

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang pengaruh religiusitas Islam, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan penerbitan dan percetakan pada era digital di tengah masa pandemi Covid-19 ini menurut sepengetahuan penulis belum pernah dilakukan. Ada beberapa penelitian yang dapat dijadikan acuan karena memiliki kemiripan terutama dari segi beberapa variabel yang ditelitinya.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningsih et al. yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan etos kerja islam terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh secara simultan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan etos kerja islam terhadap kinerja karyawan yang positif dan sangat signifikan, yaitu sebesar 0,855. Dari hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan di antaranya adalah bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi perusahaan, maka kinerja karyawan semakin meningkat. Motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, akan membuat kinerjanya semakin meningkat.<sup>1</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi dan Tupti dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja

---

<sup>1</sup> Wahyuningsih, Siti Sukmawati, dan Jafar Basalamah, “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar,” *Center of Economic Student Journal* 2 no. 2 (April 2019): 125–132.

pegawai. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, di mana variabel diukur dengan skala likert. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 70 orang, di mana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan metode sampel jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif dan signifikan. Secara simultan budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>2</sup>

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Roni dengan judul: “Pengaruh Religiusitas, Kepemimpinan, Etos Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada KSPPS BMT Nurul Ummah Ngasem Bojonegoro Jawa Timur)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh religiusitas, kepemimpinan, etos kerja, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian dengan menggunakan uji t, menunjukkan bahwa secara parsial variabel religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Dengan cara yang sama secara parsial variabel motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>3</sup>

Berikutnya ialah penelitian yang dilakukan oleh Andayani dan Tirtayasa dengan judul “*The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Motivation on Employee Performance*”. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh secara simultan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja yang positif dan cukup signifikan, yaitu sebesar 0,561. Dari hasil uji t yang dilakukan, terbukti bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan cara yang

---

<sup>2</sup> Wan Dedi Wahyudi dan Tupti, Z., “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai,” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2, no. 1 (2019): 31–44.

<sup>3</sup> Roni, *Pengaruh Religiusitas, Kepemimpinan*.

sama terbukti juga bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai namun kurang signifikan.<sup>4</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawati dan Parmin dengan judul “Pengaruh Religiusitas, Profesionalisme dan Human Capital Terhadap Kinerja Karyawan BMT Al Amin Gombang Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening*”. Berdasarkan hasil uji t dan analisis yang dilakukan, diketahui bahwa religiusitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pada karyawan BMT Al Amin Gombang, religiusitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pada karyawan BMT Al Amin Gombang, dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan BMT Al Amin Gombang.<sup>5</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan et al. dengan judul “Peran Religiusitas Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Muslim” berusaha untuk mengeksplorasi kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh religiusitas. Penelitian ini menggunakan dimensi yang spesifik pada religiusitas yang meliputi keyakinan dalam beragama, pengamalan dalam beragama, dan takut terhadap balasan atau siksaan. Data diperoleh dari 300 responden di Kota Bandung menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi pengamalan dalam beragama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara dimensi keyakinan dalam beragama dan takut terhadap balasan atau siksaan terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa, “The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Motivation on Employee Performance,” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2, no. 1 (2019): 45–54.

<sup>5</sup> Rina Setiawati dan Parmin, “Pengaruh Religiusitas, Profesionalisme Dan Human Capital Terhadap Kinerja Karyawan Bmt Al Amin Gombang Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening*,” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 1, no. 1 (2019): 157–167. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v1i1.405>

<sup>6</sup> Setiawan, Hasbi Assidiki Mauluddi, dan Ine Mayasari, “Peran Religiusitas Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Muslim,” *Probisnis (e-Journal)* 14, no.2 (2021): 1–10.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Onyemah et al. dengan judul: *“Impact of religiosity and culture on salesperson job satisfaction and performance”* merupakan studi multinasional tentang pengaruh religiusitas pada sikap tenaga penjual tentang pekerjaan mereka. Penelitian ini menunjukkan bagaimana tingkat religiusitas suatu negara juga berpengaruh dalam pengaturan bisnis. Kepuasan kerja wiraniaga dapat diukur melalui beberapa dimensi, dan masing-masing dapat ditingkatkan oleh beberapa variabel lokal—tingkat organisasi atau tingkat wiraniaga—dalam konteks lingkungan budaya dan agama. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari faktor religiusitas terhadap lingkungan budaya dari masing-masing wiraniaga. Hasil lainnya ditunjukkan bahwa secara parsial, baik religiusitas maupun budaya berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja individu melalui kepuasan kerja.<sup>7</sup>

Penelitian yang telah dilakukan oleh Li & Murphy dengan judul: *“Religious Affiliation, Religiosity, and Academic Performance of University Students: Campus Life Implications for U.S. Universities”* bertujuan untuk mempelajari efek dari afiliasi keagamaan dan religiusitas pada kinerja siswa di kelas pemasaran di sebuah universitas di AS. Sampel terdiri dari 740 siswa terdiri dari agama yang mencakup lima agama besar. Dari hasil penelitian ini ditemukan efek interaksi positif pada kinerja untuk agama Kristen dan religiusitas, tidak ada efek interaksi pada kinerja untuk Yudaisme, Buddha, dan Hindu, dan efek interaksi negatif pada kinerja untuk Islam dan religiusitas. Kesimpulan tersebut memunculkan beberapa kemungkinan yang diberikan mengapa mahasiswa Muslim yang taat beragama memiliki kinerja akademik/prestasi yang lebih buruk daripada mahasiswa Muslim yang tidak berkomitmen, sehingga selanjutnya perlu dilakukan adanya penelitian yang cukup terbatas yang berfokus pada Muslim di kampus-kampus.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Vincent Onyemah, Dominique Rouziès, dan Dawn Iacobucci, “Impact of religiosity and culture on salesperson job satisfaction and performance. *International Journal of CrossCultural Management*, 18. No. 2 (2018): 191–219.

<sup>8</sup> Ning Li dan William H. Murphy, “Religious Affiliation, Religiosity, and Academic Performance of University Students: Campus Life Implications for



Penelitian yang telah dilakukan oleh Mathew et al. dengan judul: “*Impact of religiosity, spirituality, job satisfaction and commitment on employee performance: a quantile regression approach*” bertujuan untuk menguji pengaruh religiusitas, spiritualitas, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini melihat kembali hubungan antara religiusitas, spiritualitas, kepuasan kerja, komitmen karyawan dan kinerja dengan menggunakan regresi kuantil. Studi ini mengadopsi metode survei untuk mengumpulkan data dari guru dari enam aliran yang berbeda. Temuan dari studi ini menunjukkan bahwa religiusitas tidak berpengaruh pada kinerja karyawan tetapi mendukung hubungan antara kepuasan kerja, komitmen karyawan dan kinerja.<sup>9</sup>

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Wijayanti dan Nurhayati dengan judul: “*The Effect of Employee Religiosity and Organizational Culture on Employee Performance with Intrinsic Motivation as a Mediation Variable in Bank Syariah Indonesia (BSI) Ex BNI Syariah Head Office*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh aspek religiusitas karyawan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi intrinsik karyawan. Obyek penelitian ini adalah pegawai kantor Bank Syariah Indonesia (BSI) eks Kantor Pusat BNI Syariah. Hasil penelitian dengan menggunakan analisis Smart PLS (*Partial Least Square*), menunjukkan bahwa aspek religiusitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi intrinsik memediasi antara aspek religiusitas karyawan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Motivasi intrinsik memediasi religiusitas karyawan dan budaya organisasi secara signifikan.<sup>10</sup>

---

U.S. Universities,” *Religion and Education* 45, no. 1 (2018): 1–22. <https://doi.org/10.1080/15507394.2017.1398561>

<sup>9</sup> George C. Mathew et al., “Impact of religiosity, spirituality, job satisfaction and commitment on employee performance: a quantile regression approach,” *International Journal of Indian Culture and Business Management* 19, no. 4 (2019): 491–508. <https://doi.org/10.1504/ijicbm.2019.104797>

<sup>10</sup> Ramadhian Wijayanti dan Mafizatun Nurhayati, “The Effect of Employee Religiosity and Organizational Culture on Employee Performance

Brien et al. melakukan penelitian dengan judul: “*The Role of Religiosity on Employee Engagement and Performance: The Perspective of Muslim Employees*” yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung religiusitas terhadap prestasi kerja (kinerja) karyawan dan pengaruh tidak langsungnya melalui keterlibatan karyawan dari perspektif karyawan Muslim. Untuk menguji model religiusitas-kinerja, penelitian ini menggunakan pemodelan *Partial Least Squares* (PLS). Hasil penelitian dengan menggunakan analisis PLS ini mengungkapkan bahwa dimensi religiusitas (*practice*, *altruism*, dan *belief*) berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Namun, di antara dimensi religiusitas, hanya *altruisme* yang memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan.<sup>11</sup>

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan tersebut terdapat *research gap* yang dapat dijelaskan dalam tabel berikut:



---

with Intrinsic Motivation as a Mediation Variable in Bank Syariah Indonesia (BSI) Ex BNI Syariah Head Office”. *European Journal of Business and Management Research*, 6, no. 5 (2021): 100–106. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.5.1069>

<sup>11</sup> Anthony Brien et al., “The role of religiosity on employee engagement and performance: The perspective of Muslim employees”. *International Journal of Applied Business Research*, 3, no. 1 (2021): 1–13. <https://doi.org/10.35313/ijabr.v3i1.109>

Tabel 2.1 *Research Gap* Variabel Penelitian

<b>Pengaruh antar Variabel</b>	<b>Hasil</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Metode</b>
Religiusitas terhadap kinerja	Signifikan Positif	Alfisyah dan Anwar (2018) Onyemah et al. (2018) Setiawati dan Parmin (2019) Prasetyo dan Anitra (2020) Masruroh et al. (2021) Wijayanti dan Nurhayati (2021)	Regresi Path Analysis Path Analysis Path Regresi Path Analysis SEM
	Tidak Signifikan	Li dan Murphy (2018) Mathew et al. (2019) Brien et al. (2021) Setiawan et al. (2021)	Regresi Regresi SEM SEM
Budaya organisasi terhadap kinerja	Signifikan Positif	Onyemah et al. (2018) Rijal (2019) Wijayanti dan Nurhayati (2021) Wiyanto dan Idruz (2021)	Path Analysis SEM Regresi
	Tidak Signifikan	Wahyudi dan Tupti (2019) Andayani dan Tirtayasa (2019)	Regresi Regresi
Motivasi kerja terhadap Kinerja	Signifikan Positif	Wahyuni et al. (2019) Wahyudi dan Tupti (2019) Setiawati dan Parmin (2019) Roni (2019)	Regresi Regresi Path Analysis SEM
	Tidak Signifikan	Murti dan Srimulyani (2013) Andayani dan Tirtayasa (2019)	Path Analysis Regresi
Religiusitas terhadap motivasi kerja	Signifikan Positif	Fauzan dan Tyasari (2012) Setiawati dan Parmin (2019) Wijayanti dan Nurhayati (2021) Apilia et al. (2021)	SEM Path Analysis SEM Regresi

Budaya organisasi terhadap motivasi kerja	Signifikan Positif	Fauzan dan Fathiyah (2017) Giantari dan Riana (2020) Sutoro (2020) Wijayanti dan Nurhayati (2021)	<i>Path Analysis</i> <i>Path Analysis</i> Regresi SEM
	Tidak Signifikan	Ramaditya1 dan Nazarrio (2020)	SEM
Religiusitas terhadap budaya organisasi	Signifikan Positif	Ramlee et al. (2016) Onyemah et al. (2018)	Regresi <i>Path Analysis</i> SEM
		Rijal (2019) Wijayanti dan Nurhayati (2021)	SEM

Berdasarkan tabel 2.1 tersebut di atas, menyebutkan bahwa variabel religiusitas mampu memberi pengaruh pada kinerja secara positif signifikan (Alfisyah & Anwar, Onyemah et al., Setiawati & Parmin, Prasetyo & Anitra, Masruroh et al., dan Wijayanti & Nurhayati). Dari beberapa peneliti tersebut ada tiga di antaranya yang menggunakan metode *path analysis*, yaitu Onyemah et al., Setiawati dan Parmin, dan Masruroh et al. Dalam penelitiannya, Onyemah menggunakan analisis regresi untuk melakukan uji hipotesis dan dilanjutkan dengan analisis jalur untuk menentukan pengaruh antar variabel. Dengan cara yang sama, Setiawati dan Parmin juga menggunakan analisis regresi untuk melakukan uji hipotesis dan dilanjutkan dengan analisis jalur untuk menentukan pengaruh antar variabel. Sedangkan Masruroh et al. setelah melakukan uji asumsi klasik langsung dilanjutkan dengan *path analysis* untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Penelitian lain ada yang menyatakan bahwa variabel religiusitas tidak mampu memengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Li dan Murphy, Mathew et al., Brien et al., dan Setiawan et al.). Metode analisis yang digunakan oleh beberapa peneliti ini adalah regresi atau SEM. Adanya perbedaan terhadap hasil penelitian terdahulu tersebut

mendorong peneliti untuk melakukan kajian yang lebih mendalam tentang pengaruh religiusitas (Islam) terhadap kinerja karyawan.

Pada bagian selanjutnya, menyebutkan bahwa variabel budaya organisasi mampu memberi pengaruh pada kinerja secara positif dan signifikan (Onyemah et al., Rijal Wijayanti & Nurhayati, dan Wiyanto & Idruz). Dari beberapa peneliti tersebut ada satu di antaranya yang menggunakan metode *path analysis*, yaitu Onyemah et al. Dalam penelitian ini, Onyemah menggunakan analisis regresi untuk melakukan uji hipotesis yang dilanjutkan dengan *path analysis* untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Penelitian lainnya menyatakan bahwa variabel budaya organisasi tidak mampu memengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Wahyudi & Tupti dan Andayani & Tirtayasa). Metode analisis yang digunakan oleh kedua penelitian ini adalah regresi. Adanya perbedaan terhadap hasil penelitian terdahulu tersebut mendorong peneliti untuk melakukan kajian mendalam tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian yang mengkaji tentang pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja, menyebutkan bahwa motivasi kerja mampu memberi pengaruh pada kinerja secara positif signifikan (Wahyuni et al., Wahyudi & Tupti, Setiawati & Parmin, dan Roni). Dari beberapa peneliti tersebut ada satu di antaranya yang menggunakan metode *path analysis*, yaitu Setiawati dan Parmin. Dalam penelitian ini, Setiawati dan Parmin menggunakan analisis regresi untuk melakukan uji hipotesis yang dilanjutkan dengan *path analysis* untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Penelitian lainnya menyatakan bahwa variabel motivasi kerja tidak mampu memengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Murti & Srimulyani dan Andayani & Tirtayasa). Dari kedua penelitian tersebut salah satu di antaranya menggunakan metode *path analysis*, yaitu yang dilakukan oleh Murti dan Srimulyani. Dalam penelitiannya, Murti dan Srimulyani menggunakan analisis regresi untuk melakukan uji hipotesis yang dilanjutkan dengan *path analysis* untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Adanya perbedaan terhadap

hasil penelitian terdahulu tersebut mendorong peneliti untuk melakukan kajian mendalam tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian yang mengkaji tentang pengaruh variabel religiusitas terhadap motivasi kerja, menyebutkan bahwa religiusitas mampu memberi pengaruh pada motivasi kerja secara positif signifikan (Fauzan dan Tyasari, Setiawati dan Parmin, Wijayanti dan Nurhayati, dan Apilia et al.). Dari beberapa peneliti tersebut ada satu di antaranya yang menggunakan metode *path analysis*, yaitu sebagaimana dilakukan oleh Setiawati dan Parmin, sedangkan yang lainnya menggunakan regresi atau SEM.

Pada penelitian yang mengkaji tentang pengaruh variabel religiusitas terhadap budaya organisasi, menyebutkan bahwa religiusitas mampu memberi pengaruh pada motivasi kerja secara positif dan signifikan (Ramlee et al., Onyemah et al., Rijal, dan Wijayanti & Nurhayati). Dari beberapa peneliti tersebut ada satu di antaranya yang menggunakan metode *path analysis*, yaitu sebagaimana dilakukan oleh Onyemah et al., sedangkan yang lainnya menggunakan regresi atau SEM.

Selanjutnya dalam penelitian yang mengkaji tentang pengaruh variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja, menyebutkan bahwa budaya organisasi mampu memberi pengaruh pada motivasi kerja secara positif dan signifikan (Fauzan dan Fathiyah, Giantari dan Riana, Sutoro, dan Wijayanti & Nurhayati). Dari beberapa peneliti tersebut, dua di antaranya yang menggunakan metode *path analysis*, yaitu Fauzan dan Fathiyah dan yang lainnya adalah Giantari dan Riana. Dalam penelitian ini, Fauzan dan Fathiyah setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas dilanjutkan uji hipotesis dengan analisis regresi yang selanjutnya dilakukan uji model dengan *path analysis* untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Sedangkan Giantari dan Riana dalam penelitiannya, teknik analisis yang digunakan adalah faktor konfirmatori dan analisis jalur (*path analysis*). Analisis faktor konfirmatori ini digunakan untuk mengestimasi pengukuran model, menguji undimensionalisasi dari masing-masing variabel penelitian. Analisis jalur digunakan untuk



menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Penelitian lainnya menyatakan bahwa variabel budaya organisasi tidak mampu memengaruhi secara signifikan terhadap motivasi kerja (Ramaditya dan Nazarrio). Penelitian yang dilakukan oleh Ramaditya dan Nazarrio ini menggunakan analisis metode SEM. Adanya perbedaan terhadap hasil penelitian terdahulu tersebut mendorong peneliti untuk melakukan kajian mendalam tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang, *research gap*, dan fenomena di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Religiusitas Islam dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus CV Citra Pustaka di Kartasura)”

Beberapa peneliti sebagaimana telah disebutkan di atas meneliti faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja berdasarkan konsep kinerja melalui perspektif yang berbeda. Beberapa di antaranya adalah melihat kinerja berdasarkan perspektif sosial, yaitu oleh Wahyudi & Tupti<sup>12</sup>, Andayani & Satria<sup>13</sup>, Setiawan et al.<sup>14</sup>, Mathew et al.<sup>15</sup>, Wijayanti & Nurhayati<sup>16</sup>, dan Brien et al.<sup>17</sup> Berdasarkan perspektif pendidikan oleh Li & Murphy<sup>18</sup>, Fauzan & Tyasari<sup>19</sup>, Wagiran & Soedarsono<sup>20</sup>, dan Amin et al.<sup>21</sup> Berdasarkan perspektif ekonomi oleh

---

<sup>12</sup> Wahyudi dan Tupti, “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi”.

<sup>13</sup> Imelda dan Tirtayasa, “The Influence of Leadership”.

<sup>14</sup> Setiawan, Mauluddi, dan Mayasari, “Peran Religiusitas”.

<sup>15</sup> Mathew et al., “Impact of religiosity”.

<sup>16</sup> Wijayanti dan Nurhayati, “The Effect of Employee Religiosity”.

<sup>17</sup> Anthony Brien et al., “The role of religiosity”

<sup>18</sup> Ning Li dan Murphy, “Religious Affiliation”.

<sup>19</sup> Fauzan dan Tyasari, “Pengaruh Religiusitas”.

<sup>20</sup> Wagiran dan Soedarsono, “Determinan Kinerja Guru”.

<sup>21</sup> Amin, C., Suad, S., Santosa, S., & Utaminingsih, S., “Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Sekolah di SDIT Lentera Hati”. *Manajemen Pendidikan*, 15, no.1 (2020): 19–33.

Wahyuningsih et al.<sup>22</sup>, Roni<sup>23</sup>, Setiawati & Parmin<sup>24</sup>, Onyemah et al.<sup>25</sup>, dan Wiyanto & Idrus.<sup>26</sup>

Adapun dalam penelitian ini, penulis menggunakan konsep kinerja dari perspektif ekonomi dengan indikator-indikator yang mengacu pada enam dimensi kinerja menurut Bernardin dan Russel. Perbedaan penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu yang sama-sama menggunakan perspektif ekonomi di antaranya adalah Roni menggunakan indikator-indikator yang juga mengacu pada dimensi kinerja menurut Bernardin dan Russel, tapi yang dipakai untuk mengukur kinerja hanya tiga dimensi saja, yaitu kualitas, kuantitas, dan efektivitas biaya. Wahyuningsih et al. menggunakan indikator-indikator yang mengacu pada dimensi kinerja menurut Mangukunegara. Setiawan dan Parmin menggunakan indikator-indikator yang mengacu pada dimensi kinerja menurut Mathis dan Jackson. Onyemah et al. menggunakan indikator-indikator yang mengacu pada dimensi kinerja berbasis kompensasi insentif, sedangkan Wiyanto dan Idrus mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan indikator kedisiplinan, kerjasama, dan tanggung jawab.

Kebaruan dalam penelitian ini yang membedakan dengan penelitian lainnya adalah bahwa dalam penelitian ini analisis statistik inferensial yang digunakan adalah uji korelasi *Pearson Product Moment* sebagai uji hipotesis penelitian dan menggunakan Anova untuk menguji hipotesis statistiknya. Dua macam analisis statistik inferensial inilah yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu dengan tema yang serupa. Selanjutnya dilakukan pengujian model dengan menggunakan pendekatan analisis jalur (*path*

---

<sup>22</sup> Wahyuningsih, Sukmawati, dan Basalamah, “Pengaruh Budaya Organisasi”.

<sup>23</sup> Roni, *Pengaruh Religiusitas*.

<sup>24</sup> Rina Setiawati dan Parmin, “Pengaruh Religiusitas, Profesionalisme Dan Human Capital Thd Kinerja Karyawan Bmt Al Amin Gombang Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening*”. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)* 1, no. 1 (2019): 157–167. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v1i1.405>

<sup>25</sup> Onyemah, Rouziès, dan Iacobucci, “Impact of religiosity and culture”.

<sup>26</sup> Wiyanto dan Idruss, “Pengaruh Budaya Organisasi”.

*analysis*). *Path analysis* dalam penelitian ini diawali dengan proses perhitungan terhadap koefisien jalur secara manual, setelah itu hasilnya dibandingkan dengan menggunakan program SPSS. Proses ini juga membedakan dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan penerbitan dan percetakan yang menjalankan usahanya dan berjuang di tengah masa pandemi Covid-19. Pada masa di mana digitalisasi makin masif dengan adanya kebijakan pemerintah yang menetapkan beralihnya sistem pembelajaran siswa secara daring atau *online*. Digitalisasi dalam dunia penerbitan merupakan sebuah ironi bagi pelaku bisnis yang bergelut di dunia penerbitan buku cetak. Penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan dengan tema yang sama dan dengan kondisi seperti tersebut belum pernah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya.

## **B. Landasan Teori**

Dalam penelitian ini, teori yang diaplikasikan atau *applied theory* adalah kinerja, sedangkan kinerja sendiri merupakan bagian dari ilmu adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang merupakan *middle theory* nya. Manajemen sebagai ilmu yang melandasi MSDM merupakan *grand theory* digunakan dalam penelitian ini.

Menurut Armstrong, istilah kinerja sudah dikenal pada masa kekaisaran dinasti Wei tahun 221-265 Masehi ketika kaisar mempekerjakan seorang '*imperial rater*' (penilai kekaisaran) yang tugasnya adalah mengevaluasi kinerja pejabat atau karyawan kerajaan.<sup>27</sup> Kegiatan evaluasi atau penilain kinerja yang dilakukan pada saat itu boleh jadi bentuknya masih sangat sederhana, tidak begitu kompleks dan komprehensif seperti sekarang ini. Namun demikian pencatatan dan evaluasi kegiatan karyawan kerajaan inilah yang dianggap sebagai cikal bakal dari konsep kinerja, penilaian kinerja dan manajemen kinerja seperti yang dikenal dewasa ini.

---

<sup>27</sup> Armstrong dan Taylor. *Armstrong's Handbook*, 334.

## 1. Manajemen

Menurut Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.<sup>28</sup> Pendapat senada disampaikan oleh Priansa yang berpendapat bahwa, manajemen merupakan ilmu dan seni yang mengatur rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.<sup>29</sup>

Terry dalam buku *Principles of Management* menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang terdiri dari berbagai tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai target yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.<sup>30</sup> Sedangkan Robbin dan Coulter mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses pengoordinasian kegiatan kerja agar semua pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain.<sup>31</sup>

Stoner dan Freeman yang menyatakan bahwa, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha-usaha dari anggota organisasi, serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>32</sup> Sedangkan menurut Daft dan Marcic manajemen adalah bentuk efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi, melalui merencanakan, mengatur,

---

<sup>28</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Edisi Revisi, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2016), 2.

<sup>29</sup> Donni J. Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. (Bandung: CV Alfabeta, 2016), 7.

<sup>30</sup> George R. Terry, *Principle of Management*. (Homewood, Illinois: Richard D Irwin, Inc., 1954), 3.

<sup>31</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management*, 9<sup>th</sup> Edition, (United States of America: Pearson Education Limited, 2009), 8.

<sup>32</sup> James, AF. Stoner dan R Edward Freeman, *Management*, 5<sup>th</sup> edition, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Incorporation, 1992), 4.

mengarahkan dan mengendalikan sumber daya organisasi.<sup>33</sup> Selanjutnya Henri Fayol mendefinisikan manajemen sebagai proses yang terdiri dari berbagai macam kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan atau kontrol terhadap sumber daya yang ada agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>34</sup>

Berdasarkan beberapa teori atau pandangan dari para ahli di atas dapat dikatakan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien. Hal ini sekaligus sebagai benang merah (keterkaitan) antara Manajemen dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Manajemen diterapkan di seluruh perusahaan atau organisasi dengan tujuan agar organisasi atau perusahaan tersebut dapat dengan mudah mencapai tujuannya. Manajemen memiliki beberapa fungsi yang merupakan elemen dasar proses manajemen modern yang ada di perusahaan. Untuk itu perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Menurut Fayol, ada beberapa fungsi manajemen sebagai elemen dasar yang akan mengikuti pengerjaan proses manajemen yang sedang dilakukan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah:<sup>35</sup>

**a. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan merupakan fundamental atau fungsi dasar yang harus dilakukan dalam manajemen. Semua empat fungsi lainnya harus dilakukan berdasarkan perencanaan awal, sehingga proses perencanaan memiliki arti sangat penting. Langkah awal dalam perencanaan harus ditentukan dengan baik, untuk penentuan sebuah strategi yang tepat demi mewujudkan tujuan pada suatu organisasi. Walau begitu, sifat perencanaan harus dinamis dan

---

<sup>33</sup> Richard L. Daft dan Dorothy Marcic, *Understanding Management*, 10<sup>th</sup> Edition. (Boston: Cengage Learning, 2017), 9.

<sup>34</sup> Henry Fayol, *General and Industrial Management*, Revised by Irwin Gray (New York: IEEE Press, 1984), 1.

<sup>35</sup> *Ibid.*, 6.

fleksibel untuk mengantisipasi kecenderungan dan segala kemungkinan yang dapat terjadi pada saat pelaksanaan.

**b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Prinsip pengorganisasian adalah pembagian tugas pekerjaan, kesatuan pengarahan, serta sentralisasi pada tingkat jenjang organisasi. Pemusatan wewenang di level pimpinan organisasi, akan membuat berbagai fungsi dapat tersentralisasi dengan baik pada kewenangan pimpinan. Pimpinan juga harus tegas dipisahkan kewenangannya, misalnya pada pimpinan manajerial sebagai pusat wewenang dengan bidang kegiatan teknis atau non-manajerial.

**c. Pengarahan (*Commanding*)**

Fungsi pengarahan ditujukan untuk memberi petunjuk dan arahan yang tepat pada SDM atau pegawai sebuah organisasi agar seluruh tugas yang diberikan dapat dikerjakan dengan cepat dan tepat. Fungsi pengarahan ini juga berkaitan dengan upaya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan dinamis. Dengan begitu, produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja diharapkan dapat lebih meningkat.

**d. Pengoordinasian (*Coordinating*)**

Fungsi pengoordinasian adalah menghubungkan dan menyelaraskan semua pekerjaan agar dapat saling bersinergi supaya tidak terjadi kekacauan, bentrok, maupun kekosongan kegiatan. Atau dapat diartikan bahwa, fungsi ini dilakukan untuk menjaga aktivitas organisasi atau perusahaan terus berlangsung dan bersinergi sehingga seluruhnya dapat bekerja sama dengan baik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

**e. Pengendalian (*Controlling*)**

Fungsi pengendalian atau pengawasan dapat diartikan sebagai pemantauan atau memastikan bahwa semua kegiatan dalam melaksanakan perencanaan telah berjalan sesuai dengan tahap dalam fungsi manajemen sebelumnya dan dapat mencapai target sesuai yang telah ditetapkan. Fungsi pengendalian juga memudahkan evaluasi atau mencari solusi atas masalah yang



ditemui pada saat pengerjaan rencana, dengan solusi yang tepat dan signifikan.

Sedangkan menurut Robbins dan Coulter, fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:<sup>36</sup>

- a. Perencanaan (*planning*) merupakan fungsi manajemen dalam perumusan tujuan organisasi, menyusun strategi, dan mengembangkan rencana untuk pengelolaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.
- b. Organisasi (*organization*) merupakan fungsi manajemen dalam menentukan sesuatu yang harus dilakukan, bagaimana dan siapa yang akan melakukannya.
- c. Kepemimpinan (*leading*) merupakan fungsi manajemen dalam memotivasi, mengarahkan, dan mengoordinasikan pekerjaan, serta aktivitas lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.
- d. Pengendalian (*controlling*) merupakan fungsi manajemen dalam melakukan monitoring atau mengawasi pekerjaan untuk memastikan bahwa semua berjalan sesuai dengan yang sudah direncanakan.

