)". *Tesis*. Universitas Diponegoro. (2009)