## 2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Torrington merupakan dasar seluruh aktivitas manajemen, tetapi bukan dasar dari seluruh aktivitas bisnis.<sup>37</sup> Sedangkan Armstrong dan Taylor menyatakan bahwa, MSDM adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap pekerjaan dan pengembangan manusia dalam organisasi. MSDM juga dapat dianggap sebagai filosofi tentang bagaimana orang harus dikelola, yang didukung oleh sejumlah teori yang berkaitan dengan perilaku orang dan organisasi. Ini berkaitan dengan kontribusi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui orang-orang dalam

---

<sup>36</sup> Robbins dan Coulter, *Management*, 9.

<sup>37</sup> Derek Torrington et al., *Human Resource Management*, 9<sup>th</sup> edition (United Kingdom: Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2014), 5.

organisasi tersebut yang juga harus diperhatikan atau diperlakukan sesuai dengan seperangkat nilai moral.<sup>38</sup>

Menurut Mangkunegara, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>39</sup> Sedangkan sumber daya manusia menurut Dessler adalah proses memperoleh (rekrutmen), melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.<sup>40</sup>

Suparyadi menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan.<sup>41</sup> Manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson adalah rancangan sistem manajemen dalam sebuah organisasi untuk memastikan bahwa bakat manusia telah digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional.<sup>42</sup> Dengan definisi yang tidak jauh berbeda, Hasibuan menjelaskan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.<sup>43</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni yang

---

<sup>38</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13<sup>th</sup> Edition (London: Kogan Page, 2014), 1.

<sup>39</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan 14 (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 2.

<sup>40</sup> Gary Dessler. *Human Resources Management*. 4<sup>th</sup> Edition (United States of America: Pearson Education Limited, 2016), 34.

<sup>41</sup> Suparyadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2.

<sup>42</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, 13<sup>th</sup> Edition (Ohio: Cengage Learning, 2011), 4.

<sup>43</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 10.

digunakan untuk mengatur orang atau karyawan dalam mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, dengan melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang bertujuan untuk memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pemahaman ini sekaligus menjadi benang merah (keterkaitan) antara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan kinerja.

### 3. Kinerja

Armstrong dalam bukunya yang berjudul “*Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*” berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku, dengan menyatakan:

*“Performance means both behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action.”*<sup>44</sup>

Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Sedangkan Swanson dan Holton III berpendapat bahwa:

*“Performance is the valued productive output of a system in the form of goods or services. The actual fulfillment of the goods and/or services requirement is thought of in terms of units of performance. Once these goods and/or services units of performance are identified, they are typically measured in terms of production quantity, time, and quality features”*.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Armstrong, *Performance Management*, 7.

<sup>45</sup> Robert A. Swanson and Elwood F. Holton III. *Foundations of Human Resource Development*. 2<sup>nd</sup> Edition (San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2008), 89.

Kinerja adalah output produk yang dinilai dari suatu sistem dalam bentuk barang atau jasa. Pemenuhan kebutuhan barang dan/atau jasa yang sebenarnya dilihat dari satuan kinerja. Setelah unit kinerja berupa barang dan/atau jasa ini diidentifikasi, unit tersebut biasanya diukur dalam hal kuantitas produksi, waktu, dan fitur kualitas.

Kinerja (*job performance*) menurut Rivai dan Basri adalah hasil keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas selama periode waktu tertentu. Jika dilihat dari asal katanya, kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-bantam English Dictionary*, kinerja berasal dari asal kata “*to perform*” dengan beberapa arti yaitu: <sup>46</sup>

- a. *to do or carry out, execute* yaitu, melakukan, melaksanakan, menjalankan
- b. *to discharge of full fill*, menjalankan kewajiban
- c. *to execute or complete an understaking*, menjalankan tanggungjawab
- d. *to do what is expected of a person*, menjalankan yang diharapkan seseorang

Kinerja sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi dan merupakan kunci keberhasilan organisasi, sehingga setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa, perkembangan dan keberlangsungan hidup suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang akan berdampak kepada kinerja organisasi perusahaan. Kegagalan karyawan dalam mencapai dan menghasilkan kinerja terbaiknya akan menyebabkan kurang efektifnya pencapaian tujuan organisasi.<sup>47</sup> Dengan demikian kinerja dalam organisasi

---

<sup>46</sup> Veithzal Rivai dan Basri, *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada. 2005), 14.

<sup>47</sup> Syamsul Rijal, “Pengaruh Nilai-nilai Islam terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan Kalla Group di Makassar.” *Disertasi*, (Makasar: Ekonomi Islam, Pascasarjana UIN Alauddin, 2019), 131.

merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kinerja adalah suatu konsep yang sifatnya multidisiplin. Menurut Abdullah, multidisiplin terjadi jika subyek penelitian dikaji dan didekati dari berbagai sudut pandang, menggunakan perspektif dari berbagai disiplin yang berbeda.<sup>48</sup> Dengan demikian, konsep kinerja ini dapat dipahami dan diterapkan dalam bidang yang berbeda dengan definisi dan pengertian yang bermacam-macam sesuai bidang kajian. Masing-masing teori kinerja mengambil perspektif tertentu sehingga dapat menentukan rentang yang lebih terbatas dari konstruksi kinerja, di mana setiap teori merupakan upaya untuk menangkap kompleksitas yang memadai dan tetap bermanfaat dalam mempertahankan integritasnya dengan teori sistem.<sup>49</sup>

Dalam ilmu manajemen, kinerja dijelaskan dengan istilah bekerja dengan efektif dan efisien.<sup>50</sup> Teh dan Sun menjelaskan kinerja adalah kemampuan bekerja seseorang untuk mencapai tujuan kerja secara optimal dengan pengorbanan lebih rendah dari hasil yang diperoleh.<sup>51</sup> Untuk itu Dessler memperingatkan bahwa kinerja yang buruk tidak dapat diterima. Setiap karyawan diharapkan melakukan pekerjaannya dengan baik dan efisien serta memenuhi standar kualitas yang ditetapkan.<sup>52</sup> Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai

---

<sup>48</sup> M. Amin Abdullah, *Multidisiplin, Interdisiplin, & Transdisiplin: Metode Studi Agama & Studi Islam di Era Kontemporer*, (Yogyakarta: IB Pustaka, 2020), 138.

<sup>49</sup> Robert A. Swanson and Elwood F. Holton III. *Foundations of Human Resource Development*. 2<sup>nd</sup> Edition (San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2008), 178.

<sup>50</sup> Schermerhorn, John R., *Management*, 13<sup>th</sup> Edition. (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2015), 11. Michael Armstrong, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, 3<sup>rd</sup> Edition. (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006), 2.

<sup>51</sup> Qi Mangku Bahjatulloh, "Peran Perilaku Kerja Inovatif, Kecerdasan Spiritual, Efikasi Diri dan Etika Kerja Islam Dalam Meningkatkan Kinerja Santri Kreatif Pondok Modern Tazakka." *Disertasi* (Yogyakarta: Prodi Studi Islam, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2020), 33.

<sup>52</sup> Dessler. *Human Resources Management*, 405.

perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam).<sup>53</sup>

Dari perspektif psikologi, Campbell menjelaskan bahwa, kinerja adalah perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi dan yang dapat diukur dari segi kecakapan individual karyawan. Kinerja bukanlah tentang hasil atau konsekuensi dari sebuah perilaku tetapi tentang perilaku itu sendiri.<sup>54</sup> Organisasi membutuhkan individu yang berkinerja tinggi untuk memenuhi tujuan mereka, untuk memberikan produk dan layanan yang menjadi spesialisasi mereka, dan akhirnya untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Dalam bidang pendidikan, mengacu pada definisi dari Depdiknas, kinerja guru adalah kemampuan guru untuk mendemonstrasikan berbagai kecakapan dan kompetensi yang dimilikinya.<sup>55</sup> Esensi dari kinerja guru ini tidak lain merupakan kemampuan guru dalam menunjukkan kecakapan atau kompetensi yang dimilikinya dalam dunia kerja yang sebenarnya. Kinerja guru di sini berkaitan dengan kompetensi guru, artinya agar memiliki kinerja yang baik seorang guru harus didukung dengan kompetensi yang baik. Jika seorang guru tidak memiliki kompetensi yang baik maka tidak akan mungkin memiliki kinerja yang baik. Atau dengan kata lain kinerja adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan output yang dihasilkan tercermin dari kuantitas maupun kualitasnya.

Kinerja dalam bidang kesehatan menjelaskan bahwa kinerja pada dasarnya adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi. Upaya peningkatan kinerja tenaga kesehatan sangat penting karena adanya

---

<sup>53</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*. (Bandung: Refika Aditama, 2012), 9.

<sup>54</sup> John P. Campbell, *Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. (Palo Alto: Consulting Psychologists Press., 1990).

<sup>55</sup> Wagiran, Soenarto, & FX Soedarsono, F., "Determinan Kinerja Guru Smk Bidang Keahlian Teknik Mesin". *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 17(1), (2013): 148–171. <https://doi.org/10.21831/pep.v17i1.1366>



berbagai aspek yang berhubungan dengan upaya peningkatan pelayanan kesehatan. Kinerja tenaga kesehatan sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Melalui kinerja tenaga kesehatan, diharapkan dapat menunjukkan kontribusi profesionalnya secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, yang berdampak terhadap pelayanan kesehatan secara umum pada organisasi tempatnya bekerja, dan dampak akhir bermuara pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat.<sup>56</sup>

Hasibuan mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian seseorang dalam melaksanakan segala tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketepatan waktu penyelesaian.<sup>57</sup> Sedangkan menurut Rivai konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.<sup>58</sup> Selanjutnya Rivai dan Basri mengemukakan bahwa, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dikaitkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.<sup>59</sup>

Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen yang dikemukakan oleh Luthan, menyatakan bahwa:

---

<sup>56</sup> Muhammad Nur, Syarifuddin Yusuf, & Ayu Dwi Putri Rusman. "Analisis Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Di Dinas Kesehatan Kabupaten Sidrap". *Jurnal Ilmiah Manusia Dan Kesehatan*, 4(2), (2021): 190–200. <https://doi.org/10.31850/makes.v4i2.557>

<sup>57</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 34.

<sup>58</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktik*. (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2005), 309

<sup>59</sup> Rivai dan Basri, *Performance Appraisal*, 50.

*“Performance-related behavioral events. Usually these have to do with quantity or quality of producing products or delivering service by operating employees.”*<sup>60</sup>

Kinerja merupakan hal yang berhubungan dengan perilaku. Biasanya ini berkaitan dengan kuantitas atau kualitas dari produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam pekerjaannya.

Sedangkan Mathis dan Jackson berpendapat bahwa:

*“The three major factors that affect how a given individual performs are: (1) individual ability to do the work, (2) effort expended, and (3) organizational support”.*<sup>61</sup>

Tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja individu adalah: 1) kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan, 2) upaya yang dikeluarkan, dan 3) dukungan organisasi. Pengertian kinerja individu menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu.<sup>62</sup>

Mangkunegara berpendapat bahwa, kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>63</sup> Sedangkan Ilyas mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kualitas maupun kuantitas, penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada

---

<sup>60</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence – Based Approach*. 12<sup>th</sup> Edition. (New York: The Mc Grow – Hill Companies, Inc., 2011), 397.

<sup>61</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, 13<sup>th</sup> Edition (Ohio: Cengage Learning, 2011), 156.

<sup>62</sup> Lawasi dan Triatmanto, “Pengaruh Komunikasi, Motivasi”.

<sup>63</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 67.

personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.<sup>64</sup>

Menurut Armstrong:

*“Performance management can be defined as a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individuals and teams”.*<sup>65</sup>

Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim.

Pengukuran kinerja merupakan penilaian atas perilaku karyawan dalam melaksanakan peran mereka dalam organisasi. Pengukuran kinerja ini digunakan perusahaan untuk mereview kinerja, peringkat kinerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan.<sup>66</sup> Menurut Surya Dharma, pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut: 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai, 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya), dan 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.<sup>67</sup>

Bernardin dan Russell menjelaskan bahwa, kinerja sebagai:

*“the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”.*<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> Ilyas Yaslis. *Kinerja, Teori dan Penelitian*, (Yogyakarta: Liberty, 2005), 55.

<sup>65</sup> Armstrong, *Performance Management*, 1.

<sup>66</sup> Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islami* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), 635.

<sup>67</sup> Surya Dharma, *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, cetakan keenam, (Jogjakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 81

<sup>68</sup> Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. 6<sup>th</sup> Edition. (New York: McGraw-Hill, 2013), 379.

Merupakan catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu dilakukan selama periode waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas. Selanjutnya untuk mengukur kinerja karyawan, Bernardin dan Russel menjelaskan ada enam dimensi kinerja yang dapat digunakan, yaitu:<sup>69</sup>

- a. *Quality* (kualitas), merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai oleh karyawan atas suatu pekerjaan mendekati atau menjauhi kesempurnaan.
- b. *Quantity* (kuantitas), merupakan produksi yang dihasilkan yang dapat ditunjukkan melalui satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness* (ketepatan waktu), merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standard waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- d. *Cost effectiveness* (efektivitas biaya), merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan secara efektif dan efisien sehingga dapat memengaruhi penghematan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan menghasilkan keuntungan maksimum.
- e. *Need for Supervision* (kemandirian), merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan.
- f. *Interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan), merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada penelitian ini adalah hasil kerja (*output*) yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

---

<sup>69</sup> *Ibid.*, 247.

tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Untuk itu dimensi kinerja dari Bernardin dan Russel yang meliputi *quality* (kualitas), *quantity* (kuantitas), *timeliness* (ketepatan waktu), *cost effectiveness* (efektivitas biaya), *need for supervision* (kemandirian), dan *interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan) akan digunakan sebagai skala untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini.

#### 4. Religiusitas Islam

Religiusitas berasal dari bahasa latin *religio* yang berarti agama, kesalehan, jiwa keagamaan. Religi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mempunyai empat arti yaitu kepercayaan kepada Tuhan, kepercayaan akan adanya kekuatan adikodrati di atas manusia, kepercayaan (animisme, dinamisme), dan agama. Sedangkan agama sendiri dalam KBBI didefinisikan sebagai ajaran, sistem yang mengatur tata keimanan (kepercayaan) dan peribadatan kepada Tuhan Yang Mahakuasa serta tata kaidah yang berhubungan dengan pergaulan manusia dan manusia serta lingkungannya. Istilah religiusitas merupakan terjemahan dari kata *religiosity* dalam bahasa Inggris. Dalam KBBI, untuk terminologi asing dari “*religiosity*” diubah menjadi “religiositas” yang diartikan sebagai “pengabdian terhadap agama; kesalehan”. Religiusitas didefinisikan sebagai keshalihan atau besarnya kepatuhan dan pengabdian terhadap agama.<sup>70</sup>

Religiusitas dapat diartikan sebagai keberagamaan, yaitu suatu keadaan yang ada dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertingkah laku sesuai dengan kadar ketaatannya kepada Agama.<sup>71</sup> Thontowi menjelaskan bahwa religiusitas merupakan suatu bentuk hubungan manusia dengan penciptanya melalui ajaran agama yang sudah terinternalisasi dalam diri seseorang dan tercermin dalam sikap

---

<sup>70</sup> Tamsil Yusuf, “Pengaruh Religiusitas dan Penyesuaian Diri terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah di Kota Balikpapan”. *PROBANK*. Vol. 1, no. 1 (2015): 1-14.

<sup>71</sup> Jalaluddin Rakhmat, *Psikologi Agama, sebuah pengantar*. (Bandung: PT. Mizan Pustaka, 2003), 88.

dan perilakunya sehari-hari.<sup>72</sup> Religiusitas adalah ukuran keyakinan seseorang terhadap nilai-nilai agama dan aktualisasi dalam kehidupan. Selain dipahami sebagai ukuran kepercayaan, religiusitas adalah komitmen untuk mengikuti dan menjalankan prinsip-prinsip yang telah diyakini dan ditetapkan oleh Tuhan.<sup>73</sup>

Dari pengertian dan definisi di atas, maka antara agama dan religiusitas (keberagamaan) adalah dua hal yang berbeda, namun tidak dapat dipisahkan. Sifat dari keduanya adalah saling melengkapi dan saling mendukung.

Konsep religiusitas dalam perspektif Islam dirumuskan secara deduktif dari sebuah Hadist Riwayat Bukhari yang menggambarkan bahwa Islam secara substansi terdiri dari tiga unsur yaitu iman (*islamic faith religiosity*), Islam (*Islamic practice religiosity*), dan ihsan (*islamic experiential religiosity*). Konsep ini merupakan konstruk multidimensi untuk menggambarkan aspek religiusitas Islam.<sup>74</sup>

Mengacu pada Hadist Riwayat Bukhari tersebut, Shihab menjelaskan bahwa religiusitas mempunyai tiga arti. Pertama, religius artinya taat beragama. Pengertian ini dikaitkan dengan kamus sosiologi yang mengartikan religiusitas bersifat keagamaan. Kedua, religiusitas merupakan penghayatan keagamaan dan kedalaman kepercayaan yang diekspresikan dengan melakukan ibadah sehari-hari, berdoa, dan membaca kitab suci. Ketiga, wujud interaksi harmonis antara pihak yang lebih tinggi kedudukannya (yaitu Allah Swt.) dari yang lain (yaitu makhluk), menggunakan tiga konsep dasar yaitu iman, Islam dan ihsan.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Ahmad Thontowi, Hakekat Religiusitas. <http://sumsel.kemenag.go.id/file/dokumen/hakekatreligiusitas.pdf> diakses pada tanggal 15 April 2023.

<sup>73</sup> Nejdert Delener, "The Effects of Religious Factors on Perceived Risk in Durable Goods Purchase Decisions," *Journal of Consumer Marketing* (1990).

<sup>74</sup> Fridayanti, F., "Religiusitas, Spiritualitas Dalam Kajian Psikologi Dan Urgensi Perumusan Religiusitas Islam". *Psymphatic: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 2, no. 2 (2016): 199–208. <https://doi.org/10.15575/psy.v2i2.460>

<sup>75</sup> Bambang Suryadi dan Bahrul Hayat, *Religiusitas (Konsep, Pengukuran, dan Implementasi di Indonesia)* (Jakarta: Bibliosmia Karya Indonesia, 2021), 12.



Menurut Krauss et al., religiusitas Islam adalah tingkat kesadaran akan Tuhan yang dimengerti menurut pandangan tauhid dari Islam, dan berperilaku sesuai dengan kesadaran tersebut atau tingkat manifestasi terhadap kesadaran akan Tuhan dalam kehidupan sehari-hari yang dipahami melalui ajaran Islam Sunni. Maka religiusitas Islam dapat diartikan sebagai tingkat kepercayaan, pemahaman, dan penanaman ajaran agama Islam Sunni ke dalam kehidupan sehari-hari. Adapun Islam Sunni menurut Krauss et al. merupakan aliran Islam yang mengikuti ajaran sunnah dari Nabi Muhammad dan tentunya berlandaskan kitab suci Al-Qur'an.<sup>76</sup>

Berikutnya religiusitas Islam menurut Tilliouine et.al. merupakan konsep religiusitas yang memiliki identifikasi khusus tertulis dalam kitab suci Al-Qur'an dan Sunnah yang diajarkan oleh nabi di mana terdapat lima ciri khas religiusitas Islam, pertama bahwa tiada tuhan selain Allah dan Muhammad adalah utusan Allah, kedua bahwa ibadah merupakan kewajiban, ketiga mengenai aspek keikhlasan, keempat praktik keagamaan yang wajib seperti berpuasa pada bulan Ramadhan, dan yang terakhir melaksanakan ibadah haji setidaknya satu kali seumur hidup.<sup>77</sup>

Mangunwijaya mendefinisikan religiusitas sebagai aspek yang telah dihayati oleh individu di dalam hati, getaran hati nurani pribadi dan sikap personal. Religiusitas merupakan wujud nyata atau kualitas dari keberagamaan seseorang. Menurut pendapat ini, religiusitas lebih melihat aspek yang di dalam hati nurani (qalb), sikap personal, dan cita rasa yang mencakup totalitas (termasuk rasio dan rasa manusiawi) ke dalam pribadi manusia.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Steven Eric Krauss et.al., "The Muslim Religiosity-Personality Inventory (MRPI): toward understanding differences in the Islamic religiosity among the Malaysian youth". *Pertanika Journal of Social Science & Humanities*, 13(2), (2005): 173-186.

<sup>77</sup> Habib Tilliouine et al., "Cummins, R. A., & Davern, M., Islamic religiosity, subjective well-being, and health". *Mental Health, Religion & Culture*, 12, (2009): 55-74.

<sup>78</sup> Suryadi dan Hayat, *Religiusitas*, 11-12

Religiusitas menurut Dister N.S yaitu sikap keberagamaan yang berarti adanya unsur internalisasi agama ke dalam diri seseorang.<sup>79</sup> Dengan adanya sikap religiusitas di dalam diri individu manusia, menimbulkan kecerdasan spiritual yang mendorong seseorang untuk bahagia dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga akan meningkatkan kualitas dan produktivitasnya. Religiusitas atau keberagamaan diwujudkan dalam berbagai sisi kehidupan manusia. Aktivitas beragama bukan hanya terjadi ketika seseorang melakukan perilaku ritual (beribadah), tapi juga ketika melakukan aktivitas lain yang didorong oleh kekuatan supranatural.<sup>80</sup> Bagi seorang Muslim, dalam melakukan aktivitas apapun, diperintahkan untuk melakukannya dalam rangka beribadah kepada Allah Swt.

Ying Fei Héliot et al. berpendapat bahwa:

*“In the context of the religious self in the workplace, to be authentic employees must experience congruence between their internal values and external expressions”*.<sup>81</sup>

Dalam konteks diri religius di tempat kerja, untuk menjadi karyawan otentik harus dapat menyelaraskan diri antara nilai-nilai internal dan ekspresi eksternal. Selanjutnya mereka menyatakan bahwa norma saat ini dalam kebijakan tempat kerja cenderung berfokus untuk mengakomodir aspek keagamaan, seperti penyisihan waktu shalat dan waktu istirahat untuk menjalankan ibadah. Untuk itu dapat dikatakan bahwa, religiusitas sebagai internalisasi nilai-nilai agama dalam diri seseorang. Internalisasi yang berkaitan dengan kepercayaan terhadap ajaran-ajaran agama baik di dalam hati maupun dalam ucapan. Kepercayaan ini kemudian diaktualisasikan dalam perbuatan dan tingkah laku sehari-hari.

---

<sup>79</sup> Nico Syukur Dister. *Pengalaman Beragama & Motivasi Beragama*. (Yogyakarta: Kanisius 1988), 4.

<sup>80</sup> Djamaludin Ancok dan Fuat Nasori Suroso, *Psikologi Islami: Solusi Islam atas Problem-problem Psikologi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 76

<sup>81</sup> Ying Fei Héliot et al., “Religious identity in the workplace: A systematic review, research agenda, and practical implications,” *Human Resource Management* 59, no. 2 (2020): 153–173. <https://doi.org/10.1002/hrm.21983>

Melalui naskah publikasinya, Aryani menyatakan bahwa, secara garis besar orientasi beragama dibedakan dalam dua kategori, yaitu orientasi intrinsik dan orientasi ekstrinsik. Orang dengan orientasi intrinsik diartikan sebagai orang yang hidup di dalam atau berdasarkan agama, sehingga memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk sepenuhnya mengintegrasikan agama mereka ke dalam kehidupan mereka, serta mematuhi agama karena dianggap tujuan utama mereka dalam kehidupan. Sedangkan orang yang berorientasi ekstrinsik diartikan sebagai orang yang menjadikan agama sebagai alat untuk memperoleh tujuan subjektif, untuk itu mereka cenderung selektif mengadopsi ajaran agama sesuai dengan tujuan mereka dalam kehidupan.<sup>82</sup>

Orang intrinsik cenderung konsisten ke rumah ibadah sedangkan orang ekstrinsik cenderung tidak konsisten ke rumah ibadah dan menjalankan ibadah. Orang intrinsik tidak memiliki prasangka sedang orang ekstrinsik banyak memiliki prasangka.<sup>83</sup> Jika prasangka dianalogikan dengan perilaku merugikan orang lain, maka orang yang beragama intrinsik tidak akan melakukan hal-hal yang merugikan orang lain. –karena hidupnya yang tidak merugikan orang lain, sedangkan orang ekstrinsik akan merugikan orang lain, karena hidup memanfaatkan agama. Jika perbuatan merugikan orang lain dicontohkan dengan korupsi, orang yang beragama intrinsik tidak akan pernah korupsi, sedangkan orang yang beragama secara ekstrinsik akan melakukan hal-hal yang dilarang agama termasuk korupsi misalnya.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> Sekar Ayu Aryani, “Orientation of religiosity and radicalism: the dynamic of an ex-terrorist’s religiosity”. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies* 10, no. 2 (2020): 297–321. <https://doi.org/10.18326/IJIMS.V10I2.297-321>

<sup>83</sup> Sekar Ayu Aryani, *Hand Out Mata Kuliah Psikologi Agama*, Prodi Agama dan Filsafat, Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, tahun 2009.

<sup>84</sup> Roni Ismail, “Keberagamaan Koruptor Menurut Psikologi (Tinjauan Orientasi Keagamaan dan Psikografi Agama)”, *ESENSIA: Jurnal Ilmu-Ilmu Ushuluddin*, 13, no.2 (2012): 289–304. <https://doi.org/10.14421/esensia.v13i2.743>

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Aryani, dibuktikan terdapat perbedaan orientasi mahasiswa dalam memaknai agama. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa, mahasiswa yang secara ritual baik, maka cenderung akan bersikap dan berperilaku yang baik juga dalam kesehariannya.<sup>85</sup> Menurut Setiawan et al., religiusitas dapat memberikan warna berbeda bagi seseorang untuk berperilaku termasuk bagi karyawan ketika bekerja, karena keyakinan beragama ini dapat menjadi panduan bagi karyawan dalam mengambil keputusan.<sup>86</sup>

Menurut Amaliah et al., dengan adanya religiusitas maka seseorang yang beragama seharusnya akan selalu berusaha melakukan yang terbaik dan tidak melanggar aturan dalam bersikap dan bertingkah laku dalam setiap aktivitasnya, yaitu sesuai dengan norma dan aturan yang telah diatur dalam agamanya. Dalam Agama Islam, setiap manusia dituntut untuk melaksanakan ajaran agama Islam secara menyeluruh. Dengan demikian implementasi nilai-nilai agama dalam aktivitas sehari-hari merupakan suatu hal yang wajib untuk dilakukan bagi seorang muslim sebagai bentuk tanggung jawabnya kepada Allah Swt.<sup>87</sup>

Menurut Glock dan Stark, terdapat lima dimensi religiusitas, yaitu:

*“The dimension are experience (of the Divine), ideology (or the acceptance of belief doctrines), ritual (the habits of practice and participation in devotion), intellect (specified to knowledge about belief doctrines) and consequences (defined as the effects of experience, ideology, ritual and intellect)”*.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Sekar Ayu Aryani, “Orientasi, Sikap dan Perilaku Keagamaan (Studi Kasus Mahasiswa Salah Satu Perguruan Tinggi Negeri di DIY),” *Religi Jurnal Studi Agama-Agama*, 11, no.1 (Januari 2015): 59–80. <https://doi.org/10.14421/rejusta.2015.1101-04>

<sup>86</sup> Setiawan, Mauluddi, dan Mayasari, “Peran Religiusitas“

<sup>87</sup> Karina D. Alfisyah dan Moch. Khoirul Anwar, “Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Muslim Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara XI,” *Jurnal Ekonomi Islam*, I, no. 2, (2018): 99–107.

<sup>88</sup> C.Y. Glock dan R Stark, *Religion and Society in Tension*. (NewYork: Rand McNally & Company, 1966). 20-21.

Dimensinya adalah pengalaman (dari Yang Ilahi), ideologi (atau penerimaan doktrin kepercayaan), ritual (kebiasaan praktik dan partisipasi dalam pengabdian), intelek (ditentukan untuk pengetahuan tentang doktrin kepercayaan) dan konsekuensi (didefinisikan sebagai efek dari pengalaman, ideologi, ritual dan intelek). Dari sini terlihat bahwa ada lima dimensi keberagamaan seseorang yang dapat digunakan untuk mengukur atau mengetahui apakah seseorang tersebut religius atau tidak.

Berdasarkan lima dimensi religiusitas oleh Glock dan Stark tersebut, Huber dan Huber (2012) dalam penelitiannya mengaplikasikan kelima dimensi tersebut dengan beberapa revisi atau membuat perbaikan sebagai berikut:<sup>89</sup>

- a. Dimensi pengetahuan agama (*Intellectual dimension*), pengalaman individu yang mempunyai beberapa pengetahuan dan kemampuan mereka menjelaskan pandangannya tentang transenden, agama, dan keberagamaan.
- b. Dimensi keyakinan (*Ideology*), pengalaman individu yang memiliki keyakinan yang menganggap eksistensi dan esensi realitas transenden dan percaya bahwa ada hubungan antara transenden dan kemanusiaan.
- c. Dimensi praktik umum (*Public practice*), pengalaman individu yang memiliki komunitas agama yang dimanifestasikan dalam partisipasi publik pada ritual keagamaan dan aktifitas komunitas keagamaan.
- d. Dimensi praktik pribadi (*Private practice*), pengalaman individu yang dicurahkan pada sesuatu yang transenden dalam aktivitas dan ritual individu pada tempat khusus (*private*).
- e. Dimensi pengalaman keberagamaan (*Religious experience*), pengalaman individu yang mengalami beberapa macam kontak langsung pada realitas yang paling besar secara emosional.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tilliouine et al., dimensi dari variabel religiusitas Islam yang digunakan yaitu:<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Suryadi dan Hayat, *Religiusitas*, 20.

<sup>90</sup> Tilliouine, Cummins, & Davern, "Islamic religiosity".

- a. *Religious practice*, yang menggambarkan tingkatan seseorang dalam menjalani ibadah wajib sesuai ajaran agama Islam.
- b. *Religious altruism*, berisi perilaku-perilaku keislaman yang berkaitan dengan lingkungan sosial di luar diri sendiri.
- c. *Religious honour*, merupakan aspek-aspek menjalankan ibadah sunah di luar ibadah wajib.

Selanjutnya Glock dan Stark menjelaskan konsep religiusitas sebagai berikut:

*“In the sociological study of religion, is the tendency to conceptualize religiosity as religion at an individual level. This implies defining religious communities as groups committed to a religious tradition or organized into, for example, churches”.*<sup>91</sup>

Dalam studi sosiologis agama, kecenderungan untuk mengkonseptualisasikan religiusitas sebagai agama pada tingkat individu. Ini menyiratkan mendefinisikan komunitas agama sebagai kelompok yang berkomitmen pada tradisi keagamaan atau diorganisasikan ke dalam, misalnya, gereja.

Berdasarkan dimensi religiusitas versi Glock dan Stark yang pada dasarnya digunakan dalam penelitian di lingkungan masyarakat Barat yang mengacu pada agama Kristen, maka agar pengukuran religiusitas ini dapat diberlakukan bagi umat Muslim, Ancok dan Suroso berupaya untuk menterjemahkan atau menjabarkannya menjadi religiusitas Islam sebagai berikut:<sup>92</sup>

**a. Dimensi keyakinan (*the ideological dimension*)**

Dimensi keyakinan (*ideological*) versi Glock dan Stark di sini dapat disejajarkan dengan akidah, yang menunjuk pada seberapa tingkat keyakinan Muslim terhadap ajaran agamanya, terutama terhadap ajaran-ajaran yang bersifat fundamental dan

---

<sup>91</sup> Erika Willander, *Unity, Division and the Religious Mainstream in Sweden*. (Uppsala, Sweden: Uppsala University, Disciplinary Domain of Humanities and Social Sciences, Faculty of Social Sciences, Department of Sociology, Palgrave Macmillan. 2020), 6.

<sup>92</sup> Ancok dan Suroso, *Psikologi Islami*, 80-81.



dogmatik. Seperti keyakinan atau kepercayaan kepada Allah Swt, kepercayaan kepada para malaikat, kepercayaan kepada nabi/rasul, kepercayaan kepada kitab-kitab Allah Swt, kepercayaan pada hari kiamat, serta kepercayaan pada qadha dan qadar.

**b. Dimensi praktik agama (*the ritualistic dimension*)**

Dimensi praktik agama (ritual) ini disejajarkan dengan syari'ah, yang menunjukkan seberapa tingkat kepatuhan Muslim dalam mengerjakan kegiatan-kegiatan ritual sebagaimana diperintah dan dianjurkan dalam agama Islam. Seperti melakukan shalat lima waktu (pergi ke masjid), ibadah haji, puasa di bulan ramadhan, ibadah kurban, selalu berdoa dan berdzikir kepada Allah Swt, serta membaca Al-Qur'an.

**c. Dimensi pengalaman (*the experiential dimension*)**

Dimensi pengalaman ini disejajarkan dengan ihsan, yang menunjuk pada seberapa jauh tingkat Muslim dalam merasakan dan mengalami perasaan-perasaan dan pengalaman religius. Seperti perasaan dekat dan dilihat oleh Allah Swt, perasaan doanya sering dikabulkan, perasaan mendapat pertolongan dari Allah Swt, bertawakkal kepada Allah Swt, dan selalu bersyukur kepada Allah Swt.

**d. Dimensi pengetahuan agama (*the intellectual dimension*)**

Dimensi pengetahuan agama atau ilmu ini menunjuk pada seberapa tingkat pengetahuan dan pemahaman Muslim terhadap ajaran agamanya, terutama mengenai ajaran-ajaran pokok dari agamanya, sebagaimana termuat dalam kitab suci Al-Qur'an dan hadis. Dalam Islam dimensi ini meliputi pengetahuan tentang kandungan Al-Qur'an, ilmu tentang hukum-hukum dalam Islam, ilmu tentang rukun Islam, ilmu sejarah Islam, dan sebagainya.

**e. Dimensi konsekuensi (*the consequential dimension*)**

Dimensi konsekuensi (pengamalan) ini disejajarkan dengan akhlaq, yang menunjuk pada seberapa tingkatan Muslim berperilaku dimotivasi oleh ajaran-ajaran agama Islam, yaitu bagaimana individu berelasi dengan dunianya, terutama dengan

manusia lain. Dalam ajaran Islam dimensi ini meliputi perilaku suka menolong, bekerjasama, beramal, berlaku jujur, pemaaf, menjaga lingkungan hidup, menjaga amanat, mematuhi norma-norma ajaran Islam, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa religiusitas Islam dalam penelitian ini adalah kedalaman seseorang dalam meyakini agama Islam disertai dengan tingkat pengetahuan terhadap agamanya yang diwujudkan dalam pengamalan nilai-nilai agama Islam dengan mematuhi aturan-aturan dan menjalankan kewajiban-kewajiban dengan keikhlasan hati dalam kehidupan sehari-hari. Untuk itu dimensi religiusitas dari Glock dan Stark yang telah dijabarkan oleh Ancok dan Suroso sesuai nilai-nilai yang terkandung dalam agama Islam, yaitu meliputi dimensi keyakinan, praktik agama, pengalaman, pengetahuan agama, dan konsekuensi akan digunakan sebagai skala untuk mengukur religiusitas Islam karyawan dalam penelitian ini. Kelima dimensi ini merupakan satu kesatuan yang saling terkait satu sama lain dalam memahami religiusitas Islam dan cukup relevan untuk mampu mengetahui keterlibatan keberagaman para karyawan dalam setiap aktivitas kesehariannya.

## **5. Budaya Organisasi**

Dari segi Istilah, budaya adalah seluruh total pikiran, karya dan hasil karya manusia, yang tidak berakar pada nalurinya, dan karena itu hanya dapat dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses belajar. Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam suatu kelompok. Seperti aktifitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Hofstede menjelaskan bahwa, budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas kelompok.<sup>93</sup> Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, budaya berarti pikiran, akal budi, adat istiadat, dan sesuatu

---

<sup>93</sup> Rijal, *Pengaruh Nilai-nilai Islam*, 64.

mengenai kebudayaan yang sudah berkembang. Atau budaya juga diartikan sebagai sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sudah sukar diubah.<sup>94</sup>

Adapun organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola, sehingga anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing. Organisasi sebagai suatu kesatuan, memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Stephen P. Robbins, menyatakan bahwa:

*“Organization is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals”.*<sup>95</sup>

Organisasi adalah unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan. Diungkapkan di sini bahwa, organisasi merupakan suatu entitas sosial yang unit-unit di dalamnya terdiri atas individu atau kelompok interaktif. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar dan ditujukan untuk mencapai suatu tujuan.

Budaya mulai memasuki bidang keorganisasian pada awal tahun 1980-an. Sebelumnya kebudayaan secara umum lebih banyak dikenal di bidang Antropologi. Dalam perkembangannya, budaya dinilai dapat memberikan ide-ide kreatif terhadap aktivitas-aktivitas dalam organisasi. Dari ide-ide kreatif inilah kemudian muncul aktivitas-aktivitas dan nilai-nilai yang melekat padanya, yang kemudian dikenal sebagai budaya organisasi.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia; <https://kbbi.web.id/budaya>, diakses tanggal 20 Mei 2021

<sup>95</sup> Robbins dan Judge. *Organizational Behavior*, 5.

<sup>96</sup> Rijal, *Pengaruh Nilai-nilai Islam*, 65.

Beberapa ahli memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara yang sangat beragam, karena mereka memberikan penekanan pada sudut pandang masing-masing. Namun di antara pendapat para ahli tersebut pada umumnya bersumber dari pandangan Schein yang mengemukakan bahwa,

*“A pattern of basic assumptions—invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with the problems of external adaptation and internal integration—that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”*<sup>97</sup>

Suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang, yang sebelumnya belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaan dalam kaitannya dengan persoalan yang dihadapinya.

Ivancevich et al. berpendapat bahwa:

*“Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations”*.<sup>98</sup>

Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan.

Adapun Kreitner dan Kinicki mengatakan bahwa, budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit oleh kelompok yang menentukan bagaimana hal tersebut

---

<sup>97</sup> H. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition, (San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2010), 18.

<sup>98</sup> Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, *Organizational Behavior*, 38.

dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam.<sup>99</sup>

Dalam lingkungan kehidupan, manusia dipengaruhi oleh budaya di mana mereka berada, seperti nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku sosial. Hal yang sama juga terjadi pada anggota sebuah organisasi, dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya di dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya dalam organisasi. Dengan demikian, bahwa budaya sebuah perusahaan atau organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi yang masih didominasi oleh pendiri. Budaya dapat berperan sebagai sarana komunikasi pendiri kepada para anggota.<sup>100</sup> Budaya perusahaan terbentuk berdasarkan latar belakang budaya pendiri atau pemilik. Diturunkan dari filsafat pendirinya, sehingga budaya ini sangat memengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan manajemen puncak menentukan iklim umum perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak.

Menurut Davis, budaya organisasi sendiri memiliki dua komponen, yang pertama adalah keyakinan yang menjadi nilai filosofis organisasi (*Guiding beliefs*) dan keyakinan operasional yang dijalankan (*Daily beliefs*). *Guiding beliefs* adalah seperangkat nilai yang diharapkan dapat menjadi panduan bagi suatu organisasi di dalam meraih adaptasi eksternal dan memperoleh integrasi internal, sedangkan *Daily beliefs* adalah seperangkat nilai yang dipraktikkan di dalam kehidupan keseharian organisasi dan yang akan menjadi karakter dari suatu organisasi. Semakin kecil kesenjangan antara *Guiding beliefs* dan *Daily beliefs* dalam arti *Guiding beliefs* telah menjadi nilai-nilai

---

<sup>99</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, Terj. Erly Suandy, Edisi 9, Buku ke1, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), 62.

<sup>100</sup> Sopiha, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008), 135.

yang dipraktikkan dalam keseharian organisasi maka akan semakin sehat sebuah organisasi.<sup>101</sup>

Berkaitan dengan karakteristik budaya organisasi, Robbins dan Judge berpendapat bahwa:

*“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. Seven primary characteristics seem to capture the essence of an organization’s culture:”*<sup>102</sup>

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Ada tujuh karakteristik primer (utama) yang secara bersama-sama merupakan hakekat dari budaya organisasi yaitu:

a. ***Innovation and risk taking***

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

b. ***Attention to detail***

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci, yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

c. ***Outcome orientation***

Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

d. ***People Orientation***

Orientasi individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhi-tungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

---

<sup>101</sup> Samuel M. Davis, *Managing Corporate Culture*, (Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1984).

<sup>102</sup> Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 512-513.



**e. Team Orientation**

Orientasi tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.

**f. Aggressiveness**

Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.

**g. Stability**

Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankan status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Masing-masing karakteristik ini ada pada suatu kontinum (kesatuan) dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini akan menjadi dasar bagi anggota organisasi untuk mendapatkan pemahaman bersama tentang organisasi, bagaimana hal-hal dilakukan di dalamnya, dan cara mereka seharusnya berperilaku.

## **6. Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata Latin “*Movere*” yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata “*Movere*” dalam bahasa Inggris sering disepadankan dengan “*Motivation*” yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Menurut Jason et al.:

*”Motivation is defined as a set of energetic forces that originates both within and outside an employee, initiates work related effort, and determines its direction, intensity, and persistence”.*<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Jason Colquitt, Jeffery Lepine and Michael J. Wesson. *Organizational Behavior, Improving Performance And Commitment In The Workplace*. (New York: McGraw Hill company Inc, 2009).

Motivasi didefinisikan sebagai serangkaian kekuatan energi yang berasal dari dalam dan di luar seorang karyawan untuk memulai usaha terkait dengan pekerjaan, dan menentukan arah, intensitas, dan ketekunannya.

Menurut Priansa yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah perilaku dan faktor-faktor yang memengaruhi karyawan untuk berperilaku terhadap pekerjaannya. Motivasi kerja merupakan proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.<sup>104</sup>

Sedangkan Armstrong dan Taylor berpendapat bahwa

*“Motivation is goal-directed behaviour. People are motivated when they expect that a course of action is likely to lead to the attainment of a goal and a valued reward – one that satisfies their needs and wants.”*<sup>105</sup>

Motivasi adalah perilaku yang diarahkan pada tujuan. Orang-orang termotivasi ketika mereka berharap bahwa suatu tindakan mungkin mengarah pada pencapaian tujuan dan penghargaan yang berharga – yang memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Strategi motivasi bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja dan mengembangkan kebijakan dan praktik yang akan memberikan tingkat kinerja atau kinerja yang lebih tinggi terhadap karyawan.

Secara umum, teori motivasi dapat dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu *content theory* atau teori kepuasan dan *process theory* atau teori proses.<sup>106</sup>

#### **a. Teori Motivasi Kepuasan**

Teori motivasi kepuasan sering dikenal dengan *Content Theory*. *Content Theory* ini berlandaskan pada faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang mendorong, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku. Teori ini menjelaskan tentang kebutuhan-kebutuhan tertentu yang dapat memotivasi manusia untuk berperilaku tertentu. Teori kepuasan ini yang

---

<sup>104</sup> Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM.*, 202.

<sup>105</sup> Armstrong dan Taylor. *Armstrong's Handbook*, 182.

<sup>106</sup> Suparyadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 419.

dikenal di antaranya adalah teori hierarki kebutuhan (*need hierarchi*) dari Abraham Maslow, teori dua faktor (*two factors*) dari Frederick Herzberg, teori kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) dari McClelland, dan teori ERG dari Alderfer.

- 1) Teori Hierarki Kebutuhan (*Need Hierarchi*) dari Abraham Maslow. Teori ini menggunakan kata “*hierarchi*”, karena menurut Maslow seseorang dalam memenuhi kebutuhan dilakukan secara bertahap dan berjenjang dari kebutuhan yang paling bawah sampai ke kebutuhan yang paling atas. Menurut Maslow kebutuhan manusia itu tersusun seperti anak tangga, mulai dari kebutuhan yang paling bawah, yaitu kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan Sosial (*social needs*), kebutuhan akan harga diri atau pengakuan (*esteem needs*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization Needs*).
- 2) Teori Dua Faktor Herzberg. Teori ini dikenal dengan model dua faktor, yaitu:
  - a) Faktor motivasional, yaitu faktor pendorong untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain.
  - b) Faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang. Faktor-faktor *hygiene* mencakup antara lain status pegawai dalam organisasi, hubungan individu dengan atasannya, hubungan dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

- 3) Teori Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*) dari McClelland. David McClelland memperkenalkan teori kebutuhan berprestasi atau *Need for Achievement (N. Ach)*, yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. McClelland memperkenalkan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam buku "*The Achieving Society*", yaitu motivasi berprestasi (*N-Ach*), Motivasi untuk berkuasa (*N-Pow*), dan motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (*N-Affil*).
- 4) Teori ERG dari Alderfer. Clayton Alderfer memperkenalkan teori yang merupakan kelanjutan dari teori Maslow. Teori Alderfer dikenal dengan akronim ERG yang merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah: E= *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R= *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain), dan G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan). Teori ERG meliputi kebutuhan eksistensi, kebutuhan keterhubungan, dan kebutuhan pertumbuhan.

#### **b. Teori Motivasi Proses**

Teori motivasi proses ini memandang bahwa setiap pekerja akan mau bekerja giat apabila imbalannya sesuai dengan harapan. Dengan demikian, harapan yang akan diperolehnya menjadi daya penggerak yang memotivasi semangat kerja. Beberapa teori motivasi proses yang terkenal di antaranya adalah Teori Harapan (*Expectancy Theory*), Teori Keadilan (*Equity Theory*), dan Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*).

- 1) Teori Harapan (*Expectancy Theory*). Viktor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*" menengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai harapan. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh pegawai dan perkiraan pegawai bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya. Artinya, apabila pegawai

sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Teori ini memusatkan pada tiga hubungan (*relationship*) yang saling berkaitan, yaitu: a) hubungan upaya – kinerja; b) hubungan kinerja – imbalan; dan c) hubungan imbalan – tujuan personal.

- 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*). Teori yang digagas oleh J. Stacy Adam ini memandang bahwa keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Diasumsikan bahwa seseorang membandingkan usaha mereka dengan orang lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori ini mengatakan bahwa orang termotivasi untuk diperlakukan secara adil. Bila ia merasa diperlakukan tidak adil, maka motivasinya akan menurun. Sebaliknya jika merasa diperlakukan adil, maka motivasinya akan bertambah.
- 3) Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*). Riset tentang teori penetapan tujuan menekankan isu tentang pegawai bekerja pada tingkat terbaiknya. Pada akhir tahun 1960-an, Edwin Locke mengemukakan bahwa niat bekerja untuk mencapai suatu tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang besar. Menurutnya manusia cenderung untuk menentukan suatu tujuan dan berjuang keras untuk mencapainya. Tujuan menjelaskan kepada pegawai tentang kebutuhan yang harus dipenuhi dan seberapa banyak upaya yang diperlukan untuk mencapainya. Penelitian menunjukkan, semakin spesifik dan menantang suatu tujuan, maka semakin efektif untuk memotivasi orang atau kelompok. Terutama jika tujuan tersebut diterima olehnya, jelas, dan terdapat harapan yang cukup besar untuk dapat dicapai.

Motivasi dapat dikatakan sebagai suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya

berkisar imbalan moneter dan imbalan nonmoneter. Luthans and Doh berpendapat bahwa:<sup>107</sup>

*Motivation is a psychological process through which unsatisfied wants or needs lead to drives that are aimed at goals or incentives.*

Motivasi adalah suatu proses psikologis melalui keinginan atau kebutuhan yang tidak terpuaskan yang mengarah pada dorongan yang ditujukan pada tujuan atau insentif.

Selanjutnya mereka menjelaskan bahwa seseorang dengan kebutuhan yang tidak terpuaskan akan melakukan perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Tiga elemen dasar dalam proses ini adalah kebutuhan, dorongan, dan pencapaian tujuan atau insentif.<sup>108</sup>

- a. Kebutuhan (*need*). Kebutuhan diciptakan setiap kali ada ketidakseimbangan psikologis dan fisiologis.
- b. Dorongan (*drive*). Pendorong atau motif (kedua istilah sering digunakan secara bergantian), yang dibentuk untuk mengurangi kebutuhan.
- c. Insentif. Pada akhir siklus motivasi adalah insentif, yang didefinisikan sebagai sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi adanya dorongan.

Insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan prestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> Fred Luthans dan Jonathan P. Doh, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 10<sup>th</sup> Edition (New York: McGraw Hill Education, 2018), 434.

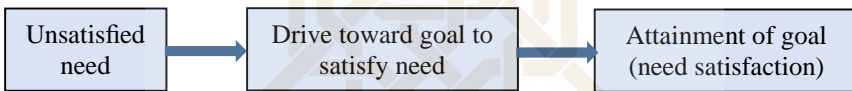
<sup>108</sup> Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, 201.

<sup>109</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 89.



Insentif menurut Priansa merupakan salah satu cara atau usaha yang ditempuh oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas kerja pegawainya. Pemberian insentif oleh organisasi merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Pegawai organisasi akan bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan harapan organisasi, jika organisasi memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawainya, baik kebutuhan yang bersifat materi maupun kebutuhan yang bersifat non materi. Insentif merupakan salah satu motivator penting yang dapat memberikan rangsangan kepada pegawai untuk bekerja lebih optimal.<sup>110</sup>

Proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:<sup>111</sup>



Gambar 2.1 Proses Motivasi

Berdasarkan Gambar 2.1 di atas, ditunjukkan bahwa: (1) *needs* merupakan kebutuhan-kebutuhan yang terdapat dalam diri seseorang yang harus dipenuhi; (2) Ketika kebutuhan tersebut muncul maka fenomenanya tampak pada dorongan (*drive*) yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan; dan (3) akibat dari tindakan tersebut maka tujuan yakni memuaskan kebutuhan terpenuhi. Dari uraian di atas maka motivasi merupakan upaya individu dalam memenuhi kebutuhannya, selama kebutuhan tersebut belum terpenuhi maka “dorongan” untuk melakukan sesuatu terus dilakukan guna mencapai tujuan.

Suzanne, Karen dan Beth menyatakan bahwa:

“*Motivation is the drive to pursue one action over another*”.<sup>112</sup>

<sup>110</sup> Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM.*, 335-336.

<sup>111</sup> Fred Luthans dan Jonathan P. Doh, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 10<sup>th</sup> Edition (New York: McGraw Hill Education, 2018), 434.

<sup>112</sup> Suzanne C. De Janasz, Karen O. Dowd and Beth Z. Schneider, *Interpersonal skills in Organizations*, 3<sup>rd</sup> Edition (New York: The McGraw Hill Company, 2009).

Motivasi adalah dorongan untuk mengejar satu tindakan di atas yang lain.

Sementara itu Richard dan Dorothy mengemukakan bahwa, motivasi mengacu pada kekuatan baik di dalam maupun di luar orang yang membangkitkan antusiasme dan ketekunan untuk mengejar tindakan tertentu.<sup>113</sup> Motivasi kerja memengaruhi produktivitas, dan sebagian dari pekerjaan manajer adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian organisasi. Studi telah menemukan bahwa motivasi karyawan yang tinggi berjalan seiring dengan keuntungan dan kinerja organisasi. Fred dan Forest, berpendapat bahwa, memotivasi adalah proses untuk memengaruhi orang dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Motivasi menjelaskan mengapa beberapa orang bekerja keras atau tidak.<sup>114</sup>

Berkaitan dengan fungsi motivasi, Deresky berpendapat bahwa, motivasi sangat banyak berfungsi dalam konteks pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Konteks itu sangat dipengaruhi oleh variabel budaya, yang memengaruhi sikap dan perilaku individu dan kelompok pada pekerjaan. Tidak mempertimbangkan apa yang memotivasi karyawan, namun harus dimengerti kebutuhan, tujuan yang akan mereka raih. Tidak peduli apa latar belakang kebangsaan dan budaya mereka, karyawan didorong untuk memenuhi kebutuhan dan pencapaian tujuan.<sup>115</sup>

Motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologis yang sangat fundamental sifatnya. Akan sangat sukar untuk menyanggah bahwa motivasi merupakan proses yang amat penting dalam pemuasan berbagai kebutuhan dan menjamin berbagai kepentingan para anggota organisasi. Motivasi sebagai *inner state* semacam

---

<sup>113</sup> Richard L. Daft and Dorothy Marcic, *Understanding Management*, 10<sup>th</sup> Edition. (Boston: Cengage Learning, 2017), 517.

<sup>114</sup> Fred R. David and Forest R. David, *Strategic Management Concepts and Cases. A Competitive Advantage Approach*. 16<sup>th</sup> Edition, (England Pearson Education Limited, 2017).

<sup>115</sup> Helen Deresky. *International Management Managing Across Borders and Cultures (Text and Cases)*, 7<sup>th</sup> Edition. (New Jersey: Pearson Education Inc., 2011).

perasaan atau kehendak yang amat memengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak, dalam menentukan gerakan atau tingkah laku individu kepada tujuan (*goals*). Jadi motivasi merupakan proses yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Ditinjau dari segi lingkungan (faktor), terdapat faktor-faktor yang menyebabkan seseorang termotivasi yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik berasal dalam diri seseorang berupa sikap, harapan, cita-cita dan disposisi kebutuhan yang berkembang. Sedangkan faktor ekstrinsik adalah desakan dari luar yang menyebabkan seseorang termotivasi.<sup>116</sup>

Motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan, dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi berkembang dengan taraf kesadaran seseorang akan tujuan yang hendak dicapainya. Dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Dari pengertian tersebut, maka motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.<sup>117</sup>

Berdasarkan teori-teori di atas maka sintesis motivasi kerja adalah dorongan yang disebabkan oleh suatu kebutuhan yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu guna mencapai tujuan tertentu. Adapun yang menjadi indikator adalah kebutuhan (*needs*), dorongan (*drive*), dan pencapaian tujuan (*insentif*).

---

<sup>116</sup> Sunarji Harahap, "Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk". *Human Falah* 3, no. 2 (2016): 253–270.

<sup>117</sup> Budi Santoso. "Pengaruh Partisipasi Pelatihan, Kerja Tim Dan Motivasi Kerja Perawat Terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan Di RSAU Dr. Esnawan Antariksa Jakarta." *Disertasi*. (Jakarta: Program Pascasarjana Program Studi MSDM, Universitas Negeri Jakarta, 2019), 58.

## C. Kerangka Teoritis, Hipotesis Penelitian, dan Model Penelitian

### 1. Kerangka Teoritis

Berdasarkan latar belakang masalah dan dengan masukan dari hasil-hasil penelitian yang relevan maka kerangka teoretis yang diangkat dalam penelitian ini adalah pengaruh religiusitas ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), pengaruh motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), pengaruh religiusitas ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja ( $X_3$ ), pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja ( $X_3$ ), dan pengaruh religiusitas ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi ( $X_2$ ).

#### a. Pengaruh Religiusitas Islam terhadap Kinerja

Sebagaimana dinyatakan oleh Max Weber, bahwa sikap dan tingkah laku religiusitas di dalam diri individu manusia merupakan cerminan bagi kerja duniawi sebagai sarana dalam rangka memenuhi kebutuhan spiritualitasnya. Hal ini menimbulkan dorongan bagi seseorang untuk merasa nyaman dan bahagia dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya, dan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Pernyataan ini telah dibuktikan oleh beberapa peneliti yang melakukan penelitian mengenai religiusitas.

Alfisyah dan Anwar melalui penelitiannya menyatakan bahwa religiusitas memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Muslim Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara XI.<sup>118</sup> Menurut mereka melalui religiusitas, maka seseorang yang beragama akan selalu berusaha melakukan yang terbaik dan tidak melanggar aturan dalam bersikap dan bertingkah laku dalam setiap aktivitasnya, yaitu sesuai dengan norma dan aturan yang telah diatur dalam agamanya. Maka dari itu, faktor religiusitas yang baik menjadi salah satu cara untuk mewujudkan kinerja karyawan yang optimal.

Sebelumnya penelitian yang sesuai juga telah dilakukan oleh Yusuf pada karyawan perbankan syariah di Kota

---

<sup>118</sup> Alfisyah dan Anwar, "Pengaruh Religiusitas".

Balikpapan. Pada penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa antara religiusitas dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang sangat erat, yang artinya religiusitas memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>119</sup>

David dan Iliescu berpendapat bahwa aspek religiusitas mampu mengarahkan karyawan pada sikap terkait pekerjaan yang positif (yaitu, keterlibatan kerja) yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.<sup>120</sup> Pendapat ini didukung oleh beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Li & Murphy<sup>121</sup>, Roni<sup>122</sup>, Setiawati & Parmin<sup>123</sup>, Prasetyo & Anitra<sup>124</sup>, Setiawan et al.<sup>125</sup>, dan Aprilia et al.<sup>126</sup> menyebutkan religiusitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dengan demikian diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan religiusitas Islam terhadap kinerja karyawan.

#### **b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Sebagaimana disampaikan oleh Moeljono Djokosantoso, budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.<sup>127</sup> Sedangkan Kotter dan Heskett, menjelaskan

<sup>119</sup> Yusuf, "Pengaruh Religiusitas".

<sup>120</sup> Ioana David dan Dragos Iliescu, "The influence of religiosity and meaning making on work outcomes: A path analysis," *Current Psychology*, (October 2020): 1–14. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01119-y>

<sup>121</sup> Ning Li dan Murphy, "Religious Affiliation".

<sup>122</sup> Roni, *Pengaruh Religiusitas*.

<sup>123</sup> Rina Setiawati dan Parmin, "Pengaruh Religiusitas, Profesionalisme Dan Human Capital Thd Kinerja Karyawan Bmt Al Amin Gombang Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening*". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA) 1*, no. 1 (2019): 157–167. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v1i1.405>

<sup>124</sup> Prasetyo dan Anitra, "Pengaruh Religiusitas".

<sup>125</sup> Setiawan, Mauluddi, dan Mayasari, "Peran Religiusitas".

<sup>126</sup> Dini Aprilia, Dinnul A. Akbar, dan Deky Anwar, "Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Variabel *Intervening*," *Syntax Literate*, 6, no. 1 (2021): 200–207.

<sup>127</sup> Djokosantoso, *Budaya Korporat*.

bahwa budaya organisasi mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.<sup>128</sup> Penelitian itu membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang.

Budaya organisasi menurut Fahmi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.<sup>129</sup> Pendapat ini diperkuat melalui penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Hutomo Tanuwibowo & Setiawan<sup>130</sup>, Sudirjo & Kristanto,<sup>131</sup> Fauzan & Fathiyah,<sup>132</sup> Pandelaki,<sup>133</sup> Imelda Andayani & Satria,<sup>134</sup> Wahyuningsih & Basalamah,<sup>135</sup> dan Wiyanto & Idrusz<sup>136</sup> yang menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan

---

<sup>128</sup> Kotter dan Haskett, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, Terj. Benyamin Molan, (Jakarta: PT. Prehalindo, 1997).

<sup>129</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus* (Bandung: CV Alfabeta, 2014), 50.

<sup>130</sup> M. Hutomo Tanuwibowo dan Roy Setiawan, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Lestari Purnama Perkasa. *Agora* 3, no. 2 (2015): 60–69.

<sup>131</sup> Frans Sudirjo dan Theodorus Kristanto, "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Rumah Sakit PT. VALE Soroaka, Sukawesi Selatan)", *Serat Acitya –Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, (2015): 1–16.

<sup>132</sup> M. Oceano Fauzan dan Fathiyah, "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Pengawas Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas PU Kab Batanghari Jambi", *J-Mas* 2, no. 2 (Oktober 2017): 183–195.

<sup>133</sup> Margotje Treisje Pandelaki, "Pengaruh Teamwork dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Titian Budi Luhur di Kab.Parigi Moutong", *Katalogis* 6, no. 5 (Mei 2018): 35–46.

<sup>134</sup> Imelda dan Tirtayasa, "The Influence of Leadership".

<sup>135</sup> Wahyuningsih, Sukmawati, dan Basalamah, "Pengaruh Budaya Organisasi".

<sup>136</sup> Wiyanto dan Muhamad Idruss, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Putra Sinar Permaja (South Quarter)", *Jurnal Disrupsi Bisnis* 4, no. 1 (Januari 2021): 1–12.



signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Perspektif para ahli organisasional di antaranya adalah Schein mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat menyebabkan kinerja yang kuat, tetapi sebaliknya kinerja yang kuat juga dapat membantu menciptakan budaya yang kuat.<sup>137</sup> Dari beberapa penelitian dan penjelasan sebagaimana di atas, maka dapat dikatakan bahwa apabila diimplementasikan dengan baik dan benar dalam sebuah organisasi perusahaan, maka budaya organisasi akan memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Dengan demikian diduga terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **c. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Motivasi kerja adalah dorongan yang disebabkan oleh suatu kebutuhan yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu guna mencapai tujuan tertentu. Kreitner & Kinicki mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang menyebabkan munculnya suatu tindakan yang memiliki arah untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>138</sup> Jika motivasi kerja dipahami dan diterapkan maka akan menimbulkan gairah kerja dan semangat bagi karyawan berupa produktivitas kerja yang tinggi pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi sehingga akan memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Menurut Armstrong, kunci untuk kinerja adalah memastikan bahwa evaluasi dan hasil disusun sehingga karyawan akan memfokuskan tindakan mereka sesuai dengan keinginan yang diinginkan oleh organisasi, menghasilkan jenis kinerja yang dibutuhkan dan imbalan yang sesuai.

---

<sup>137</sup> Hakim, "Budaya Organisasi Islami".

<sup>138</sup> Robert Kreitner and Kinicki, A. *Organizational Behavior*, 7<sup>th</sup> edition (New York: Mc Graw Hill, 2007).

Semakin besar motivasi yang diberikan kepada karyawan akan dapat lebih meningkatkan kinerja mereka. Inti dari definisi motivasi kerja yang telah dikemukakan tersebut menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) yang dikeluarkan seseorang dalam bekerja. Motivasi merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja tinggi. Kunci dalam prinsip motivasi menyebutkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*) dan motivasi.<sup>139</sup>

Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa, dengan adanya motivasi terhadap karyawan mengakibatkan kinerja karyawan cenderung meningkat dan menunjukkan kemampuan kerja yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga tercapai hasil kerja yang maksimal. Dari beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Larasati,<sup>140</sup> Indriyati,<sup>141</sup> Muhamad Ekhsan,<sup>142</sup> Wahyuningsih & Basalamah,<sup>143</sup> Suwanto,<sup>144</sup> Aprilia et al.,<sup>145</sup> dan Kurniansah<sup>146</sup> menyebutkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

---

<sup>139</sup> Armstrong and Taylor, *Armstrong's handbook*, 25.

<sup>140</sup> Sindi Larasati dan Alini Gilang, “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)”, *Jurnal Manajemen Dan Organisasi* 5, no.3 (Desember 2014): 200–213.

<sup>141</sup> Endah S. Indriyati, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pemahaman Etika Kerja Islami”. *Jurnal Manajemen Ekonomi*, 1, no. 2 (2017): 134–146.

<sup>142</sup> Ekhsan dan Mariyono, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami”.

<sup>143</sup> Wahyuningsih, Sukmawati, dan Basalamah, “Pengaruh Budaya Organisasi”.

<sup>144</sup> Suwanto, “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Tangerang Selatan”, *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)* 3, no.1 (September 2019): 16–23.

<sup>145</sup> Aprilia, Akbar, dan Anwar, “Pengaruh Religiusitas”.

<sup>146</sup> Deby Kurniansah, “Pengaruh Strategi Kepemimpinan, *Teamwork*, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Satria Nusantara Jaya)”, *Jurnal Ekonomi Mahasiswa (JEKMa)* 2, no. 1 (Januari 2021): 1–13.

Dengan demikian diduga terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

#### **d. Pengaruh Religiusitas Islam terhadap Motivasi Kerja**

Religiusitas sebagai sikap keagamaan yaitu suatu keadaan yang ada dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak laku sesuai dengan kadar ketaatannya terhadap agama. Untuk itu seseorang yang beragama akan selalu berusaha melakukan yang terbaik dan tidak melanggar aturan dalam bersikap dan bertindak laku dalam setiap aktivitasnya, yaitu sesuai dengan norma dan aturan yang telah diatur dalam agamanya.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Fauzan & Tyasari menunjukkan bahwa, religiusitas atau rasa keberagamaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja seorang guru dalam melaksanakan aktivitasnya. Para guru yang mayoritas adalah pemeluk agama Islam, dalam aktifitas mengajarnya diwarnai oleh muatan-muatan ajaran Islam. Religiusitas memberikan suatu dorongan kepada seseorang (guru) untuk bekerja lebih baik, meningkatkan kualitas kerjanya, serta bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.<sup>147</sup>

Setiawati dan Parmin berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah mereka lakukan, menyatakan bahwa religiusitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pada karyawan BMT Al Amin Gombang.<sup>148</sup> Hal tersebut menunjukkan bahwa jika religiusitas diterapkan dalam diri dan praktik kerja karyawan dengan baik maka akan menumbuhkan motivasi pada karyawan. Pendapat dari penelitian tersebut didukung oleh beberapa hasil penelitian lainnya yang di antaranya dilakukan oleh Deky Anwar et al.<sup>149</sup>,

---

<sup>147</sup> Fauzan dan Irma Tyasari, "Pengaruh Religiusitas dan Etika Kerja Islami Terhadap Motivasi Kerja". *Jurnal Modernisasi*, 8, no. 3 (2012): 206–232.

<sup>148</sup> Setiawati & Parmin, "Pengaruh Religiusitas".

<sup>149</sup> Deky Anwar, Ilham Marnola, dan Suryani, Suryani, "Pengaruh Religiusitas dan Komunitas terhadap Motivasi Berwirausaha Para Pemuda," *JEBI (Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam)*, 4, no. 2 (2019): 181–192.

Wijayanti dan Nurhayati<sup>150</sup>, Aprilia et al.<sup>151</sup>, dan Roni<sup>152</sup> yang menyebutkan bahwa religiusitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Dengan demikian diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan religiusitas Islam terhadap motivasi kerja.

#### e. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Menurut Ermawati dan Ardani dalam Giantari dan Riana guna mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang terampil dan berkualitas, maka penting bagi para pemimpin untuk memperhatikan budaya perusahaan dan motivasi kerja yang nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.<sup>153</sup> Sedangkan Deresky berpendapat bahwa motivasi sangat banyak berfungsi dalam konteks pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Konteks itu sangat dipengaruhi oleh variabel budaya, yang memengaruhi sikap dan perilaku individu dan kelompok pada pekerjaan.<sup>154</sup>

Dari pernyataan di atas terlihat bahwa variabel budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian dari Patnaik,<sup>155</sup> Azis dan Shofawati,<sup>156</sup> Giantari,<sup>157</sup> Fauzan &

---

<sup>150</sup> Wijayanti dan Nurhayati, "The Effect of Employee Religiosity"

<sup>151</sup> Aprilia, Akbar, dan Anwar, "Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja".

<sup>152</sup> Roni, *Pengaruh Religiusitas*.

<sup>153</sup> Ida Ayu Indah Giantari dan I Gede Riana, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur", *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 6, no. 12 (2017): 6471–6498.

<sup>154</sup> Helen Deresky. *International Management Managing*.

<sup>155</sup> J.B. Patnaik, "Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Work Motivation," *Social Science International* 27, no. 1 (2011): 79-94.

<sup>156</sup> Rezy Azis dan Atina Shofawati, "Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Islami Terhadap Motivasi Kerja Islami Pada UMKM Kulit di Magetan," *JESST* 1, no.6 (Juni 2014): 393–409.

<sup>157</sup> Giantari dan Riana, "Pengaruh Budaya Organisasi".

Fathiyah,<sup>158</sup> dan Sutoro<sup>159</sup> yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan Sinha et al., menyatakan bahwa budaya organisasi mampu menciptakan motivasi kerja bagi karyawan untuk memberikan kemampuan yang terbaik dalam memanfaatkan kesempatan yang telah diberikan oleh perusahaan.<sup>160</sup>

Dengan demikian diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

#### **f. Pengaruh Religiusitas Islam terhadap Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan guna menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen. Studi tentang pengaruh budaya dan etos Islam serta komitmen pemimpin terhadap kemajuan ekonomi pernah dilakukan Bacock dalam karya Nurcholish Madjid yang diilhami oleh studinya Weber. Studi ini dilakukan di Afrika Timur khususnya terhadap kaum imigran Muslim dari IndoPakistan. Studinya menyimpulkan bahwa semangat keagamaan (religiusitas) sangat berperan penting dalam mendorong budaya organisasi dan budaya kerja mereka.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Onyemah et al. merupakan studi multinasional tentang pengaruh religiusitas pada sikap tenaga penjual tentang pekerjaan mereka. Hasil penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari faktor religiusitas terhadap lingkungan budaya dari masing-masing wiraniaga.<sup>161</sup>

---

<sup>158</sup> Fauzan dan Fathiyah, "Pengaruh Budaya Organisasi".

<sup>159</sup> Sutoro. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi," *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 20, no.1 (Februari 2020): 104–112.

<sup>160</sup> Smrita Sinha at.al., "Impact of Work Culture on Motivation and Performance Level of Employees in Private Sector Companies," *Acta Oeconomica Pragensia* 18, no. 6 (2010): 49-67.

<sup>161</sup> Onyemah, Rouziès, dan Iacobucci, "Impact of religiosity".

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Mazur menegaskan bahwa, terdapat pengaruh religiusitas (agama Katolik dan Ortodoks) terhadap budaya organisasi.<sup>162</sup> Pendapat ini didukung oleh beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Anitra,<sup>163</sup> Ramlee et al.,<sup>164</sup> Rijal,<sup>165</sup> dan Wijayanti & Nurhayati<sup>166</sup> menyebutkan bahwa religiusitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

Dengan demikian diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan religiusitas Islam terhadap budaya organisasi.

**g. Pengaruh Religiusitas Islam terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening***

Sebagaimana yang disampaikan oleh Max Weber, bahwa sikap dan tingkah laku religiusitas di dalam diri individu manusia merupakan cerminan bagi kerja duniawi sebagai sarana dalam rangka memenuhi kebutuhan spiritualitasnya. Hal ini menimbulkan dorongan bagi seseorang untuk merasa nyaman dan bahagia dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya, dan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

Bagi seorang Muslim, menurut Ancok, dalam melakukan aktivitas apapun, diperintahkan untuk melakukannya dalam rangka beribadah kepada Allah. Oleh karena itu, religiusitas (keberagamaan) diwujudkan dalam berbagai sisi kehidupan manusia. Seorang yang religius hendaknya selalu berusaha untuk berbuat yang terbaik dan tidak melanggar aturan dalam bersikap dan berperilaku dalam setiap kegiatan, yaitu sesuai dengan norma dan aturan yang telah diatur dalam agamanya.

---

<sup>162</sup> Barbara Mazur, "Organizational Culture under Religious Influence". *Intech Open* (2020):1–16. <https://doi.org/10.5772/intechopen.90898>

<sup>163</sup> Anitra, *Pengaruh Religiusitas*.

<sup>164</sup> Norfaizzah Ramlee et al., "The Influence of Religiosity, Stress and Job Attitude towards Organizational Behavior: Evidence from Public Universities in Malaysia". *Procedia Economics and Finance*, 35 (2016): 563–573. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00069-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00069-1)

<sup>165</sup> Syamsul Rijal, "Pengaruh Nilai-nilai Islam terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan Kalla Group di Makassar." *Disertasi*, (Makasar: Ekonomi Islam, Pascasarjana UIN Alauddin, 2019).

<sup>166</sup> Wijayanti dan Nurhayati, "The Effect of Employee Religiosity"



Faktor agama itu sendiri dapat memungkinkan terwujudnya motivasi seorang karyawan untuk dapat mencapai kinerja yang optimal.

Pernyataan ini telah dibuktikan oleh beberapa peneliti yang melakukan penelitian mengenai pengaruh religiusitas terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Aprilia et al. dalam penelitiannya telah membuktikan bahwa secara signifikan motivasi kerja mampu memediasi pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan.<sup>167</sup> Sedangkan Setiawati dan Parmin, dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan, namun kurang signifikan bila dibandingkan dengan pengaruh religiusitas secara langsung terhadap kinerja karyawan.<sup>168</sup>

Dari hasil analisis data dalam penelitian yang dilakukan oleh Roni, menyatakan bahwa religiusitas yang tinggi dapat membuat seseorang menjadi termotivasi yang selanjutnya akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.<sup>169</sup> Sedangkan menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti dan Nurhayati membuktikan bahwa motivasi intrinsik mampu memediasi pengaruh aspek religiusitas karyawan terhadap kinerja karyawan secara signifikan.<sup>170</sup>

---

<sup>167</sup> Dini Aprilia, Dinnul A. Akbar, dan Dedy Anwar, “Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Variabel *Intervening*,” *Syntax Literate*, 6, no. 1 (2021): 200–207.

<sup>168</sup> Rina Setiawati dan Parmin, “Pengaruh Religiusitas, Profesionalisme Dan Human Capital Thd Kinerja Karyawan Bmt Al Amin Gombang Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening*”. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)* 1, no. 1 (2019): 157–167. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v1i1.405>

<sup>169</sup> Mukhamad Roni, *Pengaruh Religiusitas, Kepemimpinan, Etos Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening**. Tesis (Surabaya: Magister Ekonomi Syariah, Pascasarjana UIN Sunan Ampel, 2019), 4.

<sup>170</sup> Ramadhian Wijayanti dan Mafizatun Nurhayati, “The Effect of Employee Religiosity and Organizational Culture on Employee Performance with Intrinsic Motivation as a Mediation Variable in Bank Syariah Indonesia (BSI) Ex BNI Syariah Head Office”. *European Journal of Business and*

Dengan demikian diduga variabel motivasi kerja mampu memediasi pengaruh religiusitas Islam terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

#### **h. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening***

Kotter dan Heskett menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Menurut Fahmi, budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.<sup>171</sup>

Pernyataan tersebut telah dibuktikan oleh beberapa peneliti yang melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Megawati dalam penelitiannya telah membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik budaya organisasi semakin baik pula kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang.<sup>172</sup>

Wijayanti dan Nurhayati dalam penelitiannya membuktikan bahwa motivasi intrinsik mampu memediasi pengaruh aspek budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

---

*Management Research*, 6, no. 5 (2021): 100–106.  
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.5.1069>

<sup>171</sup> Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus* (Bandung: CV Alfabeta, 2014), 50.

<sup>172</sup> Anna Megawati, *Pengaruh Teamwork dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja*. Tesis (Kudus: Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muria Kudus, 2019).

secara positif dan signifikan.<sup>173</sup> Sedangkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Haqq, menyatakan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, namun pengaruhnya lebih kecil apabila dibandingkan dengan pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan.<sup>174</sup>

Dengan demikian diduga variabel motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

## 2. Hipotesis Penelitian

- H<sub>1</sub> : Ada pengaruh langsung positif dan signifikan religiusitas Islam terhadap kinerja karyawan
- H<sub>2</sub> : Ada pengaruh langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
- H<sub>3</sub> : Ada pengaruh langsung positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
- H<sub>4</sub> : Ada pengaruh langsung positif dan signifikan religiusitas Islam terhadap motivasi kerja
- H<sub>5</sub> : Ada pengaruh langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja
- H<sub>6</sub> : Ada pengaruh langsung positif dan signifikan religiusitas Islam terhadap budaya organisasi
- H<sub>7</sub> : Ada pengaruh religiusitas Islam terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*

---

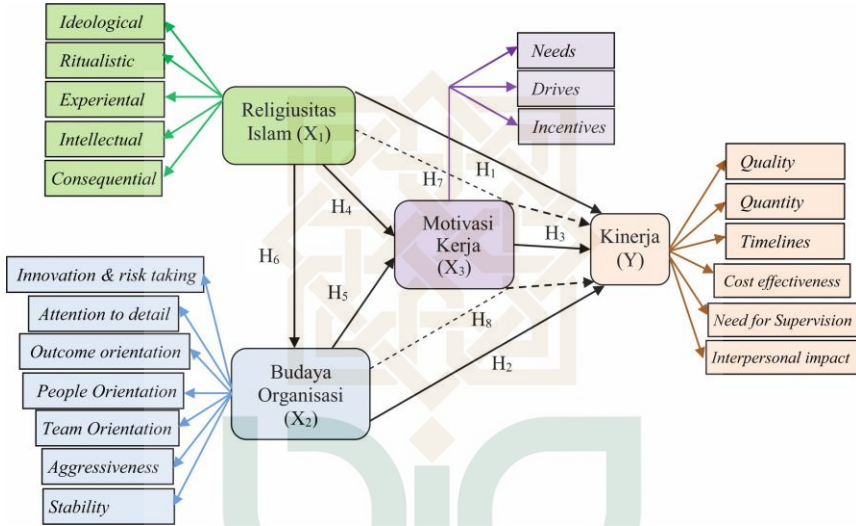
<sup>173</sup> Ramadhian Wijayanti dan Mafizatul Nurhayati, “The Effect of Employee Religiosity and Organizational Culture on Employee Performance with Intrinsic Motivation as a Mediation Variable in Bank Syariah Indonesia (BSI) Ex BNI Syariah Head Office”. *European Journal of Business and Management Research*, 6, no. 5 (2021): 100–106. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.5.1069>

<sup>174</sup> Najmy Haqq, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo”. *Bisma - Bisnis Dan Manajemen*, 9, no.1 (2016): 56–68.

H<sub>8</sub> : Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*

### 3. Model Penelitian

Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu, landasan teori, dan kerangka teoritis yang telah dikonsepskan, maka model penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2. Model Teoritik Variabel Penelitian

Keterangan:

\_\_\_\_\_ : Pengaruh langsung

----- : Pengaruh tidak langsung

Pada Gambar 2.2 di atas ditunjukkan diagram jalur, dengan satu variabel eksogen, yaitu X<sub>1</sub>. Variabel X<sub>1</sub> mempunyai jalur hubungan langsung dengan variabel X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan Y sebagaimana dinyatakan dalam hipotesis di atas, tetapi juga mempunyai hubungan yang tidak langsung dengan Y karena harus melewati variabel antara (*intervening*) yaitu X<sub>3</sub>. Variabel X<sub>2</sub> mempunyai hubungan langsung dengan variabel X<sub>3</sub> dan Y, tetapi juga mempunyai jalur hubungan

tidak langsung dengan Y karena harus lewat  $X_3$ . Variabel  $X_3$  hanya mempunyai hubungan langsung dengan Y. Variabel  $X_2$ ,  $X_3$ , dan Y adalah variabel endogen. Dalam model penelitian dengan menggunakan analisis jalur ini akan dibuktikan, apakah hubungan jalur-jalur tersebut benar-benar didukung data, atau ada perubahan. Apakah jalur yang menuju Y, variabel  $X_1$  atau  $X_2$  harus lewat  $X_3$  atau dapat langsung ke Y.





STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Desain penelitian berisi detail prosedur yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah penelitian dan bertujuan untuk mengetahui bagaimana data akan dihimpun dan ditelaah untuk sampai pada tahap solusi. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang memanfaatkan data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan (skoring).<sup>1</sup> Desain penelitian disusun dengan penuh perhitungan agar mendapatkan bukti empiris dan dapat menjawab permasalahan serta hipotesis yang ada.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Cara untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner dan tes yang telah disusun terlebih dahulu. Penelitian ini mengkaji keterkaitan antar variabel penelitian, serta mengukur pengaruh variabel yang satu dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang akan dikaji, yaitu religiusitas Islam, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

#### **B. Sumber Data**

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini, diambil dengan cara pengumpulan data yang dilakukan melalui kuesioner yang telah disusun terlebih dahulu. Data primer yang dikumpulkan diperkuat dengan data sekunder yang dikumpulkan dari berbagai dokumentasi perusahaan CV Citra Pustaka, buku-buku referensi, dan informasi lain yang berhubungan dengan penelitian. Data sekunder yang dimaksud merupakan sumber literasi yang dapat dijadikan data pendukung dalam penulisan penelitian disertasi ini. Data sekunder ini dapat

---

<sup>1</sup> Sugiyono. *Statistika Untuk Penelitian.*, Cetakan kedua belas (Bandung: CV Alfabeta, 2007), 23.

digunakan sebagai sumber yang memiliki relevansi atas masalah yang terjadi dan digunakan sebagai titik dasar pemahaman pada objek penelitian untuk dilakukan analisis dengan tepat.

Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh karyawan yang bekerja di CV Citra Pustaka Kartasura yang berjumlah 103 karyawan. Melihat jumlah populasi yang tidak terlalu banyak maka teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono, sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel.<sup>2</sup> Dengan demikian jumlah sampel atau responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 103 orang.

### **C. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data sangat penting dalam memengaruhi hasil penelitian, karena pemilihan metode pengumpulan data yang tepat akan dapat diperoleh data yang relevan, valid, dan reliabel. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Data Primer (penelitian lapangan)**

Sumber data primer (penelitian lapangan) ini sebagaimana disebutkan di atas didapatkan melalui pengumpulan data dengan cara penyebaran angket (kuesioner), yaitu pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan/ Pernyataan secara tertulis yang disebarkan kepada responden. Pertanyaan/ pernyataan tersebut bersifat tertutup diukur dengan menggunakan skala Likert dengan interval 1-5, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

#### **2. Data Sekunder**

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat pihak lain (orang lain) atau lewat dokumen.<sup>3</sup> Sumber data sekunder ini adalah

---

<sup>2</sup> *Ibid.*, 68.

<sup>3</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D.* (Bandung: CV Alfabeta, 2015), 225.

bahan tertulis atau bahan kepustakaan digunakan untuk menunjang data primer yang diperoleh dengan cara mendapatkan informasi dan mengumpulkan data-data yang bersumber pada dokumen dan laporan perusahaan yang telah tersedia, serta buku-buku atau sumber kepustakaan lain yang berkaitan dengan penelitian. Dari penjelasan tersebut, maka yang termasuk dalam sumber data sekunder dalam penelitian ini di samping dokumen atau laporan perusahaan juga terdiri dari buku, artikel, ataupun jurnal ilmiah yang membahas masalah yang relevan dengan penelitian ini.

#### **D. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Penerbit dan Percetakan CV Citra Pustaka yang beralamat di jalan Diponegoro No. 76 A Desa Kertonatan, Kecamatan Kartasura, Kabupaten Sukoharjo Jawa Tengah. Waktu penelitian dimulai pada bulan Februari 2022 sampai bulan Agustus 2022, dengan melalui beberapa tahap, yakni dimulai dengan prasurvey berupa konsultasi dengan pimpinan perusahaan, dilanjutkan dengan uji coba instrumen yang didahului penyebaran kuesioner kepada 30 responden secara acak pada tanggal 25 Juli sampai dengan 27 Juli 2022. Setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, dilanjutkan dengan melaksanakan pengumpulan data terhadap keseluruhan responden (103 orang) melalui penyebaran kuesioner yang sudah terbukti valid dan reliabel. Pelaksanaan penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilaksanakan selama lima hari, yaitu pada tanggal 8 Agustus sampai dengan 12 Agustus 2022. Setelah data terkumpul dilanjutkan dengan pengolahan dan analisis data.

#### **E. Penyusunan Instrumen Penelitian**

Pada bagian ini diuraikan tentang penyusunan instrumen penelitian untuk setiap variabel penelitian yang diamati, meliputi definisi konseptual, definisi operasional, kisi-kisi instrumen, serta uji validitas dan reliabilitas instrumen. Untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara

penyebaran kuesioner. Kuesioner yang digunakan berkaitan dengan variabel religiusitas Islam, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Semua instrumen dibuat melalui tahapan, yaitu mengkaji teori yang berkaitan dengan variabel penelitian, mengembangkan indikator-indikator dari setiap variabel, membuat kisi-kisi, menyusun butir pernyataan atau pertanyaan, melakukan uji coba instrumen, dan dilanjutkan dengan melakukan analisis butir melalui pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

Butir-butir dalam kuesioner instrumen penelitian disusun dalam bentuk pernyataan atau pertanyaan positif atau negatif. Penilaian yang diberikan responden adalah pilihan yang diberikan atas pilihan penilaian yang tersedia pada masing-masing butir pernyataan dalam instrumen penelitian. Butir-butir pernyataan atau pertanyaan pada kuesioner disusun menggunakan skala lima (skala Likert). Instrumen yang digunakan terlebih dahulu diujicobakan. Pengujian instrumen dilakukan untuk melihat tingkat keabsahan (*validity*) dan keandalan (*reliability*). Butir-butir instrumen yang tidak valid akan dibuang dan tidak digunakan sebagai penjaring data penelitian.

## **1. Variabel Kinerja**

### **a. Definisi Konseptual**

Pengertian kinerja dikaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai hasil kerja, kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketepatan waktu penyelesaian.

### **b. Definisi Operasional**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Pencapaian yang dihasilkan oleh karyawan tersebut dalam bekerja atau berusaha dengan mengikuti kaidah-kaidah atau prinsip-prinsip yang diukur menggunakan angket yang dinilai

oleh karyawan itu sendiri dengan indikator-indikator yang mengacu pada dimensi kinerja menurut Bernardin dan Russel, yaitu: 1) *Quality* (kualitas), 2) *Quantity* (kuantitas), 3) *Timeliness* (ketepatan waktu), 4) *Cost effectiveness* (efektivitas biaya), 5) *Need for Supervision* (kemandirian), dan 6) *Interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan). Skala yang digunakan adalah skala Likert. Alternatif jawaban untuk pernyataan positif yaitu: sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, dan sangat tidak setuju diberi skor 1. Sebaliknya, alternatif jawaban untuk pernyataan negatif yaitu sangat setuju diberi skor 1, setuju diberi skor 2, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 4, dan sangat tidak setuju diberi skor 5.

### c. Kisi-kisi Instrumen

Kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1. Kisi-kisi Instrumen Kinerja

No	Dimensi	No Butir Sebelum Uji Coba
1	<i>Quality</i> (kualitas)	1,2,3,4
2	<i>Quantity</i> (kuantitas)	5,6,7,8
3	<i>Timeliness</i> (ketepatan waktu)	9,10,11,12
4	<i>Cost effectiveness</i> (efektivitas biaya)	13,14,15,16
5	<i>Need for Supervision</i> (kemandirian)	17,18,19,20
6	<i>Interpersonal impact</i> (hubungan antar perseorangan)	21,22,23,24
Jumlah		24

## 2. Variabel Religiusitas Islam

### a. Definisi Konseptual

Religiusitas Islam adalah kedalaman seseorang dalam meyakini agama Islam disertai dengan tingkat pengetahuan terhadap agamanya yang diwujudkan dalam pengamalan nilai-nilai agama Islam dengan mematuhi aturan-aturan dan menjalankan

kewajiban-kewajiban dengan keikhlasan hati dalam kehidupan sehari-hari.

### b. Definisi Operasional

Religiusitas Islam yang merupakan tingkat kedalaman karyawan CV Citra Pustaka dalam meyakini agama Islam yang diimplementasikan dalam kehidupannya sehari-hari tersebut diukur dengan menggunakan angket yang dinilai oleh karyawan itu sendiri dengan indikator-indikator yang mengacu pada lima macam dimensi keagamaan oleh Glock dan Stark yang telah dijabarkan oleh Ancok dan Suroso sebagai religiusitas Islam, yaitu: 1) dimensi keyakinan (*the ideological dimension*), 2) dimensi praktik agama (*the ritualistic dimension*), 3) dimensi pengalaman (*the experiential dimension*), 4) dimensi pengetahuan agama (*the intellectual dimension*), dan 5) dimensi pengamalan atau konsekuensi (*the consequential dimension*). Skala yang digunakan adalah skala Likert dengan alternatif jawaban untuk pernyataan positif yaitu: sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, dan sangat tidak setuju skor 1. Sebaliknya, alternatif jawaban untuk pernyataan negatif yaitu sangat setuju diberi skor 1, setuju diberi skor 2, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 4, dan sangat tidak setuju diberi skor 5.

### c. Kisi-kisi Instrumen

Kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2. Kisi-kisi Instrumen Religiusitas Islam

No	Dimensi	No Butir Sebelum Uji Coba
1	<i>The ideological dimension</i> (dimensi keyakinan)	1,2,3,4,5
2	<i>The ritualistic dimension</i> (dimensi praktik agama)	6,7,8,9,10
3	<i>The experiential dimension</i> (dimensi pengalaman)	11,12,13,14,15



4	<i>The intellectual dimension</i> (dimensi pengetahuan)	16,17,18,19,20
5	<i>The consequential dimension</i> (dimensi pengalaman atau konsekuensi)	21,22,23,24,25
Jumlah		25

### 3. Variabel Budaya Organisasi

#### a. Definisi Konseptual

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dishare oleh sekelompok orang, yang sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan persoalan yang dihadapi organisasi.

#### b. Definisi Operasional

Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai yang mengikat semua karyawan CV Citra Pustaka untuk menentukan batas-batas normatif perilaku karyawan yang diukur dengan menggunakan angket yang dinilai oleh karyawan itu sendiri dengan indikator-indikator yang mengacu pada dimensi budaya organisasi oleh Robbins dan Timothy, yaitu: 1) *Innovation and risk taking*, 2) *Attention to detail*, 3) *Outcome orientation*, 4) *People Orientation*, 5) *Team Orientation*, 6) *Aggressiveness*, dan 7) *Stability*. Skala yang digunakan adalah skala Likert. Alternatif jawaban untuk pernyataan positif yaitu: sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2 dan sangat tidak setuju diberi skor 1. Sebaliknya, alternatif jawaban untuk pernyataan negatif yaitu sangat setuju diberi skor 1, setuju diberi skor 2, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 4, dan sangat tidak setuju diberi skor 5.

### c. Kisi-kisi Instrumen

Kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3. Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi

No	Dimensi	No Butir Sebelum Uji Coba
1	<i>Innovation and risk taking</i> (Inovasi & pengambilan resiko)	1,2,3,4
2	<i>Attention to detail</i> (Perhatian terhadap hal-hal yang rinci)	5,6,7,8
3	<i>Outcome orientation</i> (Orientasi hasil)	9,10,11,12
4	<i>People Orientation</i> (Orientasi individu)	13,14,15,16
5	<i>Team Orientation</i> (orientasi tim)	17,18,19,20
6	<i>Aggressiveness</i> (agresivitas)	21,22,23,24
7	<i>Stability</i> (stabilitas)	25,26,27,28
Jumlah		28

## 4. Variabel Motivasi Kerja

### a. Definisi Konseptual

Motivasi kerja adalah dorongan yang disebabkan oleh suatu kebutuhan yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu guna mencapai tujuan tertentu.

### b. Definisi Operasional

Motivasi kerja adalah dorongan yang disebabkan oleh suatu kebutuhan yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku karyawan CV Citra Pustaka guna mencapai tujuan tertentu yang diukur dengan menggunakan angket yang dinilai oleh karyawan itu sendiri dengan indikator yang mengacu pada dimensi motivasi kerja oleh Fred Luthans dan Jonathan P. Doh, yaitu: 1) kebutuhan, 2) dorongan, dan 3) pencapaian tujuan (insentif). Skala yang digunakan adalah skala *Likert*. Alternatif jawaban untuk pernyataan positif yaitu sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, dan sangat tidak setuju diberi skor 1. Sebaliknya, alternatif jawaban untuk pernyataan negatif yaitu sangat setuju diberi skor 1, setuju

diberi skor 2, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 4, dan sangat tidak setuju diberi skor 5.

**c. Kisi-kisi Instrumen**

Kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.4. Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja

No	Dimensi	No Butir Sebelum Uji Coba
1	Kebutuhan	1,2,3,4,5,6,7,8
2	Dorongan	9,10,11,12,13,14, 15,16
3	Insentif	17,18,19,20,21,22,23,24
Jumlah		24

Berdasarkan penyusunan instrumen penelitian sebagaimana telah dijelaskan di atas, maka beberapa dimensi dan indikator dari variabel penelitian ini dapat dijabarkan dan dijelaskan melalui tabel di bawah ini:

Tabel 3.5 Dimensi dan Indikator dari Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item pernyataan
Kinerja	Kualitas	Tingkat kesesuaian standar	1,2
		Tingkat ketelitian	3,4
	Kuantitas	Memenuhi target/volume	5,6
		Menyelesaikan tugas dengan tepat dan efisien	7,8
	Ketepatan Waktu	Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan	9,10
		Disiplin waktu	11,12
	Efektivitas	Tingkat kesalahan	13,15
		Berkontribusi bagi keuntungan perusahaan	14,16
	Kemandirian	Tidak bergantung kepada yang lain saat bekerja	17,19
		Tidak banyak tanya dan ikuti peraturan	18,20

	Hubungan antar Perseorangan	Hubungan yang harmonis sesama karyawan.	21,22
		Kerjasama antar karyawan	23,24
Religiusitas Islam	Keyakinan	Mempercayai Allah Swt dan ciptaan-Nya	1,2,5
		Meyakini ajaran agama	3,4
	Praktik Agama	Sholat, berdoa, dan berdzikir	6,7,8
		Bersedekah dan berpuasa	9,10
	Pengalaman	Merasakan adanya kuasa Allah Swt	11,12,14
		Merasa selalu diawasi dan dekat dengan Allah Swt	13,15
	Pengetahuan	Memiliki pengetahuan dasar agama	19,20
		Tertarik untuk belajar agama	16,17,18
	Pengamalan	Berbuat baik terhadap sesama	21,25
		Patuh terhadap norma ajaran Islam	22,23,24
Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan resiko	Berani berinovasi	1,2
		Berani mengambil resiko	3,4
	Perhatian terhadap hal-hal yang rinci	Cermat dan sesuai prosedur	6,8
		Perhatian terhadap hal rinci	5,7
	Orientasi hasil	Fokus pada hasil	9,10
		Proses penyelesaian pekerjaan	11,12
	Orientasi individu	Bimbingan dan motivasi dari pimpinan bagi karyawan	13,14
		Perhatian perusahaan terhadap karyawan	15,16

	Orientasi tim	Membantu sesama karyawan yang mengalami kendala	17,20
		Budaya kerjasama tim	18,19
	Agresivitas	Kemauan karyawan untuk bekerja keras	21,24
		Giat dalam melakukan hal positif yang dapat dilakukan	22,23
	Stabilitas	Perusahaan sebagai tempat kerja yang dapat diandalkan	25,27
		Adanya tradisi/kebiasaan yang perlu dipertahankan	26,28
Motivasi Kerja	Kebutuhan	Tingkat penghasilan sudah memenuhi kebutuhan	1,2,6,8
		Merasa aman dan nyaman bekerja di perusahaan	3,4,5,7
	Dorongan	Perhatian dan motivasi dari pimpinan	10,11,12,13
		Melakukan pekerjaan terbaik yang dapat dilakukan	9,14,15,16,
	Insentif	Penghasilan dan insentif yang diterima layak diperjuangkan	17,18,21,22
		Insentif yang diberikan sudah sesuai aturan dan harapan	19,20,23,24

#### F. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kesahihan instrumen penelitian, artinya untuk mengetahui apakah instrumen tersebut telah mampu mengukur apa yang hendak diukur. Sugiyono menyatakan bahwa, instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya

diukur.<sup>4</sup> Meteran yang valid dapat digunakan untuk mengukur panjang dengan teliti, karena meteran memang alat untuk mengukur panjang. Meteran tersebut menjadi tidak valid jika digunakan untuk rnengukur berat. Validitas instrumen merupakan salah satu ciri yang menandai suatu instrumen dikatakan baik. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk rnengukur obyek yang sama, akan rnenghasilkan data yang sama. Alat ukur panjang dari karet adalah contoh instrumen yang tidak reliabel/konsisten.

Proses pengembangan instrumen kinerja, religiusitas Islam, budaya organisasi, dan motivasi kerja, dimulai dengan penyusunan instrumen berbentuk skala Likert terhadap butir-butir pernyataan yang mengacu pada indikator-indikator variabel penelitian sebagaimana tersebut di atas. Tahap berikutnya instrumen diperiksa oleh promotor. Setelah konsep instrumen disetujui oleh Promotor dan Ko-promotor, kemudian diujicobakan kepada 30 orang responden yang diambil secara random. Proses uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba instrumen untuk menguji validitas, dalam hal ini validitas butir instrumen yaitu validitas internal (validitas kriteriaria) dengan menggunakan koefisien korelasi antar skor butir dengan skor total instrumen. Statistik yang digunakan adalah koefisien korelasi *Pearson Product Moment* dengan rumus:

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

Keterangan:

$r$  = koefisien korelasi

$n$  = banyaknya sampel (responden)

$\sum x_i^2$  = Jumlah dari kuadrat nilai  $x_i$

$(\sum x_i)^2$  = Jumlah nilai  $x_i$  dikuadratkan

$\sum y_i^2$  = Jumlah dari kuadrat nilai  $y_i$

$(\sum y_i)^2$  = Jumlah nilai  $y_i$  dikuadratkan

$\sum x_i y_i$  = Jumlah perkalian antara variabel  $x_i$  dan  $y_i$

---

<sup>4</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 173.



Kriteria untuk pengambilan keputusan dalam menentukan valid tidaknya instrumen langsung dibandingkan antara  $r$  hasil perhitungan dengan tabel nilai  $r$  *product moment* (lihat lampiran 6).<sup>5</sup> Hal ini dilakukan dengan cara menarik garis dari taraf signifikan yang dikehendaki dipertemukan dengan  $n$  (jumlah responden), maka diperoleh bahwa, untuk  $n=30$ , taraf kesalahan 5% maka harga  $r_{\text{tabel}} = 0,361$ . Adapun dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai  $r_{\text{hitung}} \geq 0,361$ , maka butir instrumen dalam kuesioner dinyatakan valid.
2. Sedangkan jika nilai  $r_{\text{hitung}} < 0,361$ , maka butir instrumen dalam kuesioner dinyatakan tidak valid. Jika butir instrumen tersebut dinyatakan tidak valid, selanjutnya didrop atau tidak digunakan.

Instrumen yang dalam hal ini kuesioner dianggap valid selanjutnya dilakukan uji reliabilitasnya dengan menggunakan rumus koefisien alpha (*Alpha Cronbach*):

$$r = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

$r$  = koefisien reliabilitas instrumen (*Alpha Cronbach*)

$k$  = banyaknya butir pernyataan

$$\sum \sigma_b^2 = \text{jumlah varians butir} \quad \sum \sigma_b^2 = \frac{\sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}{n}$$

$$\sigma_t^2 = \text{variens total} \quad \sigma_t^2 = \frac{\sum y_i^2 - \frac{(\sum y_i)^2}{n}}{n}$$

Uji *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua, yang nilainya akan dibandingkan dengan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima. Adapun dasar

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, 455.

pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas menurut Ghozali dalam Fanani adalah sebagai berikut:<sup>6</sup>

1. Jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 maka kuesioner atau angket dinyatakan reliabel atau konsisten.
2. Sedangkan, jika nilai *Cronbach's Alpha* < 0,60 maka kuesioner atau angket dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten.

Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel. Jadi instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

## **G. Uji Prasyarat**

### **1. Uji Normalitas**

Setelah instrumen (kuesioner) yang sudah dinyatakan valid dan reliabel disebarkan kepada seluruh responden penelitian dan didapatkan data, maka data tersebut sebelum dilakukan tahap analisis terlebih dulu dilakukan uji prasyarat analisis data. Uji ini diperlukan untuk mengetahui apakah analisis data untuk pengujian hipotesis dapat dilanjutkan atau tidak.<sup>7</sup> Uji prasyarat yang digunakan dalam penelitian ini yang pertama adalah uji normalitas. Melalui uji normalitas ini, sebaran data pada suatu kelompok data atau variabel dapat diketahui apakah berdistribusi normal ataukah tidak.

Ada beberapa cara untuk mengetahui apakah sebuah kelompok data berdistribusi normal atau tidak, di antaranya yaitu:

- a. Dengan melihat grafik histogram dan kurva normalnya. Kurva normal berbentuk seperti lonceng yang simetris (*bel shape*) mengindikasikan bahwa kelompok data berdistribusi normal.

---

<sup>6</sup> Iqbal Fanani, S. Pantja Djati, S. P., & Ktut Silvanita, "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus RSU UKI)". *Fundamental Management Journal*, 1. No. 1 (2019): 40–53.

<sup>7</sup> Sugiyono. *Statistika Untuk Penelitian.*, 79.

Kadang kala kurva menceng ke kiri atau menceng ke kanan berarti data berdistribusi tidak normal.

- b. Dengan melihat nilai mean (rata-rata), median (nilai tengah), dan modus (nilai pengamatan yang sering muncul). Bila nilai mean, median, dan modus berada pada satu titik nilai yang sama atau relatif sama, mengindikasikan data berdistribusi normal.

Melalui uji normalitas ini dapat diketahui apakah distribusi kedua variabel tersebut normal atau tidak. Pengujian normalitas data dalam analisis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Packages for Social Sciences* (SPSS) Versi 25.0. Penghitungan dilakukan menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test. Uji Kolmogorov Smirnov adalah pengujian normalitas yang banyak dipakai, terutama setelah adanya banyak program statistik yang beredar.

Konsep dasar dari uji normalitas Kolmogorov-Smirnov adalah dengan membandingkan distribusi data (yang akan diuji normalitasnya) dengan distribusi normal baku. Distribusi normal baku adalah data yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk Z-Score dan diasumsikan normal. Jadi sebenarnya uji Kolmogorov Smirnov adalah uji beda antara data yang diuji normalitasnya dengan data normal baku. Untuk mengetahui normalitas data dapat digunakan skor sig. yang ada pada hasil perhitungan *Kolmogorov-smirnov*. Adapun dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas ini adalah sebagai berikut:

- a. Jika angka Sig.  $\geq 0,05$ , maka data berdistribusi normal.
- b. Jika angka Sig.  $< 0,05$ , maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Uji normalitas data tersebut bertujuan untuk mengetahui kenormalan distribusi sebaran skor variabel. Variabel yang diuji adalah variabel religiusitas Islam, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

## 2. Uji Homogenitas

Uji prasyarat selanjutnya yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji homogenitas. Uji homogenitas ini digunakan pada statistik parametris untuk menguji perbedaan antara kedua kelompok atau beberapa kelompok apakah mempunyai varians yang sama atau tidak. Uji ini dilakukan sebagai prasyarat untuk dapat menggunakan Anova (*analysis of variance*) yang merupakan salah satu analisis dalam penelitian ini. Dengan demikian Anova dapat digunakan apabila varian kelompok data tersebut homogen. Oleh karena itu sebelum Anova digunakan untuk pengujian hipotesis, maka di samping dilakukan pengujian normalitas juga perlu dilakukan uji homogenitas.<sup>8</sup>

Pengolahan data dan pengujian homogenitas data dalam penelitian ini dilakukan melalui program SPSS Versi 25.0 dengan menggunakan metode atau uji *Levene*. Sebagaimana dijelaskan oleh Garson: *Levene's test of homogeneity of variance, which is the common test, tests the assumption that each group (category) of one or more independent variables has the same variance on an interval dependent.*<sup>9</sup> (Uji homogenitas varian Levene, yang merupakan uji umum, menguji asumsi bahwa setiap kelompok (kategori) dari satu atau lebih variabel independen memiliki varian yang sama pada interval dependen).

Uji Levene yang digunakan untuk menguji apakah k sampel berasal dari populasi dengan keseragaman varians (homogenitas) ini, diperlukan sebagai syarat jika ingin menggunakan Anova sebagaimana disampaikan sebelumnya. Uji Levene yang digunakan pada penelitian ini ditentukan dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Perumusan hipotesis yang digunakan pada uji homogenitas data yaitu:

$H_0$  : Data memiliki varians yang homogen

$H_a$  : Data memiliki varians yang tidak homogen

---

<sup>8</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung: CV Alfabeta, 2013), 199.

<sup>9</sup> G. Garson David. *Testing Statistical Assumption*. (North Carolina: North Carolina State University, 2012), 36.

Untuk mengetahui homogenitas atau tidaknya data dapat digunakan nilai Sig. pada *Based on Mean* sebagai tolok ukurnya, yang dapat dilihat pada tabel hasil pengolahan data (*output*). Adapun dasar atau pedoman pengambilan keputusan dalam uji homogenitas ini adalah sebagai berikut:<sup>10</sup>

- a. Jika nilai Sig. pada *Based on Mean*  $> 0,05$ , maka varian kelompok data adalah homogen (sama)
- b. Jika nilai Sig. pada *Based on Mean*  $< 0,05$ , maka varian kelompok data adalah tidak homogen

## H. Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian induktif, yaitu penelitian yang dilaksanakan dengan menggunakan penekanan pada interpretasi data dan pengambilan keputusan atau kesimpulan. Dengan kata lain metode statistika yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistika inferensial. Dalam penelitian yang menggunakan analisis statistik inferensial, terdapat dua hipotesis yang perlu diuji, yaitu hipotesis penelitian dan hipotesis statistik.<sup>11</sup> Menguji hipotesis penelitian berarti menguji jawaban yang sementara (tentatif) itu apakah betul-betul terjadi pada sampel yang diteliti atau tidak. Selanjutnya menguji hipotesis statistik yaitu untuk menguji apakah hipotesis penelitian yang telah terbukti atau tidak terbukti berdasarkan data sampel itu dapat diberlakukan pada populasi atau tidak. Analisis dalam penelitian ini selanjutnya dilakukan pengujian model, yaitu menguji hipotesis yang berbentuk diagram jalur atau hubungan antar variabel yang telah tersusun berdasarkan teori yang sudah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian yang mengkaji keterkaitan antar variabel penelitian serta mengukur pengaruh variabel yang satu dengan variabel lainnya ini, meliputi empat variabel yang akan dikaji, yaitu religiusitas Islam, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

---

<sup>10</sup> Joko Widiyanto, *SPSS for Windows untuk Analisis Data Statistik dan Penelitian*. (Surakarta: BP-FKIP UMS, 2010), 51.

<sup>11</sup> *Ibid.*, 84-86.

Dalam penelitian ini, uji hipotesis penelitian yang digunakan adalah uji hipotesis terhadap *korelasi* dengan metode *Pearson Product Moment*, sedangkan untuk menguji hipotesis statistiknya digunakan Uji Anova. Hipotesis penelitian adalah dugaan sementara yang harus dibuktikan apakah dugaan tersebut benar-benar terjadi. Sedangkan hipotesis statistik adalah merujuk apakah hasil yang didapatkan pada pengujian pada sampel itu dapat digunakan untuk keseluruhan populasi dengan latar belakang yang berbeda.<sup>12</sup>

## 1. *Pearson Product Moment dan Anova*

### a. *Pearson Product Moment*

Korelasi merupakan teknik analisis yang termasuk ke dalam salah satu teknik pengukuran asosiasi atau hubungan (*measures of association*) antara dua variabel. Koefisien korelasi adalah nilai yang menunjukkan kuat/tidaknya hubungan linier antar dua variabel yang dilambangkan dengan  $r$ . Nilai korelasi berada antara -1 sampai dengan +1 atau ( $-1 \leq r \leq +1$ ).<sup>13</sup> Koefisien korelasi menunjukkan kekuatan hubungan linear dan arah hubungan dua variabel tersebut. Arah dinyatakan dalam bentuk hubungan positif atau negatif, sedangkan kuat hubungan dinyatakan dalam besarnya koefisien korelasi.

Untuk mencari hubungan antara dua variabel dilakukan dengan menghitung korelasi antar variabel yang sudah ditentukan. Ukuran koefisien korelasi yang menunjukkan kuat lemahnya hubungan antar dua variabel ditunjukkan melalui tabel di bawah ini:<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> <https://www.statistikian.com/2018/05/hipotesis-penelitian-dan-statistik.html>

<sup>13</sup> Epha Diana Supandi, *Statistika dan Terapannya*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2020), 184.

<sup>14</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 257.



Tabel 3.6. Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Cukup
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Nilai koefisien korelasi yang ditampilkan pada tabel 3.6 di atas adalah lebih besar dari nol, sehingga disebut sebagai korelasi positif. Dikatakan sebagai korelasi positif, jika dua variabel yang berkorelasi, berjalan paralel; artinya bahwa hubungan antardua variabel tersebut menunjukkan arah yang sama. Jadi, apabila variabel X mengalami kenaikan atau penambahan, akan diikuti pula dengan kenaikan atau penambahan pada variabel Y. Atau sebaliknya penurunan atau pengurangan pada variabel X akan diikuti pula dengan penurunan atau pengurangan pada variabel Y.

Sebaliknya, jika nilai koefisien korelasinya kurang dari nol, maka disebut sebagai korelasi negatif. Dikatakan sebagai korelasi negatif, jika dua variabel yang berkorelasi, berjalan secara terbalik; artinya bahwa hubungan antardua variabel tersebut menunjukkan arah yang berbeda. Jadi, apabila variabel X mengalami kenaikan atau penambahan, akan diikuti dengan penurunan atau pengurangan pada variabel Y. Atau sebaliknya penurunan atau pengurangan pada variabel X akan diikuti dengan kenaikan atau penambahan pada variabel Y.

Misalkan dari hasil pengolahan data terhadap hubungan antara dua variabel, didapatkan nilai koefisien korelasi ( $r$ ) = 0,75, maka dikatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan searah antara kedua variabel yang diteliti tersebut. Sebaliknya apabila  $r = -0,75$ , maka dikatakan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai hubungan kuat, tapi tidak searah. Adapun langkah-langkah pengerjaan uji korelasi dengan metode *Pearson Product Moment* untuk hipotesis yang pertama adalah sebagai berikut:

## 1) Hipotesis

$H_0$  : Tidak ada hubungan antara religiusitas Islam dan kinerja karyawan

$H_a$  : Ada hubungan antara religiusitas Islam dan kinerja karyawan

2) Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%

## 3) Kriteria Pengujian:

Dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%, maka dengan menggunakan tabel distribusi normal standar (lihat lampiran 4), didapat bahwa  $Z_{1/2\alpha} = 1,96$ , sehingga diperoleh daerah kritis atau daerah penolakan terhadap  $H_0$ , yaitu bila  $Z_{hitung} < -1,96$  atau  $Z_{hitung} > 1,96$ , yang berarti  $H_a$  diterima.

## 4) Nilai Uji Statistik / Statistik Hitung (Zhitung)

$$Z = \frac{\sqrt{n-3}}{2} \log \left( \frac{1+r}{1-r} \right)$$

dengan :

$n$  = banyaknya sampel

$r$  = koefisien korelasi antara dua variabel yang telah dihitung sebelumnya dengan menggunakan rumus :

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

## 5) Kesimpulan

Kesimpulan didapatkan dengan cara membandingkan hasil  $Z_{hitung}$  terhadap  $Z_{tabel}$ . Dengan tingkat signifikansi (*level of significant*)  $\alpha = 5\%$ , apabila nilai  $-1,96 \leq Z_{hitung} \leq 1,96$ , maka  $H_0$  diterima yang berarti bahwa secara statistik tidak ada hubungan antara religiusitas Islam dan kinerja karyawan. Jika nilai  $Z_{hitung} > 1,96$  atau  $Z_{hitung} < -1,96$ , maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa secara statistik ada hubungan antara religiusitas Islam dan kinerja karyawan.

## b. Uji Anova

Anova merupakan singkatan dari “*analysis of varian*” dan sering juga disebut sebagai analisis ragam. *Analysis of Varian* adalah salah satu uji komparatif yang digunakan untuk menguji perbedaan mean (rata-rata) data dari dua kelompok atau lebih. Anova sebagai bagian dari metode analisis statistika biasanya digunakan untuk menguji perbandingan dua atau lebih rata-rata suatu data populasi atau sampel.<sup>15</sup> Anova sering diistilahkan sebagai uji-F atau *Fisher Test*, yang merupakan pengembangan lebih lanjut dari uji-t. Uji-t atau uji-z biasanya digunakan untuk studi komparatif dua rata-rata dari sekumpulan data populasi, sedangkan uji-F atau Anova dapat lebih.

Uji Anova yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis varians satu arah (*one way anova*) yang merupakan teknik statistika parametrik untuk pengujian perbedaan beberapa kelompok rata-rata, di mana hanya terdapat satu variabel bebas atau independen yang dibagi dalam beberapa kelompok dan satu variabel terikat atau dependen. Disebut satu arah karena peneliti dalam penelitiannya hanya berkepentingan dengan satu faktor saja atau juga dapat dikatakan mengelompokkan data berdasarkan satu kriteria saja.<sup>16</sup>

Uji Anova sendiri dapat diartikan sebagai salah satu metode atau uji hipotesis yang digunakan pada statistika parametrik dengan tujuan untuk menentukan adakah perbedaan signifikan secara statistik antara dua atau lebih kelompok yang independen dalam memberikan penilaian terhadap suatu variabel atau aspek tertentu. Dalam penelitian ini, uji Anova digunakan untuk mengetahui apakah secara signifikan ada ataukah tidak ada perbedaan dalam penilaian atau skor yang diberikan oleh para

---

<sup>15</sup> Bustami, Abdullah, D., & Fadlisayah. *Statistika: Terapannya Pada Bidang Informatika*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), 43. Nuryadi, Astuti, T. D., Utami, E. S., & Budiantara, M.. *Buku Ajar Dasar-dasar Statistik Penelitian*. (Yogyakarta: Sibuku Media, 2017), 125.

<sup>16</sup> I. P. A. A Payadnya & I. G. A. N. T. Jayantika, *Panduan Penelitian Eksperimen Beserta Analisis Statistik Dengan SPSS*. (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2018), 91.

responden dengan latar belakang yang berbeda terhadap pernyataan atau kuesioner yang diberikan baik pada aspek religiusitas Islam, budaya organisasi, motivasi kerja maupun kinerja karyawan.

Syarat atau asumsi uji Anova ini adalah:<sup>17</sup>

- 1) Data masing-masing kelompok berdistribusi normal
- 2) Varians antar kelompok adalah homogen
- 3) Sampel berasal dari kelompok yang independen artinya sampel di tiap kategori harus bebas satu sama lain, yaitu tidak boleh ada sampel yang berada pada 2 kategori atau lebih.

Dengan pertimbangan bahwa sampel yang diambil dari populasi mempunyai ciri-ciri tertentu, yaitu karyawan CV Citra Pustaka yang memiliki perbedaan latar belakang mengenai jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerja. Maka untuk mengetahui bahwa apakah model penilaian responden terhadap pernyataan / kuesioner dengan latar belakang yang telah disebutkan di atas secara statistik “*ada perbedaan*” atau “*sama*”.

Adanya tingkat pendidikan dan masa kerja responden (karyawan) yang berbeda tentu saja juga memberikan konsekuensi terhadap tingkat penghasilan yang berbeda. Ditambah dengan perbedaan jenis kelamin yang memungkinkan terjadinya perbedaan persepsi di antara mereka, maka peneliti akan menguji apakah dengan adanya perbedaan latar belakang tersebut, juga akan menimbulkan perbedaan bagi para responden dalam memberikan jawaban terhadap kuesioner yang disebarkan kepada mereka.

## 2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

### a. Pengertian Analisis Jalur

Terdapat beberapa pengertian analisis jalur (*path analysis*) dari beberapa pakar, diantaranya adalah Franekel & Wallen

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, 91.

dalam Marsono yang mengartikan bahwa analisis jalur digunakan untuk menguji kemungkinan dari satu hubungan sebab akibat di antara tiga variabel atau lebih. Sedangkan Nidjo Sandjojo mengartikan bahwa analisis jalur adalah suatu metode penelitian yang utamanya digunakan untuk menguji kekuatan dari hubungan langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) di antara berbagai variabel. Senada dengan pendapat tersebut, menurut Sarwono, *path analysis* merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang inheren antar variabel yang disusun berdasarkan urutan temporer dengan menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai dalam menentukan besarnya pengaruh variabel independen exogenous terhadap variabel dependen endogenous.<sup>18</sup>

Analisis Jalur menurut Sugiyono digunakan untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (bukan bentuk hubungan interaktif/*reciprocal*). Dengan demikian dalam model hubungan antar variabel tersebut, terdapat variabel independen yang dalam hal ini disebut variabel eksogen (*exogenous*), dan variabel dependen yang disebut variabel endogen (*endogenous*). Melalui analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dari suatu variabel eksogen menuju variabel endogen yang terakhir.<sup>19</sup>

Variabel eksogen dan endogen dalam analisis jalur pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel eksogen dalam suatu model jalur adalah semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eksplisitnya atau dalam diagram tidak ada anak-anak panah yang

---

<sup>18</sup> Jonathan Sarwono, *path Analysis: Teori Aplikasi, Prosedur Analisis untuk Riset Skripsi, Tesis dan Disertasi Menggunakan SPSS*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2016), 17.

<sup>19</sup> Marsono, *Metode Penelitian Kuantitatif: Langkah-langkah Menyusun Skripsi, Tesis atau Disertai Menggunakan Teknik Analisis Jalur (Path Analysis)*, (Bogor: In Media, 2016), 297.

menuju ke arahnya. Dengan kata lain, eksogen adalah variabel yang variabilitasnya diasumsikan ditentukan oleh sebab-sebab yang berada di luar model. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel eksogen, yaitu religiusitas Islam ( $X_1$ ).

- 2) Variabel endogen adalah variabel yang mempunyai anak panah-anak panah yang menuju ke arahnya. Dapat dikatakan bahwa variabel endogen adalah variabel yang variasinya dapat diterangkan oleh variabel eksogen dan endogen yang berada di dalam sistem. Variabel yang termasuk di dalamnya mencakup semua variabel tergantung dan variabel *intervening*. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel endogen, yaitu budaya organisasi ( $X_2$ ), motivasi kerja sebagai variabel *intervening* ( $X_3$ ), dan kinerja (Y).

Penentuan suatu variabel ditetapkan sebagai variabel independen (endogen), variabel dependen (eksogen), atau sebagai variabel *intervening* dasarnya adalah dari teori-teori yang disampaikan oleh para ahli, hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu maupun kerangka teoritis yang sudah dirumuskan sebelumnya. Variabel dependen juga disebut variabel output atau konsekuensial, sebagai akibat atau pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas. Penelitian ini mengamati dan mengukur variabel dependen untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen.

Berdasarkan judul yang ditentukan dalam penelitian ini, kinerja merupakan variabel output yang merupakan konsekuensi atas pengaruh yang disebabkan oleh variabel lainnya, yaitu religiusitas Islam, budaya organisasi maupun motivasi kerja. Sedangkan penentuan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*, karena berdasarkan teori-teori dari para ahli dan kerangka teori yang sudah dirumuskan sebelumnya bahwa religiusitas berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap



kinerja karyawan. Hal yang sama juga berlaku untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Dari berbagai pengertian di atas, pada dasarnya analisis jalur merupakan sarana atau teknik yang dapat membantu peneliti untuk menjelaskan proses yang bersifat kausal data kuantitatif korelasional. Analisis jalur adalah suatu metode yang mengkaji pengaruh (efek) langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang dihipotesiskan. Tujuan analisis jalur ini adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab (eksogen), terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat (endogen). Oleh karena itu, dengan analisis jalur akan dapat dibuktikan apakah jalur-jalur yang dihipotesiskan benar karena didukung oleh data, atau ada perubahan.

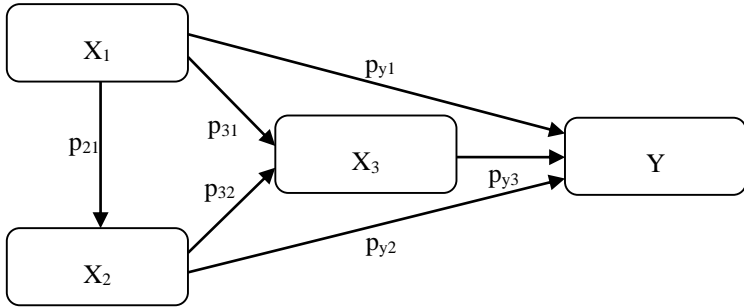
#### **b. Koefisien Jalur**

Kalau dalam korelasi, arah dan kuatnya hubungan antar variabel ditunjukkan dengan koefisien korelasi. Arah hubungan adalah positif dan negatif, sedangkan kuatnya hubungan ditunjukkan dengan besar-kecilnya angka korelasi. Sedangkan dalam analisis jalur terdapat koefisien jalur. Koefisien jalur menunjukkan kuatnya pengaruh variabel independen terhadap dependen. Bila koefisien jalur rendah, dan angkanya di bawah 0,05, maka pengaruh jalur tersebut dianggap rendah sehingga dapat dihilangkan. Dalam hal ini Sudjana menyatakan “beberapa studi empirik telah banyak menyarankan untuk menggunakan pegangan bahwa koefisien jalur kurang dari 0,05 dapat dianggap tidak berarti”.<sup>20</sup>

Sebagai dasar perhitungan untuk koefisien jalur digunakan diagram berikut.

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, 302.



Gambar 3.1. Diagram jalur.

Keterangan:  $p_{21}$ ,  $p_{31}$ ,  $p_{32}$  dan seterusnya adalah koefisien jalur dari  $X_1$  menuju  $X_2$ , dari  $X_1$  menuju  $X_3$ , dari  $X_2$  menuju  $X_3$  dan seterusnya. Menurut Sugiyono, untuk menghitung koefisien jalur dapat digunakan rumus sebagai berikut:<sup>21</sup>

Tabel 3.7. Rumus Koefisien Jalur

Rumus	Keterangan
$r_{12} = p_{21}$	Menentukan harga $p_{31}$ dan $p_{32}$
$r_{13} = p_{31} + p_{32} r_{12}$	
$r_{23} = p_{31} r_{12} + p_{32}$	
$r_{1y} = p_{y1} + p_{y2} r_{12} + p_{y3} r_{13}$	Menentukan harga $p_{y1}$ , $p_{y2}$ , dan $p_{y3}$
$r_{2y} = p_{y1} r_{12} + p_{y2} + p_{y3} r_{23}$	
$r_{3y} = p_{y1} r_{13} + p_{y2} r_{23} + p_{y3}$	

Untuk dapat menemukan koefisien jalur, maka harga-harga korelasi  $r_{12}$ ,  $r_{13}$ ,  $r_{23}$ ,  $r_{1y}$ ,  $r_{2y}$ , dan  $r_{3y}$  harus telah diketahui nilainya. Oleh karena itu, dalam penelitian, sebelum melakukan analisis jalur, maka harus dihitung terlebih dulu nilai-nilai korelasi antar variabel berdasarkan data yang terkumpul.

Melalui analisis jalur ini dapat digunakan untuk mengetahui efek langsung dan tidak langsung dari satu variabel terhadap variabel yang lain. Efek ini dapat diketahui

<sup>21</sup> *Ibid.*, 304-306

berdasarkan jalur-jalur panah yang ada pada diagram atau melalui hasil perhitungan berdasarkan persamaan yang menghubungkan koefisien korelasi  $r_{ij}$  dan koefisien jalur  $p_{ji}$ . Sebagai contoh  $r_{13} = p_{31} + p_{32} r_{12}$ . Karena  $r_{12} = p_{21}$  (sesuai dengan tabel 3.6), maka setelah  $r_{12}$  disubstitusi dengan  $p_{21}$ , persamaan tersebut menjadi  $r_{13} = p_{31} + p_{32} p_{21}$ . Persamaan tersebut menunjukkan bahwa koefisien korelasi  $r_{13}$  (korelasi antara  $X_1$  dan  $X_3$ ) terdiri atas dua efek, yaitu efek langsung  $X_1$  ke  $X_3$  dan efek tidak langsung  $X_1$  ke  $X_3$  lewat  $X_2$ .

### c. Penentuan dan Pengujian Koefisien Jalur menggunakan SPSS

Pengolahan data terhadap analisis jalur ini untuk selanjutnya dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 25, di antaranya juga untuk melihat kesesuaian hasilnya dengan perhitungan secara manual. Besarnya pengaruh dari suatu variabel bebas (eksogen) terhadap variabel tergantung (endogen) dalam analisis jalur ini dapat dilihat dari nilai 'beta' atau *standardized coefficient*.<sup>22</sup> Menurut Pardede dan Manurung, koefisien jalur adalah koefisien regresi standar atau disebut 'beta' yang menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel bebas terhadap variabel tergantung dalam suatu model jalur tertentu.<sup>23</sup> Senada dengan pernyataan tersebut, Gudono menjelaskan bahwa koefisien jalur adalah koefisien regresi yang distandarisasi (*standardized regression coefficients*).<sup>24</sup>

Sarwono menjelaskan bahwa model *path analysis* adalah termasuk dalam model regresi linier berganda, sehingga penyelesaiannya tidak akan berbeda dengan cara dalam regresi linier berganda. Sekalipun demikian angka-angka koefisien yang digunakan akan berbeda, karena dalam regresi linier

---

<sup>22</sup> Sarwono, *Path Analysis*, 11.

<sup>23</sup> Ratlan Pardede dan Reinhard Manurung, *Analisis Jalur (Path Analysis): Teori dan Aplikasi dalam Riset Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 19-20.

<sup>24</sup> Gudono, *Analisis Data Multivariat*, Edisi Keempat, (Yogyakarta: BPFE, 2017), 241.

berganda digunakan koefisien regresi yang tidak distandarisasi (*unstandardized coefficients*) yang dinyatakan dengan huruf B, sedangkan dalam *path analysis* digunakan koefisien jalur yang sudah distandarisasi (*standardized coefficients*) yang dinyatakan sebagai beta ( $\beta$ ).<sup>25</sup>

Koefisien yang tidak distandarisasi (*unstandardize coefficients*) terdiri dari *unstandardize coefficients constant* yang merupakan konstanta regresi yang dinotasikan dengan *a* dan *unstandardize coefficients variabel X* ( $X_1, X_2, \dots$ ) yang merupakan koefisien arah regresi *b* ( $b_1, b_2, \dots$ ), yang menunjukkan angka peningkatan variabel Y apabila variabel X mengalami peningkatan 1 satuan.<sup>26</sup>

Cara pengolahan data untuk menentukan besarnya koefisien jalur dengan menggunakan SPSS, dalam bukunya Marsono menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja dilakukan dengan menggunakan angket yang diisi oleh responden, di mana skala yang digunakan adalah skala Likert.<sup>27</sup> Sesuai dengan data hasil penelitian, diperoleh data terendah 126 dan data tertinggi 155, yang didapat dari hasil penjumlahan skor oleh tiap-tiap responden terhadap keseluruhan aspek pernyataan dalam variabel kinerja (Y). Karena ada 70 responden, maka jumlah skor yang ada terdiri dari  $y_1, y_2, \dots, y_{70}$  sebagai variabel Y yang akan dimasukkan ke dalam proses pengolahan data melalui program SPSS bersama variabel yang lainnya, yaitu  $X_1, X_2$ , dan  $X_3$  untuk mendapatkan nilai-nilai koefisien jalur yang diinginkan.<sup>28</sup>

Pendapat yang senada sebagaimana disampaikan oleh Marsono di atas dalam hal pengolahan data dengan menggunakan program SPSS untuk menentukan koefisien jalur

---

<sup>25</sup> Sarwono, *Path Analysis*, 23.

<sup>26</sup> <https://alisadikinwear.wordpress.com/2017/01/25/analisis-regresi-berganda/>

<sup>27</sup> Marsono, *Metode Penelitian Kuantitatif: Langkah-langkah Menyusun Skripsi, Tesis atau Disertai Menggunakan Teknik Analisis Jalur (Path Analysis)*, (Bogor: In Media, 2016), 170.

<sup>28</sup> *Ibid.*, 183

dengan menggunakan langkah-langkah tersebut juga dijabarkan oleh Heryanto & Triwibowo,<sup>29</sup> Pardede & Manurung,<sup>30</sup> dan Sarwono.<sup>31</sup>

Setelah mendapatkan nilai koefisien jalur tersebut, selanjutnya perlu dilakukan uji hipotesis di mana hipotesisnya adalah:

H<sub>0</sub>: Tidak ada pengaruh variabel independen eksogen terhadap variabel endogen.

H<sub>1</sub>: Ada pengaruh variabel independen eksogen terhadap variabel endogen.

Untuk pengujian hipotesisnya digunakan nilai t dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:<sup>32</sup>

- 1) Jika t penelitian ( $t_{hitung}$ ) >  $t_{tabel}$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima
- 2) Jika t penelitian ( $t_{hitung}$ ) <  $t_{tabel}$ , maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak

Sedangkan untuk menunjukkan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tersebut signifikan atau tidak, maka kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai sig < 0,05, maka H<sub>0</sub> ditolak, artinya pengaruh signifikan
- 2) Jika nilai sig > 0,05, maka H<sub>0</sub> diterima, artinya pengaruh tidak signifikan

---

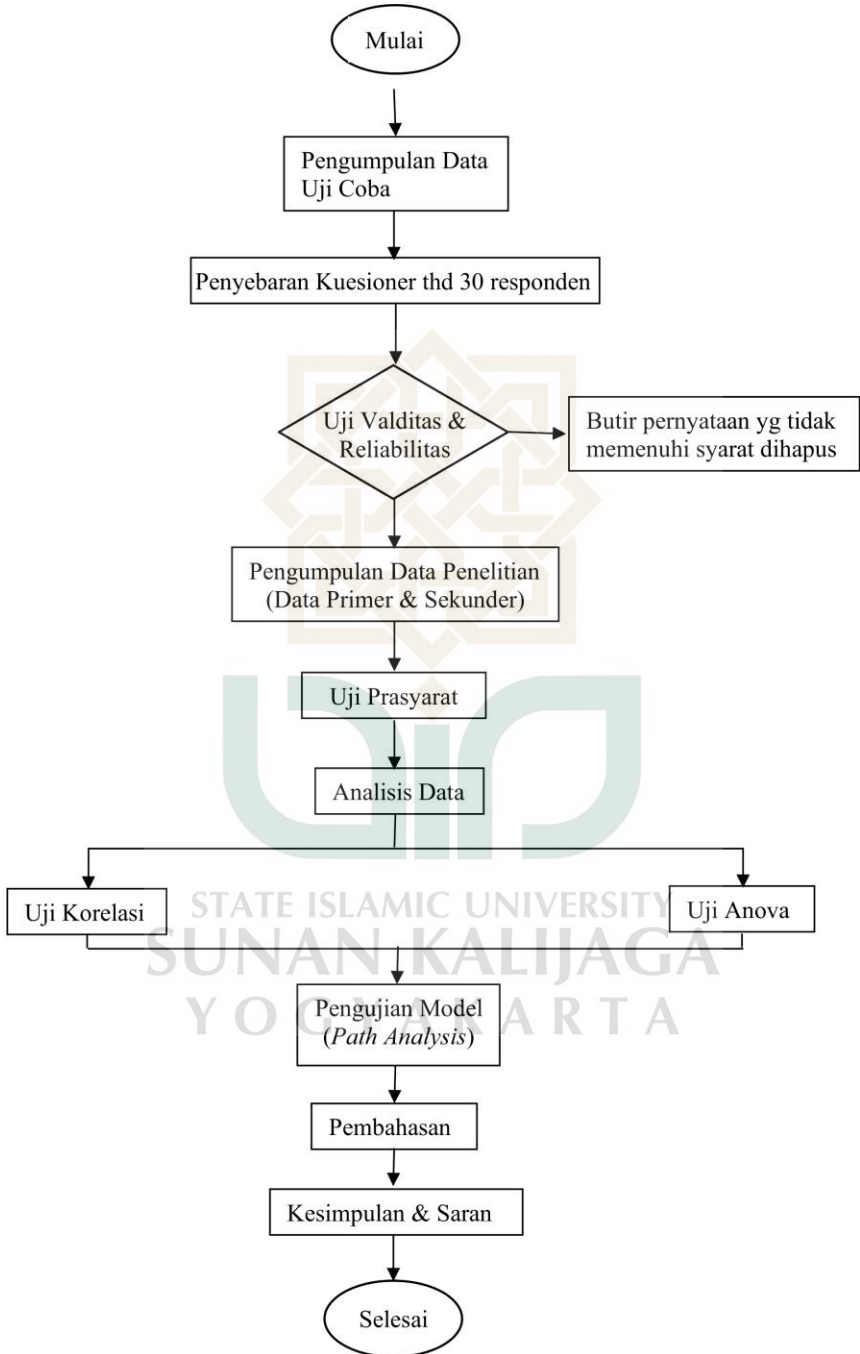
<sup>29</sup> Imam Heryanto dan Totok Triwibowo, *Path Analysis Menggunakan SPSS dan Excel*. (Bandung: Informatika Bandung, 2018), 416.

<sup>30</sup> Ratlan Pardede dan Reinhard Manurung, *Analisis Jalur (Path Analysis): Teori dan Aplikasi dalam Riset Bisnis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 117-118.

<sup>31</sup> Jonathan Sarwono, *path Analysis: Teori Aplikasi, Prosedur Analisis untuk Riset Skripsi, Tesis dan Disertasi (Menggunakan SPSS)*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2016), 122-125.

<sup>32</sup> Sarwono, *Path Analysis*, 80.

I. *Flowchart Penelitian*



Gambar 3.2. *Flowchart Penelitian.*



## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan penerbitan dan percetakan CV Citra Pustaka yang beralamatkan di jalan Diponegoro no. 76 A Kartasura. Tepatnya di Dukuh Wirocanan RT.03 RW.04, Desa Kertonatan, Kecamatan Kartasura, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah. Sedangkan alamat website-nya adalah [www.citrapustaka.com](http://www.citrapustaka.com).

Peneliti menyelesaikan penelitian dalam kurun waktu lebih kurang selama 6 bulan, yakni Februari 2022 sd Agustus 2022 untuk kegiatan prasurvey, penyebaran kuesioner, dan pengumpulan data lainnya yang sifatnya mendukung, seperti dokumen-dokumen perusahaan maupun referensi-referensi lain yang berkaitan. Sedangkan untuk pengolahan data digunakan waktu lebih kurang 2 bulan. Kuesioner disebarakan secara langsung kepada para karyawan CV Citra Pustaka. Selanjutnya, data kuesioner dikumpulkan dan kemudian diidentifikasi sesuai dengan identifikasi jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan unit kerja. Proses identifikasi digunakan untuk menghasilkan kerangka umum responden yang berjumlah keseluruhan sebanyak 103 karyawan. Deskripsi responden berdasarkan identifikasi jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan unit kerja dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini.

#### 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Jumlah Responden berdasarkan Jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	71	69 %
Perempuan	32	31 %
Jumlah Total	103	100 %

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Penelitian ini menunjukkan bahwa dari sebanyak 103 responden yang berpartisipasi berdasarkan jenis kelamin laki-laki berjumlah 71

orang dengan persentase 69 % dan perempuan berjumlah 32 dengan persentase 31 %.

## 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.2. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SLTA	55	53,40
Diploma	3	2,91
Sarjana	43	41,75
Pascasarjana (S2)	2	1,94
Jumlah Total	103	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dalam penelitian ini responden yang mengisi kuesioner dengan latar belakang pendidikan SLTA sebanyak 55 orang dengan persentase 53,40 %, Diploma sebanyak 3 orang dengan persentase 2,91 %, sarjana S1 sebanyak 43 orang dengan persentase 41,75 %, dan sarjana S2 sebanyak 2 orang dengan persentase 1,94 %. Karena responden dengan latar belakang tingkat pendidikan Diploma dan S2 hanya berjumlah 2 dan 3 orang, maka untuk keperluan analisis selanjutnya dijadikan satu kelompok dengan sarjana menjadi Pendidikan Tinggi (PT). Dengan demikian responden dengan latar belakang pendidikan tinggi berjumlah 48 orang dengan persentase 46,60 %.

## 3. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.3. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
< 5 Tahun	42	40,78
5-10 Tahun	38	36,89
> 10 Tahun	23	22,33
Jumlah Total	103	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dalam penelitian ini responden yang mengisi kuesioner dengan masa kerja < 5 tahun adalah sebanyak 42 orang dengan persentase

40,78 %. Masa kerja 5-10 tahun sebanyak 38 orang dengan persentase 36,89 % dan terakhir dengan masa kerja > 10 tahun sebanyak 23 orang dengan persentase 22,33 %.

#### 4. Deskripsi Responden Berdasarkan Unit Kerja

Tabel 4.4. Jumlah Responden Berdasarkan Unit Kerja

Unit Kerja	Jumlah	Persentase (%)
Redaksi	40	38,84
Produksi	35	33,98
Administrasi	14	13,59
Security	14	13,59
Jumlah Total	103	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dalam penelitian ini usia responden yang mengisi kuesioner berdasarkan unit kerja Redaksi (editor, setter, dan conten creator) sebanyak 40 orang dengan persentase 38,84 %, unit kerja produksi (produksi, gudang, dan driver) sebanyak 35 orang dengan persentase 33,98 %, unit kerja administrasi (HRD, keuangan, dan bagian umum) sebanyak 14 orang dengan persentase 13,59 %, dan security sebanyak 14 orang dengan persentase 13,59 %.

#### 5. Deskripsi Jawaban Responden

Langkah awal yang dilakukan adalah melaksanakan pengujian validitas dan penghitungan reliabilitas terhadap instrumen penelitian sebagaimana yang dijelaskan di bawah ini, sehingga didapatkan kisi-kisi akhir instrumen yang siap untuk digunakan dalam proses pengumpulan data selanjutnya. Kuesioner yang berisi butir-butir instrumen yang dinyatakan valid dan reliabel inilah yang selanjutnya disebarakan kepada seluruh karyawan CV Citra Pustaka yang berjumlah 103 orang dalam rangka untuk menjangring informasi mengenai aspek kinerja karyawan, religiusitas Islam, budaya organisasi, dan motivasi kerja karyawan. Hasil pengisian kuesioner

oleh 103 responden tersebut didapatkan hasil seperti ditampilkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.5. Deskripsi Jawaban Seluruh Responden

		Religiusitas Islam	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
N	Valid	103	103	103	103
	Missing	0	0	0	0
Mean		88.18	96.17	81.21	78.52
Range		30	50	29	36
Minimum		75	75	66	63
Maximum		105	125	95	99
Sum		9083	9905	8365	8088

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, data yang diperoleh dari 103 orang responden penelitian, setelah diolah secara statistik memperlihatkan hasil-hasil sebagai berikut:

- a. Untuk variabel kinerja karyawan, skor minimum yang diperoleh adalah 63 dan skor maksimumnya adalah 99, sehingga rentangnya 36. Rata-rata datanya adalah 78,52 dan total skornya adalah 8088. Perhitungan nilai maksimum (99) ini sebagaimana dapat dilihat pada lampiran 3, berasal dari penjumlahan skor yang diberikan oleh responden no. 43, yaitu pernyataan no.1 ( $p_1$ ) +  $p_2$  +  $p_3$  + ..... +  $p_{21}$  = 4 + 5 + 5 + ..... + 5 = 99. Sedangkan untuk nilai minimum (63), diberikan oleh dua responden yaitu responden no. 30 dan no. 51. Perhitungannya berasal dari penjumlahan skor dari pernyataan  $p_1$  +  $p_2$  +  $p_3$  + ..... +  $p_{21}$  = 3 + 3 + 3 + ..... + 3 = 63.
- b. Dengan cara perhitungan yang sama, maka deskripsi jawaban responden atas skor yang diperoleh sebagaimana ditampilkan dalam tabel 4.5 terhadap variabel lainnya yaitu religiusitas Islam, budaya organisasi, dan motivasi kerja dapat dijelaskan.

## B. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

### 1. Variabel Kinerja

#### a. Uji Validitas

Kriteria yang digunakan untuk uji validitas butir ini adalah menggunakan rujukan tabel nilai  $r$  *product moment* ( $r_{\text{tabel}}$ ) dengan taraf kesalahan  $\alpha = 0,05$  dan untuk  $n=30$ , maka harga  $r_{\text{tabel}} = 0,361$  (lihat lampiran 6). Terpenuhi persyaratannya validitas adalah apabila  $r_{\text{hitung}} \geq 0,361$ . Jadi, jika nilai  $r_{\text{hitung}}$  kurang dari 0,361 maka butir instrumen tersebut dinyatakan tidak valid dan selanjutnya didrop atau tidak digunakan.

Untuk menentukan validitas instrumen dengan cara perhitungan secara manual digunakan rumus *Pearson Product Moment* ( $r_{\text{hitung}}$ ) sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

Untuk menyelesaikan perhitungan uji validitas terhadap pernyataan 1 pada variabel kinerja dengan menggunakan rumus di atas, maka perlu dibuat tabel penolong seperti di bawah ini.

Tabel 4.6 Tabel penolong perhitungan validitas secara manual

No	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY	No	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
1	4	86	16	7396	344	16	4	84	16	7056	336
2	4	72	16	5184	288	17	4	84	16	7056	336
3	5	90	25	8100	450	18	4	75	16	5625	300
4	4	82	16	6724	328	19	3	75	9	5625	225
5	3	82	9	6724	246	20	4	88	16	7744	352
6	4	81	16	6561	324	21	5	100	25	10000	500
7	4	93	16	8649	372	22	4	110	16	12100	440
8	4	91	16	8281	364	23	4	77	16	5929	308
9	4	92	16	8464	368	24	4	95	16	9025	380
10	4	89	16	7921	356	25	4	83	16	6889	332
11	4	86	16	7396	344	26	3	72	9	5184	216
12	5	92	25	8464	460	27	4	85	16	7225	340
13	4	94	16	8836	376	28	5	96	25	9216	480
14	4	90	16	8100	360	29	5	91	25	8281	455
15	5	103	25	10609	515	30	4	87	16	7569	348
Jumlah							123	2625	513	231933	10843

Dari tabel 4.6 di atas didapatkan:

$$n = 30 \quad \sum x_i = 123 \quad \sum y_i = 2625$$

$$\sum x_i^2 = 513 \quad \sum y_i^2 = 231.933 \quad \sum x_i y_i = 10843$$

Selanjutnya dimasukkan ke rumus *Pearson Product Moment*

(Hitung):

$$r = \frac{30 \cdot 10843 - 123 \cdot 2625}{\sqrt{30 \cdot 513 - (123)^2} \sqrt{30 \cdot 231933 - (2625)^2}}$$

$$r = \frac{325.290 - 322.875}{\sqrt{261} \sqrt{67.365}}$$

$$r = \frac{2.415}{4.193,123}$$

$$r = 0,5759 \approx 0,576$$



Dengan menggunakan program SPSS, maka secara keseluruhan didapatkan hasil uji validitas terhadap instrumen variabel kinerja sebagaimana tercantum pada tabel 4.7 di bawah ini. Terlihat bahwa untuk uji validitas pada pernyataan 1 hasilnya adalah 0,576 (sama seperti perhitungan secara manual). Karena  $r_{hitung} (=0,576) > r_{tabel} (=0,361)$ , maka pernyataan 1 dinyatakan valid.

Tabel 4.7 Hasil uji validitas instrumen kinerja

Responden	Pernyataan																									
	No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	
2	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	5	2	4	3	3	5	5	4	5	5	
4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	1	4	4	4	4	4	3	3	5	
5	3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	
6	4	4	2	2	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
7	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	5	5	5	5	5	5	
8	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	
9	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	
10	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	2	4	3	4	4	4	3	5	3	2	5	5	5	5	4	
11	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
12	5	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	
13	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	5	
14	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
15	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	3	1	1	5	5	5	5	5	
16	4	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	
17	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	
18	4	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	
19	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	
20	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
21	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	2	2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	
22	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	2	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	
23	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
24	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5	5	2	4	4	4	4	5	5	4	5	5	
25	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
27	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	
28	5	5	3	2	3	5	4	5	3	3	3	3	4	5	5	1	5	5	3	4	5	5	5	5	5	
29	5	5	3	4	5	5	4	3	3	2	2	4	3	3	2	4	3	2	5	4	4	4	4	4	5	
30	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	5	2	3	4	4	4	4	4	4	
Jumlah	123	116	79	88	115	117	116	110	110	102	105	101	89	109	115	73	122	105	98	125	125	122	128	132	132	
r hitung	.576**	.723**	.535**	.546**	.678**	.706**	.723**	.747**	.601**	.482**	.464**	.499*	.658**	.412*	.413*		-.029	.491**	0.06	0.13	.711**	.771**	.759**	.754**	.757**	
r tabel	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361
t. test	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid

Dari hasil perhitungan untuk variabel kinerja sebagaimana terlihat pada tabel 4.7 di atas, diketahui bahwa dari 24 butir yang diujicobakan pada 30 orang ternyata ada 3 butir pernyataan yang dinyatakan gugur yaitu nomor 16, 18, dan 19, sehingga tinggal 21 butir yang dinyatakan valid. Ke-21 butir instrumen inilah yang dipergunakan untuk menjangar informasi mengenai aspek kinerja karyawan CV Citra Pustaka.

**b. Uji Reliabilitas**

Ke 21 butir instrumen kuesioner dari variabel kinerja yang telah dinyatakan valid tersebut, selanjutnya dicari reliabilitasnya dengan menggunakan rumus koefisien alpha (*Alpha Cronbach*). Apabila perhitungan dilakukan secara manual, maka tabel perhitungannya sebagai berikut:

Tabel 4.8 Perhitungan *Alpha Cronbach* untuk variabel kinerja

Responden	Pernyataan																					Jml (Y)	Y <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	77	5929
2	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3969
3	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	5	5	4	5	82	6724
4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	5	73	5329
5	3	3	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	73	5329
6	4	4	2	2	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	72	5184
7	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	84	7056
8	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	81	6561
9	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	82	6724
10	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	2	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	81	6561
11	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	75	5625
12	5	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	82	6724
13	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	85	7225
14	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	79	6241
15	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	99	9801
16	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	76	5776
17	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	76	5776
18	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	66	4356
19	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	65	4225
20	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	78	6084
21	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	2	5	5	5	4	5	5	90	8100
22	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99	9801
23	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	67	4489
24	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5	4	5	4	5	5	4	5	85	7225
25	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	74	5476
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3969
27	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	75	5625
28	5	5	3	2	3	5	4	5	3	3	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	87	7569
29	5	5	3	3	4	5	5	4	3	3	2	2	4	3	3	5	4	4	4	5	5	81	6561
30	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	79	6241
Jumlah	123	116	79	88	115	117	116	110	110	102	105	101	89	109	115	122	125	125	122	128	132	2349	186255
Jml Kuadrat	513	460	225	280	451	467	460	416	414	360	391	351	287	409	459	506	531	535	510	564	592		

Seperti yang telah disampaikan di atas, untuk mencari nilai reliabilitasnya digunakan rumus koefisien alpha (*Alpha Cronbach*):

$$r = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Pertama dihitung jumlah varians butir

$$\begin{aligned} \text{yaitu: } \sum \sigma_b^2 &= \frac{\sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}{n} \\ &= \sigma_{b_1}^2 + \sigma_{b_2}^2 + \dots + \sigma_{b_{21}}^2 \end{aligned}$$

$$= \frac{\sum x_1^2 - \frac{(x_1)^2}{30}}{30} + \frac{\sum x_2^2 - \frac{(x_2)^2}{30}}{30} + \dots + \frac{\sum x_{21}^2 - \frac{(x_{21})^2}{30}}{30}$$

$$\sigma_{b_1}^2 = \frac{513 - \frac{123^2}{30}}{30} = 0,29$$

$$\sigma_{b_{12}}^2 = \frac{351 - \frac{101^2}{30}}{30} = 0,37$$

$$\sigma_{b_2}^2 = \frac{460 - \frac{116^2}{30}}{30} = 0,38$$

$$\sigma_{b_{13}}^2 = \frac{287 - \frac{89^2}{30}}{30} = 0,77$$

$$\sigma_{b_3}^2 = \frac{225 - \frac{79^2}{30}}{30} = 0,57$$

$$\sigma_{b_{14}}^2 = \frac{409 - \frac{109^2}{30}}{30} = 0,43$$

$$\sigma_{b_4}^2 = \frac{280 - \frac{88^2}{30}}{30} = 0,73$$

$$\sigma_{b_{15}}^2 = \frac{459 - \frac{115^2}{30}}{30} = 0,60$$

$$\sigma_{b_5}^2 = \frac{451 - \frac{115^2}{30}}{30} = 0,34$$

$$\sigma_{b_{16}}^2 = \frac{506 - \frac{122^2}{30}}{30} = 0,33$$

$$\sigma_{b_6}^2 = \frac{467 - \frac{117^2}{30}}{30} = 0,34$$

$$\sigma_{b_{17}}^2 = \frac{531 - \frac{125^2}{30}}{30} = 0,34$$

$$\sigma_{b_7}^2 = \frac{460 - \frac{116^2}{30}}{30} = 0,38$$

$$\sigma_{b_{18}}^2 = \frac{535 - \frac{125^2}{30}}{30} = 0,47$$

$$\sigma_{b_8}^2 = \frac{416 - \frac{110^2}{30}}{30} = 0,42$$

$$\sigma_{b_{19}}^2 = \frac{510 - \frac{122^2}{30}}{30} = 0,46$$

$$\sigma_{b_9}^2 = \frac{414 - \frac{110^2}{30}}{30} = 0,36$$

$$\sigma_{b_{20}}^2 = \frac{564 - \frac{128^2}{30}}{30} = 0,59$$

$$\sigma_{b_{10}}^2 = \frac{360 - \frac{102^2}{30}}{30} = 0,44$$

$$\sigma_{b_{21}}^2 = \frac{592 - \frac{132^2}{30}}{30} = 0,37$$

$$\sigma_{b_{11}}^2 = \frac{391 - \frac{105^2}{30}}{30} = 0,78$$

Sehingga  $\sum \sigma_b^2 = 0,29 + 0,38 + 0,57 + 0,73 + 0,34 + 0,34 +$   
 $0,38 + 0,42 + 0,36 + 0,44 + 0,78 + 0,37 +$   
 $0,77 + 0,43 + 0,60 + 0,33 + 0,34 + 0,47 +$   
 $0,46 + 0,59 + 0,37$   
 $= 9,76$

Selanjutnya dihitung varians total

$$\begin{aligned} \text{yaitu: } \sigma_t^2 &= \frac{\sum y_i^2 - \frac{(\sum y_i)^2}{n}}{n} \\ &= \frac{186.255 - \frac{2349^2}{30}}{30} = 77,61 \end{aligned}$$

Untuk menentukan nilai reliabilitasnya, maka perhitungan di atas dimasukkan ke dalam rumus koefisien alpha (*Alpha Cronbach*):

$$\begin{aligned} r &= \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right) \\ &= \frac{21}{21-1} \left( 1 - \frac{9,76}{77,61} \right) = 0,9179 \approx 0,918 \end{aligned}$$

Untuk melakukan pengujian reliabilitas selanjutnya peneliti akan menggunakan program SPSS untuk menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach*. Dari uji reliabilitas melalui program SPSS tersebut, hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.9 dan tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.9. Case Processing Summary Kinerja

Case Processing Summary		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a: Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Pada tabel 4.9 Case Processing Summary dapat dilihat baris Cases Valid menyatakan bahwa jumlah responden ada 30 dan persentase menunjukkan 100%, hal ini menandakan bahwa 30 responden tersebut valid dan tidak ada responden yang masuk ke kategori *excluded* (pengecualian). Selanjutnya untuk mengetahui apakah hasil perhitungan data dapat dipercaya dan

konsisten atau reliabel, dapat diperhatikan pada tabel Reliability Statistics sebagaimana tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10. *Reliability Statistics* Kinerja

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.918	21

Dari tabel 4.10 di atas terlihat bahwa untuk uji reliabilitas terhadap koefisien *Alpha Cronbach* hasilnya adalah 0,918 (sama seperti perhitungan secara manual yang telah dilakukan di atas). Karena nilai koefisien *Alpha Cronbach* adalah 0,918 ( $> 0,60$ ), maka kuesioner atau angket untuk variabel kinerja dinyatakan reliabel atau konsisten. Dengan demikian ke 21 butir instrumen penelitian variabel kinerja dinyatakan valid dan reliabel untuk pengumpulan data selanjutnya. Setelah dilakukan pengujian validitas dan penghitungan reliabilitas instrumen, maka diperoleh kisi-kisi akhir instrumen (sesudah uji coba) pada tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11. Kisi-kisi Akhir Instrumen Kinerja

No	Dimensi	Nomor Butir	Jumlah
1	<i>Quality</i> (kualitas)	1,2,3,4	4
2	<i>Quantity</i> (kuantitas)	5,6,7,8	4
3	<i>Timeliness</i> (ketepatan waktu)	9,10,11,12	4
4	<i>Cost effectiveness</i> (efektivitas biaya)	13,14,15	3
5	<i>Need for Supervision</i> (kemandirian)	17,20	2
6	<i>Interpersonal impact</i> (hubungan antar perseorangan)	21,22,23,24	4
Jumlah			21

## 2. Variabel Religiusitas Islam

### a. Uji Validitas

Mengacu pada hasil perhitungan secara manual dan perhitungan dengan menggunakan program SPSS untuk uji validitas terhadap variabel kinerja karyawan yang hasilnya

adalah sama, maka untuk pertimbangan efektivitas dan efisiensi pengolahan data, selanjutnya peneliti menggunakan program SPSS untuk perhitungan uji validitas ini. Dengan menggunakan program SPSS untuk menentukan uji validitas instrumen variabel religiusitas Islam secara keseluruhan, maka didapatkan hasil perhitungan sebagaimana tercantum pada pada tabel 4.12 di bawah ini.

Tabel 4.12. Hasil uji validitas instrumen religiusitas Islam

Responden	Pernyataan																										
	No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	
2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4	4	4	3	
3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	4	5	3	5	
4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	2	5	5	5	4	4	4		
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	
6	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	
8	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
9	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	3	4	5	5	
10	5	5	3	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	
12	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	5	4	4	4	5	4	4	
13	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
14	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5	
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
16	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	
17	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	
18	4	3	3	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
19	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	3	3	3	
20	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	
21	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	4	5	4	4	2	5	
22	5	5	2	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	4	5	4	5	5	5	
23	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24	4	5	2	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	2	5	4	5	4	5	5	3	4
25	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	
26	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
27	5	5	3	5	4	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	4	5	3	4	4	4	
28	5	5	4	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	
29	5	5	2	5	3	5	5	4	4	2	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	
30	4	4	3	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	
Jumlah	136	138	101	141	133	134	136	135	132	93	134	139	142	139	137	124	121	113	84	127	122	128	114	110	123		
r hitung	.729**	.789**	0.31	.801**	.419*	.498**	.730**	.571**	.439*	0.27	.604**	.775**	.803**	.716**	.525**	0.29	.603**	.525**	0.17	.684**	.643**	.503**	.534**	.584**	.678**		
r tabel	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361	0.361		
Ket	Valid	Valid	Tidak	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Tidak	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Tidak	Valid	Valid	Tidak	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	

Dari hasil perhitungan uji validitas terhadap instrumen variabel religiusitas Islam sebagaimana terlihat pada tabel 4.12 di atas, diketahui bahwa dari 25 butir yang diujicobakan pada 30 orang ternyata ada 4 butir pernyataan yang dinyatakan gugur yaitu nomor 3, 10, 16, dan 19, sehingga tinggal 21 butir yang dinyatakan valid. Ke-21 butir instrumen inilah yang

dipergunakan untuk menjangkau informasi mengenai aspek religiusitas Islam karyawan CV Citra Pustaka.

#### b. Uji Reliabilitas

Ke 21 butir instrumen kuesioner dari variabel religiusitas Islam yang telah dinyatakan valid tersebut, selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitasnya dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach* melalui program SPSS. Tujuannya adalah untuk menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dalam kuesioner variabel aspek religiusitas Islam. Selanjutnya untuk mengetahui apakah hasil perhitungan data dapat dipercaya dan konsisten atau reliabel, dapat diperhatikan pada tabel *Reliability Statistics* sebagaimana tabel 4.13 di bawah ini.

Tabel 4.13. *Reliability Statistics* Religiusitas Islam

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.922	21

Dari tabel 4.13 di atas, nilai koefisien *Alpha Cronbach* adalah 0,922 ( $> 0,60$ ), maka kuesioner atau angket untuk variabel religiusitas dinyatakan reliabel atau konsisten. Dengan demikian ke 21 butir instrumen penelitian variabel religiusitas Islam dinyatakan valid dan reliabel untuk pengumpulan data selanjutnya. Setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, maka diperoleh kisi-kisi akhir instrumen (sesudah uji coba) pada tabel 4.14.



Tabel 4.14. Kisi-kisi Akhir Instrumen Religiusitas Islam

No	Dimensi	No Butir	Jumlah
1	<i>The ideological dimension</i> (dimensi keyakinan)	1,2,4,5	4
2	<i>The ritualistic dimension</i> (dimensi praktik agama)	6,7,8,9	4
3	<i>The experiential dimension</i> (dimensi pengalaman)	11,12,13, 14,15	5
4	<i>The intellectual dimension</i> (dimensi pengetahuan agama)	17,18,20	3
5	<i>The consequential dimension</i> (dimensi konsekuensi)	21,22,23, 24,25	5
Jumlah			21

### 3. Variabel Budaya Organisasi

#### a. Uji Validitas

Dengan menggunakan program SPSS untuk menentukan uji validitas terhadap instrumen variabel budaya organisasi secara keseluruhan, maka didapatkan hasil sebagaimana tercantum pada tabel 4.15 di bawah ini.

Tabel 4.15. Hasil uji validitas instrumen budaya organisasi

Responden	Pernyataan																													
	No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	
2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	
4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	5	5	4	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
6	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	
7	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	
9	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	
10	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	5	4	
11	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	
13	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	
14	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	
15	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
16	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
17	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
18	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	
19	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	
20	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	
21	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	2	
22	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	
25	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
27	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	5	3	3	
28	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	
29	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	
30	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	
Jumlah	119	101	116	116	118	113	116	122	123	120	118	121	119	105	113	119	121	120	120	118	117	117	120	95	117	131	112	115		
r hitung	562**	0,21	561**	593**	664**	823**	862**	863**	839**	641**	697**	667**	739**	0,15	618**	777**	622**	884**	789**	802**	711**	749**	684**	0,24	796**	749**	798**	607**		
r tabel	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361		
Kes	Valid	Tidak Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Tidak Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Tidak Valid	Valid	Valid	Valid	

Dari hasil perhitungan untuk uji validitas terhadap instrumen variabel budaya organisasi sebagaimana terlihat pada tabel 4.15 di atas, diketahui bahwa dari 28 butir yang diujicobakan pada 30 orang ternyata ada 3 butir pernyataan yang dinyatakan gugur yaitu nomor 2, 14, dan 24, sehingga tinggal 25 butir yang dinyatakan valid. Ke-25 butir instrumen inilah yang dipergunakan untuk menjaring informasi mengenai aspek budaya organisasi karyawan CV Citra Pustaka.

## b. Uji Reliabilitas

Ke 25 butir instrumen kuesioner dari variabel budaya organisasi yang telah dinyatakan valid tersebut, selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitasnya dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach* melalui program SPSS. Tujuannya adalah untuk menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dalam kuesioner variabel aspek budaya organisasi.

Dari uji reliabilitas melalui program SPSS tersebut, selanjutnya dapat diketahui apakah hasil perhitungan data dapat dipercaya dan konsisten atau reliabel. Untuk itu dapat dilihat pada tabel *Reliability Statistics* sebagaimana terlihat pada tabel 4.16 di bawah ini.

Tabel 4.16. *Reliability Statistics* Budaya Organisasi

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.962	25

Dari tabel 4.16 di atas terlihat bahwa nilai koefisien *Alpha Cronbach* adalah 0,962 ( $>0,60$ ), maka kuesioner atau angket untuk variabel budaya organisasi dinyatakan reliabel atau konsisten. Dengan demikian ke 25 butir instrumen penelitian variabel budaya organisasi dinyatakan valid dan reliabel untuk pengumpulan data selanjutnya. Setelah dilakukan pengujian validitas dan penghitungan reliabilitas instrumen tersebut, maka diperoleh kisi-kisi akhir instrumen (sesudah uji coba) pada tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17. Kisi-kisi Akhir Instrumen Budaya Organisasi

No	Dimensi	Nomor Butir	Jumlah
1	<i>Innovation and risk taking</i> (Inovasi & pengambilan resiko)	1,3,4	3
2	<i>Attention to detail</i> (Perhatian terhadap hal-hal yang rinci)	5,6,7,8	4
3	<i>Outcome orientation</i> (Orientasi hasil)	9,10,11,12	4
4	<i>People Orientation</i> (Orientasi individu)	13,15,16	3
5	<i>Team Orientation</i> (orientasi tim)	17,18,19,20	4
6	<i>Aggressiveness</i> (agresivitas)	21,22,23	3
7	<i>Stability</i> (stabilitas)	25,26,27,28	4
Jumlah			25

#### 4. Variabel Motivasi Kerja

##### a. Uji Validitas

Dengan menggunakan program SPSS untuk menentukan uji validitas terhadap instrumen variabel motivasi kerja secara keseluruhan, maka didapatkan hasil sebagaimana tercantum pada tabel 4.18 di bawah ini.

Tabel 4.18 Hasil uji validitas instrumen motivasi kerja

Responden	Pernyataan																									
	No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	
2	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	
4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	5	3	4	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
6	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
7	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	
9	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	
10	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4	2	5	3	5	5	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
12	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
13	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
15	5	3	5	5	4	4	5	2	3	5	5	3	5	5	1	5	5	3	3	3	5	5	3	5	5	
16	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
17	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
18	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	
19	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	
20	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
21	3	4	4	3	3	2	3	1	3	3	3	4	5	4	2	4	5	2	4	4	3	5	4	4	4	
22	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	
25	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
27	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	
28	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
29	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	2	4	5	4	4	3	4	5	3	4	5	
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	2	5
Jumlah	112	119	118	119	114	105	112	97	112	114	119	112	117	118	88	123	126	109	114	110	106	127	106	123	123	
r hitung	.831**	.672**	.773**	.615**	.752**	.742**	.538**	.594**	.725**	.669**	.840**	.465**	.028	.577**	.002	.490**	.496**	.678**	.482**	.626**	.618**	.534**	.539**	.773**	.831**	
r tabel	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	
Kes	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Tidak	Valid	Tidak	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	

Dari hasil perhitungan untuk uji validitas terhadap instrumen variabel motivasi kerja sebagaimana terlihat pada tabel 4.18 di atas, diketahui bahwa dari 24 butir yang diujicobakan pada 30 orang ternyata ada 2 butir pernyataan yang gugur yaitu nomor 13 dan 15, sehingga tinggal 22 butir yang dinyatakan valid. Ke-22 butir instrumen inilah yang selanjutnya

akan dipergunakan untuk menjangring informasi mengenai aspek motivasi kerja karyawan CV Citra Pustaka.

#### b. Uji Reliabilitas

Ke 22 butir instrumen kuesioner dari variabel motivasi kerja yang telah dinyatakan valid tersebut, selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitasnya dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach* melalui program SPSS. Tujuannya adalah untuk menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dalam kuesioner variabel motivasi kerja. Dari uji reliabilitas melalui program SPSS tersebut, selanjutnya dapat diketahui apakah hasil perhitungan data dapat dipercaya dan konsisten atau reliabel. Untuk itu dapat dilihat pada tabel *Reliability Statistics* sebagaimana tabel 4.19 di bawah ini.

Tabel 4.19. *Reliability Statistics* Motivasi Kerja

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.930	22

Dari tabel 4.19 di atas terlihat bahwa nilai koefisien *Alpha Cronbach* adalah 0,930 ( $> 0,60$ ), maka kuesioner atau angket untuk motivasi kerja dinyatakan reliabel atau konsisten. Dengan demikian ke 22 butir instrumen penelitian variabel motivasi kerja dinyatakan valid dan reliabel untuk pengumpulan data selanjutnya. Setelah dilakukan pengujian validitas dan penghitungan reliabilitas terhadap instrumen tersebut, maka diperoleh kisi-kisi akhir instrumen (sesudah uji coba) pada tabel 4.20 berikut:

Tabel 4.20. Kisi-kisi Akhir Instrumen Motivasi Kerja

No	Dimensi	Nomor Butir	Jumlah
1	Kebutuhan	1,2,3,4,5,6,7,8	8
2	Dorongan	9,10,11,12,14, 16	6
3	Insentif	17,18,19,20,21,22,23,24	8
Jumlah			22

## C. Uji Prasyarat

### 1. Uji Normalitas

Melalui uji normalitas ini dapat diketahui apakah distribusi kedua variabel tersebut normal atau tidak. Pengujian normalitas data dalam analisis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Packages for Social Sciences* (SPSS) versi 25. Penghitungan dilakukan menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test. Untuk mengetahui normalitas data dapat digunakan skor sig. yang ada pada hasil penghitungan *Kolmogorov-Smirnov*. Bila angka sig lebih besar atau sama dengan 0.05 maka berdistribusi normal, tetapi apabila kurang, maka data tersebut tidak berdistribusi normal. Uji normalitas data dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kenormalan distribusi sebaran skor variabel kinerja karyawan, religiusitas, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

#### a. Kinerja Karyawan

Tabel 4.21. Uji Normalitas Variabel Kinerja Karyawan

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Kinerja Karyawan
N		103
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	78.52
	Std. Deviation	7.745
Most Extreme Differences	Absolute	.056
	Positive	.056
	Negative	-.044
Test Statistic		.056
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

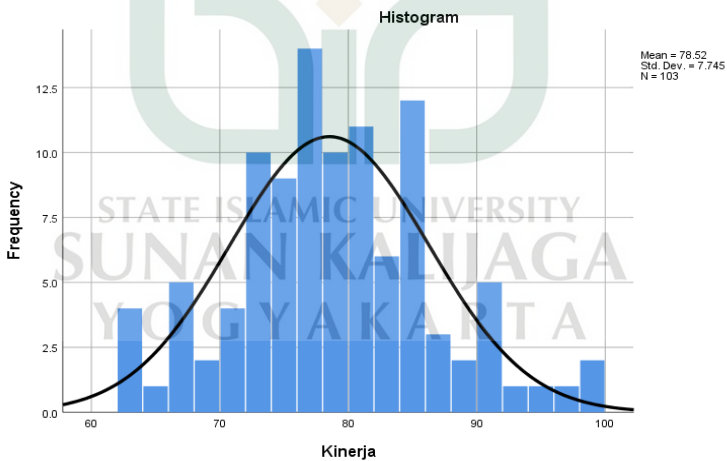
c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

### Statistics

Kinerja Karyawan		
N	Valid	103
	Missing	0
Mean		78.52
Median		78.00
Mode		77

Berdasarkan hasil uji normalitas melalui Kolmogorov-Smirnov Test sesuai dalam tabel 4.21 di atas, nilai signifikansi pada variabel kinerja karyawan adalah 0,200 dan lebih besar dari 0,05. Selanjutnya dilihat dari hasil rekapitulasi perhitungan secara statistik antara nilai mean, median, dan modus yang relatif sama yaitu berkisar antara 77 sampai dengan 78, maka berdasarkan data tersebut variabel kinerja karyawan ini dinyatakan berdistribusi normal. Penyebaran frekuensi skor kinerja karyawan ditampilkan dalam grafik histogram normalitas berikut ini.



Gambar 4.1. Histogram Normalitas Kinerja Karyawan



## b. Religiusitas Islam

Tabel 4.22 Uji Normalitas Variabel Religiusitas Islam

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Religiusitas Islam
N		103
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	88.18
	Std. Deviation	7.026
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.063
	Negative	-.073
Test Statistic		.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

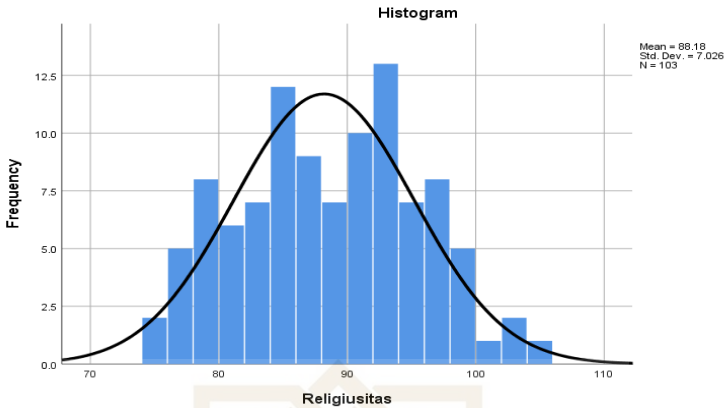
c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

### Statistics

Religiusitas Islam		
N	Valid	103
	Missing	0
Mean		88.18
Median		88.00
Mode		86

Berdasarkan hasil uji normalitas melalui Kolmogorov-Smirnov Test sesuai dalam tabel 4.22 di atas, nilai signifikansi pada variabel religiusitas Islam adalah 0,200 dan lebih besar dari 0,05. Selanjutnya dilihat dari hasil rekapitulasi perhitungan secara statistik antara nilai mean, median, dan modus yang relatif tidak jauh berbeda, maka berdasarkan data tersebut variabel religiusitas Islam ini dinyatakan berdistribusi normal. Penyebaran frekuensi skor religiusitas Islam ditampilkan dalam grafik histogram normalitas berikut ini.



Gambar 4.2. Histogram Normalitas Religiusitas Islam

**c. Budaya Organisasi**

Tabel 4.23. Uji Normalitas Variabel Budaya Organisasi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Budaya Organisasi
N		103
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	96.17
	Std. Deviation	9.293
Most Extreme Differences	Absolute	.084
	Positive	.081
	Negative	-.084
Test Statistic		.084
Asymp. Sig. (2-tailed)		.068 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

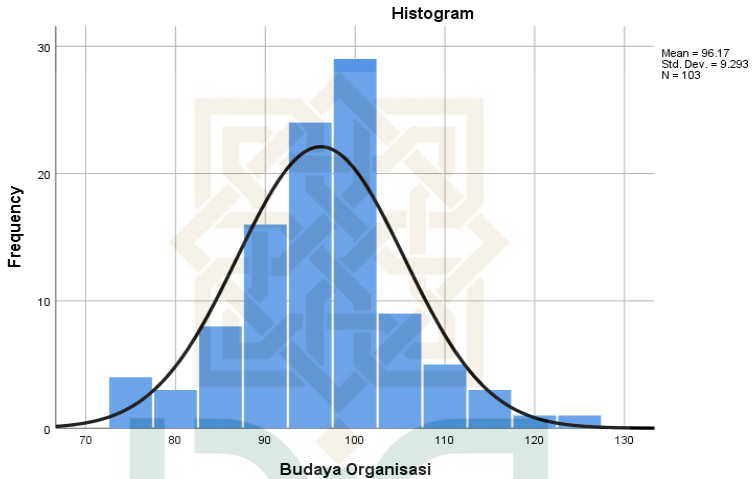
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Statistics		
Budaya Organisasi		
N	Valid	103
	Missing	0
Mean		96.17
Median		97.00
Mode		98

Berdasarkan hasil uji normalitas melalui Kolmogorov-Smirnov Test sesuai dalam tabel 4.23 di atas, nilai signifikansi

pada variabel budaya organisasi adalah 0,068 dan lebih besar dari 0,05. Selanjutnya dilihat dari hasil rekapitulasi perhitungan secara statistik antara nilai mean, median, dan modus yang relatif sama, maka berdasarkan data tersebut variabel budaya organisasi ini dinyatakan berdistribusi normal. Penyebaran frekuensi skor budaya organisasi ditampilkan dalam grafik histogram normalitas berikut ini.



Gambar 4.3. Histogram Normalitas Budaya Organisasi

#### d. Motivasi Kerja

Tabel 4.24 Uji Normalitas Variabel Motivasi Kerja

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Motivasi Kerja
N		103
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	81.21
	Std. Deviation	6.454
Most Extreme Differences	Absolute	.071
	Positive	.067
	Negative	-.071
Test Statistic		.071
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

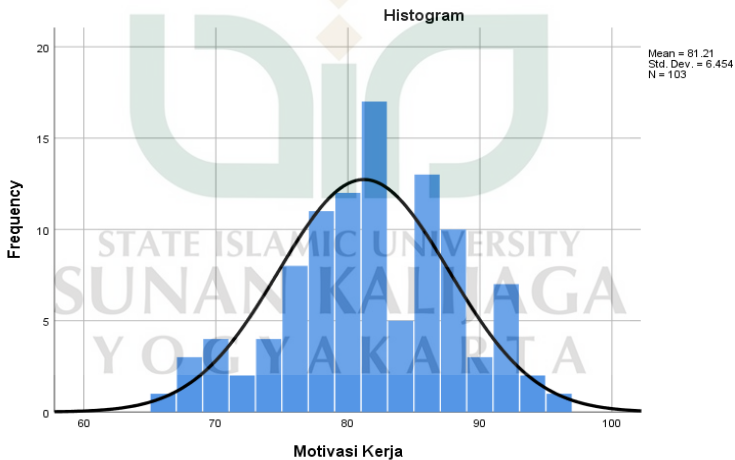
c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance

### Statistics

Motivasi Kerja		
N	Valid	103
	Missing	0
Mean		81.21
Median		81.00
Mode		81

Berdasarkan hasil uji normalitas melalui Kolmogorov-Smirnov Test sesuai dalam tabel 4.24 di atas, nilai signifikansi pada variabel motivasi kerja adalah 0,200 dan lebih besar dari 0,05. Selanjutnya dilihat dari hasil rekapitulasi perhitungan secara statistik antara nilai mean, median, dan modus yang relatif sama (sekitar 81), maka berdasarkan data tersebut variabel motivasi kerja ini dinyatakan berdistribusi normal. Penyebaran frekuensi skor motivasi kerja ditampilkan dalam grafik histogram normalitas berikut ini.



Gambar 4.4. Histogram Normalitas Motivasi Kerja

## 2. Uji Homogenitas

Uji prasyarat yang digunakan dalam penelitian ini di samping menggunakan uji normalitas sebagaimana telah dilakukan di atas, juga

dilaksanakan uji homogenitas. Salah satu metode yang banyak digunakan untuk melakukan uji homogenitas adalah *Levene's Test* (uji Levene). Tujuan utama dari pengujian ini adalah untuk melihat seberapa besarnya varians antara dua kelompok data atau lebih yang berbeda. Nantinya dari hasil data ini dapat menunjukkan apakah data yang digunakan dalam penelitian ini adalah homogen atau tidak.

Uji homogenitas digunakan pada statistik parametris untuk menguji perbedaan antara kedua kelompok atau beberapa kelompok apakah mempunyai varians yang sama (homogen) atau tidak. Sebagaimana sudah disampaikan sebelumnya, uji ini dilakukan sebagai prasyarat untuk dapat menggunakan Anova yang merupakan salah satu analisis dalam penelitian ini.

Hasil perhitungan uji homogenitas pada penelitian ini yang dilihat dari penilaian terhadap variabel kinerja karyawan berdasarkan perbedaan kelompok masa kerja mereka melalui program SPSS Versi 25.0 dengan menggunakan metode *Levene Test* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.25. Output SPSS Uji Homogenitas

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Penilaian	Based on Mean	1,467	2	100	.235
	Based on Median	1,551	2	100	.217
	Based on Median and with adjusted df	1,551	2	92,798	.217
	Based on trimmed mean	1,461	2	100	.237

Sebagaimana sudah disampaikan sebelumnya, untuk mengetahui homogenitas atau tidaknya data dapat digunakan nilai Sig. pada *Based on Mean* sebagai tolok ukurnya, yang dapat dilihat pada tabel hasil pengolahan data (*output*) di atas dengan menggunakan kriteria yang ditentukan. Kriteria pengujian yang digunakan dalam uji Levene ini adalah apabila nilai Sig. pada *Based on Mean*  $> 0,05$ , maka varian kelompok data adalah homogen ( $H_0$  diterima). Sebaliknya

apabila nilai Sig. pada *Based on Mean*  $< 0,05$ , maka varian kelompok data adalah tidak homogen ( $H_0$  ditolak).

Dari tabel output di atas, terlihat bahwa nilai Sig. pada *Based on Mean*  $> 0,05$  ( $0,235 > 0,05$ ), artinya varians antar kelompok data adalah sama atau homogen ( $H_0$  diterima). Dengan kata lain, antar kelompok data tersebut telah memenuhi asumsi dasar homogenitas.

#### **D. Hasil Penelitian dan Analisis Data**

Seperti telah disampaikan dalam pembahasan sebelumnya, bahwa dalam penelitian ini, uji hipotesis penelitian yang digunakan adalah uji hipotesis terhadap *korelasi* dengan metode *Pearson Product Moment*, sedangkan untuk menguji hipotesis statistiknya digunakan uji Anova. Analisis dalam penelitian ini selanjutnya dilakukan pendekatan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji kesesuaian pada model yang telah dihipotesiskan dan dapat membuktikan apakah jalur-jalur yang dihipotesiskan tersebut benar karena didukung oleh data atau ada perubahan. Di samping itu, melalui analisis jalur ini dapat digunakan untuk mengetahui efek langsung dan tidak langsung dari satu variabel (eksogen) terhadap variabel yang lain (endogen).

##### **1. Pearson Product Moment**

Analisis korelasi *Pearson Product Moment* yang digunakan dalam penelitian ini oleh peneliti akan ditunjukkan hasilnya baik melalui perhitungan secara manual maupun dengan menggunakan bantuan SPSS versi 25. Hasil perhitungan tersebut ditunjukkan melalui koefisien korelasi berupa angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antar dua variabel itu. Arah dinyatakan dalam bentuk hubungan positif atau negatif, sedangkan kuat hubungan dinyatakan dalam besarnya koefisien korelasi. Ukuran koefisien korelasi yang menunjukkan kuat lemahnya hubungan antar dua variabel sebagaimana telah ditunjukkan melalui tabel 3.6.

##### **a. Korelasi Antara Religiusitas Islam Dengan Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan religiusitas Islam dengan kinerja karyawan, maka perlu dilakukan perhitungan dengan menggunakan analisis korelasi. Religiusitas

dalam hal ini dilihat dari aspek dimensi keyakinan (*the ideological dimension*), dimensi praktik agama (*the ritualistic dimension*), dimensi pengalaman (*the experiential dimension*), dimensi pengetahuan agama (*the intellectual dimension*), serta dimensi konsekuensi (*the consequential dimension*). Sedangkan kinerja karyawan dilihat dari aspek *Quality* (kualitas), *Quantity* (kuantitas), *Timeliness* (ketepatan waktu), *Cost effectiveness* (efektivitas biaya), *Need for Supervision* (kemandirian), dan *Interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan). Dari data primer sesuai lampiran 3 tentang tabulasi jawaban responden mengenai kinerja karyawan dan religiusitas Islam, dapat dibuat tabel penolong sebagai berikut.

Tabel 4.26. Tabel penolong perhitungan korelasi religiusitas Islam thd kinerja

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
1	80	77	6400	5929	6160
2	87	76	7569	5776	6612
3	93	67	8649	4489	6231
4	93	83	8649	6889	7719
5	97	82	9409	6724	7954
:	:	:	:	:	:
:	:	:	:	:	:
:	:	:	:	:	:
99	80	81	6400	6561	6480
100	93	97	8649	9409	9021
101	98	78	9604	6084	7644
102	88	77	7744	5929	6776
103	96	77	9216	5929	7392
Jumlah	9083	8088	806015	641222	715846

Variabel yang terdapat dalam tabel 4.26 perhitungan di atas yaitu:

x = religiusitas Islam (variabel independen)

y = kinerja (variabel dependen)

n = 103 (banyaknya sampel)



Dari tabel 4.24 di atas didapatkan:

$$\sum x_i = 9.083 \quad \sum y_i = 8.088$$

$$\sum x_i^2 = 806.015 \quad \sum y_i^2 = 641.222 \quad \sum x_i y_i = 715.846$$

Selanjutnya dimasukkan ke rumus *Pearson Product Moment* ( $r_{y1}$ ):

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

$$r = \frac{103 \cdot 715846 - 9083 \cdot 8088}{\sqrt{103 \cdot 806015 - (9083)^2} \sqrt{103 \cdot 641222 - (8088)^2}}$$

$$r = \frac{73.732.138 - 73.463.304}{\sqrt{518.656} \sqrt{630.122}}$$

$$r = \frac{268.834}{571.678,911}$$

$$r = 0,47025 \approx 0,470$$

Selanjutnya dilaksanakan uji hipotesis hubungan aspek religiusitas Islam dengan aspek kinerja. Adapun langkah-langkah pengerjaan uji korelasi dengan metode *Pearson Product Moment* ini adalah sebagai berikut:

- 1) Hipotesis
  - $H_0$  : Tidak ada hubungan religiusitas Islam dengan kinerja karyawan
  - $H_1$  : Ada hubungan religiusitas Islam dengan kinerja karyawan

2) Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%

3) Kriteria Pengujian:

Dengan menggunakan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%, maka dengan melihat tabel distribusi normal standar, didapat bahwa  $Z_{\alpha/2} = 1,96$ , sehingga diperoleh daerah kritis atau daerah

penolakan terhadap  $H_0$ , yaitu bila  $Z_{hitung} < -1,96$  atau  $Z_{hitung} > 1,96$ , yang berarti  $H_1$  diterima.

- 4) Nilai Uji Statistik / Statistik Hitung (Zhitung)

$$Z = \frac{\sqrt{n-3}}{2} \log \left( \frac{1+r}{1-r} \right)$$

$$Z = \frac{\sqrt{103-3}}{2} \log \left( \frac{1+0,470}{1-0,470} \right)$$

$$Z = 5 \log 2,774 = 2,216$$

dengan :

$n$  = banyaknya sampel

$r$  = koefisien korelasi antara dua variabel yang telah dihitung sebelumnya

- 5) Kesimpulan

Karena nilai  $Z_{hitung} = 2,216 > 1,96$ , maka dengan tingkat signifikansi (*level of significant*)  $\alpha = 5\%$ , disimpulkan  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima yang berarti bahwa secara statistik ada hubungan yang signifikan antara variabel religiusitas Islam dengan kinerja karyawan CV Citra Pustaka.

Selanjutnya peneliti membuat perbandingan dengan melakukan perhitungan terhadap koefisien korelasi maupun penentuan uji hipotesis hubungan religiusitas Islam dengan kinerja karyawan menggunakan program SPSS versi 25. Analisis korelasi *product moment bivariate* yang digunakan dalam penelitian ini di samping untuk melihat apakah terdapat hubungan antara dua variabel tersebut, juga digunakan untuk mengetahui signifikansi hubungan (korelasi) dari variabel religiusitas Islam ( $X_1$ ) dan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) didasarkan pada kriteria keputusan berikut.:

- 1) Jika nilai  $r$  ( $r$  hitung) disertai oleh signifikansi ( $\text{sig.}$ )  $< 0,05$ , maka variabel bebas (independen) memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel terikat (dependen).

- 2) Jika nilai  $r$  ( $r$  hitung) disertai oleh signifikansi ( $\text{sig.}$ )  $> 0,05$ , maka variabel bebas tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel terikat.

Dari perhitungan melalui program SPSS tersebut didapatkan hasil sebagaimana terlihat pada tabel 4.27 di bawah ini.

Tabel 4.27. Korelasi religiusitas Islam terhadap kinerja

<i>Correlations</i>		Religiusitas	Kinerja
Religiusitas Islam	<i>Pearson Correlation</i>	1	.470**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
	N	103	103
Kinerja	<i>Pearson Correlation</i>	.470**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
	N	103	103

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

Dari tabel output tersebut di atas dapat dikatakan bahwa koefisien korelasi antara religiusitas Islam ( $X_1$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar  $(r) = 0,470$  (sama seperti perhitungan secara manual) disertai signifikansi 0,000. Berdasarkan kriteria keputusan di atas maka dapat disimpulkan bahwa korelasi dari kedua variabel tersebut adalah signifikan, karena signifikansi yang menyertainya lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Korelasi yang terjadi bersifat positif, artinya apabila religiusitas Islam meningkat, maka akan disertai oleh meningkatnya kinerja karyawan, sedangkan korelasi yang terjadi berada dalam kategori cukup.

#### **b. Korelasi Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan secara manual dan perhitungan dengan menggunakan program SPSS untuk korelasi antara religiusitas dengan kinerja karyawan yang hasilnya adalah sama, maka untuk pertimbangan efektivitas dan efisiensi pengolahan data, selanjutnya peneliti menggunakan program SPSS untuk perhitungan korelasi ini. Dengan

melakukan perhitungan terhadap koefisien korelasi maupun penentuan uji hipotesis hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dengan menggunakan program SPSS versi 25, didapatkan hasil sebagaimana terlihat pada tabel 4.28 di bawah ini.

Tabel 4.28. Korelasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

<i>Correlations</i>		Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Budaya Organisasi	<i>Pearson Correlation</i>	1	.737**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
	N	103	103
Kinerja Karyawan	<i>Pearson Correlation</i>	.737**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
	N	103	103

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

Dari tabel output tersebut di atas dapat dikatakan bahwa koefisien korelasi antara budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar  $(r) = 0,737$  disertai signifikansi 0,000. Berdasarkan kriteria keputusan di atas maka dapat disimpulkan bahwa korelasi dari kedua variabel tersebut adalah signifikan, oleh karena signifikansi yang menyertainya lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Korelasi yang terjadi bersifat positif, artinya apabila budaya organisasi kuat, maka akan disertai oleh meningkatnya kinerja karyawan, sedangkan korelasi yang terjadi berada dalam kategori kuat.

### c. Korelasi Antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan perhitungan pengolahan data terhadap koefisien korelasi maupun penentuan uji hipotesis hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan menggunakan program SPSS versi 25, didapatkan hasil sebagaimana terlihat pada tabel 4.29 di bawah ini.

Tabel 4.29. Korelasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

<i>Correlations</i>		Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
Motivasi Kerja	<i>Pearson Correlation</i>	1	.733**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
	N	103	103
Kinerja Karyawan	<i>Pearson Correlation</i>	.733**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
	N	103	103

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

Dari tabel output tersebut di atas dapat dikatakan bahwa koefisien korelasi antara motivasi kerja ( $X_3$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar  $(r) = 0,733$  disertai signifikansi 0,000. Berdasarkan kriteria keputusan di atas maka dapat disimpulkan bahwa korelasi dari kedua variabel tersebut adalah signifikan, karena signifikansi yang menyertainya lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Korelasi yang terjadi bersifat positif, artinya apabila motivasi kerja meningkat, maka akan disertai oleh meningkatnya kinerja karyawan, sedangkan korelasi yang terjadi berada dalam kategori kuat.

#### d. Korelasi Antara Religiusitas Islam Dengan Motivasi Kerja

Berdasarkan perhitungan pengolahan data terhadap koefisien korelasi maupun penentuan uji hipotesis hubungan religiusitas Islam dengan motivasi kerja menggunakan program SPSS versi 25, didapatkan hasil sebagaimana terlihat pada tabel 4.30 di bawah ini.

Tabel 4.30. Korelasi Religiusitas Islam Terhadap Motivasi Kerja

<i>Correlations</i>		Religiusitas Islam	Motivasi Kerja
Religiusitas Islam	<i>Pearson Correlation</i>	1	.535**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
	N	103	103
Motivasi Kerja	<i>Pearson Correlation</i>	.535**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
	N	103	103

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

Dari tabel output tersebut di atas dapat dikatakan bahwa koefisien korelasi antara religiusitas Islam ( $X_1$ ) dengan motivasi kerja ( $X_3$ ) adalah sebesar  $(r) = 0,535$  disertai signifikansi 0,000. Berdasarkan kriteria keputusan di atas maka dapat disimpulkan bahwa korelasi dari kedua variabel tersebut adalah signifikan, karena signifikansi yang menyertainya lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Korelasi yang terjadi bersifat positif, artinya apabila religiusitas Islam meningkat, maka akan disertai oleh meningkatnya motivasi kerja karyawan, sedangkan korelasi yang terjadi berada dalam kategori cukup.

**e. Korelasi Antara Budaya Organisasi Dengan Motivasi Kerja**

Berdasarkan perhitungan pengolahan data terhadap koefisien korelasi maupun penentuan uji hipotesis hubungan budaya organisasi dengan motivasi kerja menggunakan program SPSS versi 25, didapatkan hasil sebagaimana terlihat pada tabel 4.31 di bawah ini.

Tabel 4.31. Korelasi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

<i>Correlations</i>		Budaya Organisasi	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi	<i>Pearson Correlation</i>	1	.753**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
	N	103	103
Motivasi Kerja	<i>Pearson Correlation</i>	.753**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
	N	103	103

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

Dari tabel output tersebut di atas dapat dikatakan bahwa koefisien korelasi antara budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan motivasi kerja ( $X_3$ ) adalah sebesar  $(r) = 0,753$  disertai signifikansi 0,000. Berdasarkan kriteria keputusan di atas maka dapat disimpulkan bahwa korelasi dari kedua variabel tersebut adalah signifikan, karena signifikansi yang menyertainya lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Korelasi yang terjadi bersifat positif, artinya apabila budaya organisasi kuat, maka akan berdampak pada meningkatnya motivasi kerja karyawan, sedangkan korelasi yang terjadi berada dalam kategori kuat.

#### f. Korelasi Antara Religiusitas Islam Dengan Budaya Organisasi

Berdasarkan perhitungan pengolahan data terhadap koefisien korelasi maupun penentuan uji hipotesis hubungan religiusitas Islam dengan budaya organisasi menggunakan program SPSS versi 25, didapatkan hasil sebagaimana terlihat pada tabel 4.32 di bawah ini.



Tabel 4.32. Korelasi Religiusitas Islam Terhadap Budaya Organisasi

<i>Correlations</i>		Religiusitas Islam	Budaya Organisasi
Religiusitas Islam	<i>Pearson Correlation</i>	1	.532**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
	N	103	103
Budaya Organisasi	<i>Pearson Correlation</i>	.532**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
	N	103	103

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

Dari tabel output tersebut di atas dapat dikatakan bahwa koefisien korelasi antara religiusitas Islam ( $X_1$ ) dengan budaya organisasi ( $X_2$ ) adalah sebesar  $(r) = 0,532$  disertai signifikansi 0,000. Berdasarkan kriteria keputusan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa korelasi dari kedua variabel tersebut adalah signifikan, karena signifikansi yang menyertainya lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Korelasi yang terjadi bersifat positif, artinya apabila religiusitas Islam meningkat, maka akan meningkatkan budaya organisasi, sedangkan korelasi yang terjadi berada dalam kategori cukup.

Selanjutnya peneliti melakukan proses pengolahan data untuk menentukan nilai koefisien korelasi melalui program SPSS ini secara keseluruhan yang hasilnya adalah sebagai berikut:

SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Tabel 4.33. Korelasi Antar Variabel Secara Keseluruhan

<i>Correlations</i>				
		Religiusitas Islam	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja
Religiusitas Islam	<i>Pearson Correlation</i>	1	.532**	.535**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000	.000
	<i>N</i>	103	103	103
Budaya Organisasi	<i>Pearson Correlation</i>	.532**	1	.753**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000		.000
	<i>N</i>	103	103	103
Motivasi Kerja	<i>Pearson Correlation</i>	.535**	.753**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.000	
	<i>N</i>	103	103	103
Kinerja Karyawan	<i>Pearson Correlation</i>	.470**	.737**	.733**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.000	.000
	<i>N</i>	103	103	103

<i>Correlations</i>		
		<b>Kinerja Karyawan</b>
Religiusitas Islam	<i>Pearson Correlation</i>	.470**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000
	<i>N</i>	103
Budaya Organisasi	<i>Pearson Correlation</i>	.737**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000
	<i>N</i>	103
Motivasi Kerja	<i>Pearson Correlation</i>	.733**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000
	<i>N</i>	103
<b>Kinerja Karyawan</b>	<i>Pearson Correlation</i>	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	
	<i>N</i>	103

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

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis terhadap nilai koefisien korelasi sebagaimana telah

dilaksanakan di atas, maka dapat ditampilkan rekapitulasi hasil penelitian pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.34. Rekapitulasi Hasil Perhitungan dan Uji Hipotesis Korelasi

No	Korelasi	Koefisien Korelasi	Nilai Sig.	Kriteria	Keterangan
1	Religiusitas Islam dengan kinerja karyawan	0,470	0,000	< 0,05	Berkorelasi cukup kuat dan signifikan
2	Budaya Organisasi dengan kinerja karyawan	0,737	0,000	< 0,05	Berkorelasi kuat dan signifikan
3	Motivasi kerja dengan kinerja karyawan	0,733	0,000	< 0,05	Berkorelasi kuat dan signifikan
4	Religiusitas Islam dengan motivasi kerja	0,535	0,000	< 0,05	Berkorelasi cukup kuat dan signifikan
5	Budaya Organisasi dengan motivasi kerja	0,753	0,000	< 0,05	Berkorelasi kuat dan signifikan
6	Religiusitas Islam dengan budaya organisasi	0,532	0,000	< 0,05	Berkorelasi cukup kuat dan signifikan

## 2. Uji Anova

Dengan pertimbangan bahwa sampel yang diambil dari populasi mempunyai ciri-ciri tertentu, yaitu karyawan CV Citra Pustaka yang memiliki perbedaan latar belakang mengenai jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Maka untuk mengetahui bahwa apakah

model penilaian responden terhadap pernyataan atau kuesioner dengan latar belakang yang telah disebutkan di atas secara statistik “ada perbedaan” atau “tidak ada perbedaan (sama)”. Untuk itu diperlukan uji statistik untuk menganalisis hal tersebut yang dalam penelitian ini digunakan Anova, di mana pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan rata-rata dari dua kelompok atau k buah kelompok. Analisis ini memiliki asumsi bahwa kelompok yang dianalisis memiliki varian yang sama (homogen) dan data yang digunakan adalah berdistribusi normal.

Dalam pengujian yang menggunakan uji Anova satu arah (*one way anova*) ini akan ditentukan adakah perbedaan yang berarti secara statistik model penilaian atau skor yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan (kuesioner). Untuk itu, pada penelitian ini akan diselidiki apakah secara signifikan ada perbedaan antara responden yang berlatar belakang pendidikan perguruan tinggi (PT) dengan non perguruan tinggi (NPT/SLTA), antara jenis kelamin laki-laki dengan perempuan, dan masa kerja antar karyawan yang cukup bervariasi.

Perumusan hipotesis yang digunakan pada uji Anova adalah sebagai berikut.

$H_0$  : Nilai/skor menurut kelompok sama

$H_a$  : Nilai/skor menurut kelompok tidak sama

Pengolahan data untuk uji Anova ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 25. Dasar pengambilan keputusan dalam uji Anova dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi (Sig) dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Adapun dasar atau pedoman pengambilan keputusan dalam uji Anova ini adalah:

- a. Jika nilai Sig  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima atau dinyatakan tidak ada perbedaan
- b. Jika nilai Sig  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak atau dinyatakan ada perbedaan.

Hasil perhitungan uji Anova aspek religiusitas Islam dilihat berdasarkan perbedaan tingkat pendidikan responden dengan menggunakan program SPSS versi 25 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.35. Output SPSS Uji Anova Religiusitas Islam Terhadap Tingkat Pendidikan Responden

Religiusitas Islam						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
NPT	55	87.58	7.249	.977	85.62	89.54
PT	48	88.88	6.772	.977	86.91	90.84
Total	103	88.18	7.026	.692	86.81	89.56

ANOVA					
Religiusitas					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	42.863	1	42.863	.867	.354
Within Groups	4992.632	101	49.432		
Total	5035.495	102			

Dari tabel output tersebut di atas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata (*mean*) untuk responden dengan latar belakang tingkat pendidikan non perguruan tinggi (NPT) adalah 87,58, sedangkan nilai rata-rata responden dengan tingkat pendidikan perguruan tinggi (PT) adalah 88,88. Dari sini terlihat bahwa nilai rata-rata untuk responden dengan latar belakang PT lebih tinggi dari NPT, tetapi hal ini ternyata tidak cukup untuk membuktikan bahwa ada perbedaan yang cukup signifikan di antara nilai keduanya. Hal ini telah dibuktikan melalui tabel Anova di atas, bahwa nilai Sig adalah  $0,354 > 0,05$ , sehingga  $H_0$  diterima. Berarti dapat disimpulkan bahwa secara statistik dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dikatakan tidak ada perbedaan dalam penilaian atau skor yang diberikan para responden dengan latar belakang pendidikan yang berbeda terhadap pernyataan atau kuesioner yang diberikan pada aspek religiusitas Islam.

Berdasarkan proses perhitungan yang sama dengan menggunakan program SPSS untuk uji Anova sebagaimana yang telah dilakukan terhadap aspek religiusitas Islam dilihat dari perbedaan tingkat pendidikan responden di atas, maka hasil rekapitulasi

perhitungan uji Anova secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.36 di bawah ini.

Tabel 4.36. Hasil Perhitungan Uji Anova Seluruh Variabel Terhadap Perbedaan Latar Belakang Responden

No	Variabel	Latar Belakang Responden	Nilai Sig	Kriteria	Keterangan
1.	Religiusitas Islam	Tingkat Pendidikan	0,354	> 0,05	H <sub>0</sub> diterima
		Jenis Kelamin	0,101	> 0,05	H <sub>0</sub> diterima
		Masa Kerja	0,387	> 0,05	H <sub>0</sub> diterima
2.	Budaya Organisasi	Tingkat Pendidikan	0,611	> 0,05	H <sub>0</sub> diterima
		Jenis Kelamin	0,187	> 0,05	H <sub>0</sub> diterima
		Masa Kerja	0,701	> 0,05	H <sub>0</sub> diterima
3.	Motivasi Kerja	Tingkat Pendidikan	0,838	> 0,05	H <sub>0</sub> diterima
		Jenis Kelamin	0,355	> 0,05	H <sub>0</sub> diterima
		Masa Kerja	0,511	> 0,05	H <sub>0</sub> diterima
4.	Kinerja Karyawan	Tingkat Pendidikan	0,574	> 0,05	H <sub>0</sub> diterima
		Jenis Kelamin	0,801	> 0,05	H <sub>0</sub> diterima
		Masa Kerja	0,324	> 0,05	H <sub>0</sub> diterima

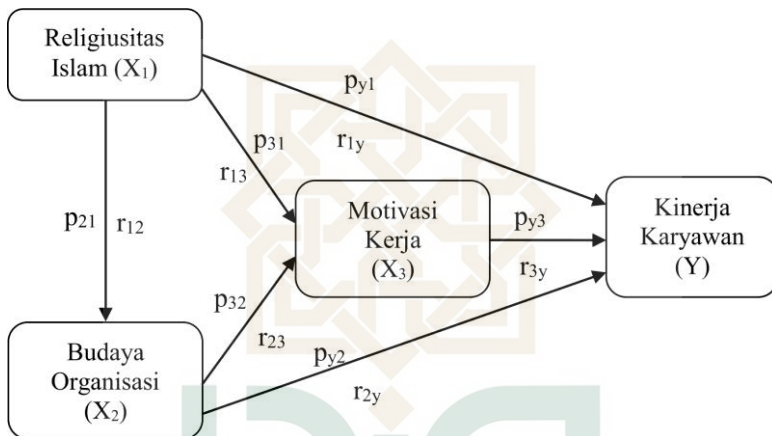
Dari tabel 4.36 di atas dapat dilihat bahwa nilai Sig semuanya adalah lebih dari 0,05, maka H<sub>0</sub> diterima secara keseluruhan. Berarti dapat disimpulkan bahwa secara statistik dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dikatakan bahwa secara signifikan tidak ada perbedaan dalam penilaian atau skor yang diberikan oleh para responden dengan latar belakang tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan masa kerja yang berbeda terhadap pernyataan atau kuesioner yang diberikan baik pada aspek religiusitas Islam, budaya organisasi, motivasi kerja maupun kinerja karyawan.

### 3. Pengujian Model

Pengujian model dilakukan untuk mengetahui apakah model kausalitas dengan metode analisis jalur yang digunakan sudah benar atau belum. Pengujian model dilakukan menggunakan analisis jalur model *trimming*. Sebelum dilakukan perhitungan guna menguji model kausalitas dengan menggunakan metode analisis jalur, salah satu persyaratan yang penting dan harus dipenuhi yaitu adanya korelasi

yang signifikan antara variabel-variabel terkait. Dari hasil perhitungan sebelumnya, koefisien korelasi telah dibuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel terkait tersebut. Dengan demikian pengujian model kausalitas dengan menggunakan metode analisis jalur dalam penelitian ini untuk selanjutnya dapat dilaksanakan.

Model struktural atau model hipotetik dalam penelitian ini disajikan sebagaimana terlihat pada gambar 4.5 berikut:



Gambar 4.5. Model Struktural Hubungan Kausal  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $Y$ .

Model *trimming* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi, model *trimming* terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan, sehingga peneliti perlu memperbaiki model struktur jalur yang telah dihipotesiskan tersebut. Cara menggunakan model *trimming* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Rikki A. Lubis dan Nerli Khairani, "Analisis Jalur Model Trimming Untuk Mengetahui Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Loyalitas Pelanggan Dalam Pembelian Oli Yamalube". *Karismatika*, 5. No.3 (2019): 41–50.



### a. Penentuan Koefisien Jalur Menggunakan Perhitungan Secara Manual

Berdasarkan gambar 4.5 di atas, terdapat enam buah koefisien korelasi, yaitu  $r_{12}$ ,  $r_{13}$ ,  $r_{23}$ ,  $r_{1y}$ ,  $r_{2y}$ ,  $r_{3y}$  dan enam buah koefisien jalur, yaitu  $p_{21}$ ,  $p_{31}$ ,  $p_{32}$ ,  $p_{y1}$ ,  $p_{y2}$ ,  $p_{y3}$ . Untuk hasil perhitungan koefisien korelasi sudah didapatkan sebelumnya, yaitu:

$$r_{12} \text{ (korelasi antara religiusitas Islam dengan budaya organisasi)} \\ = 0,532$$

$$r_{13} \text{ (korelasi antara religiusitas Islam dengan motivasi kerja)} = \\ 0,535$$

$$r_{1y} \text{ (korelasi antara religiusitas Islam dengan kinerja karyawan)} \\ = 0,470$$

$$r_{23} \text{ (korelasi antara budaya organisasi dengan motivasi kerja)} = \\ 0,753$$

$$r_{2y} \text{ (korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan)} \\ = 0,737$$

$$r_{3y} \text{ (korelasi antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan)} = \\ 0,733$$

Untuk menghitung nilai koefisien jalur dapat didapatkan dengan menggunakan rumus perhitungan sebagaimana tercantum pada tabel 3.1. Setelah dimasukkan nilai koefisien korelasinya, maka rumus tersebut menjadi:

$$r_{12} = p_{21} \quad \rightarrow \quad 0,532 = p_{21}$$

$$r_{13} = p_{31} + p_{32} r_{12} \quad \rightarrow \quad 0,535 = p_{31} + 0,532 p_{32}$$

$$r_{23} = p_{31} r_{12} + p_{32} \quad \rightarrow \quad 0,753 = 0,532 p_{31} + p_{32}$$

$$r_{1y} = p_{y1} + p_{y2} r_{12} + p_{y3} r_{13} \quad \rightarrow \quad 0,470 = p_{y1} + 0,532 p_{y2} + 0,535 p_{y3}$$

$$r_{2y} = p_{y1} r_{12} + p_{y2} + p_{y3} r_{23} \quad \rightarrow \quad 0,737 = 0,532 p_{y1} + p_{y2} + 0,753 p_{y3}$$

$$r_{3y} = p_{y1} r_{13} + p_{y2} r_{23} + p_{y3} \quad \rightarrow \quad 0,733 = 0,535 p_{y1} + 0,753 p_{y2} + p_{y3}$$

Selanjutnya kelima persamaan di atas diselesaikan dengan menggunakan perhitungan secara substitusi dan eliminasi, sehingga menghasilkan nilai koefisien jalur ( $p$ ) sebagai berikut:

$$p_{21} = 0,532$$

$$p_{31} = 0,187$$

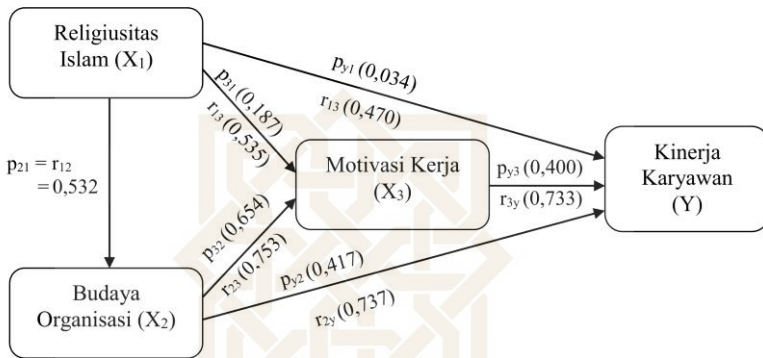
$$p_{32} = 0,654$$

$$p_{y1} = 0,034$$

$$p_{y2} = 0,417$$

$$p_{y3} = 0,400$$

Berdasarkan nilai koefisien jalur yang sudah dihitung melalui langkah di atas, maka didapatkan gambar 4.6 sebagai berikut:



Gambar 4.6. Model Struktural Hubungan Kausal X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan Y dengan Nilai Koefisien Korelasi dan Koefisien Jalur

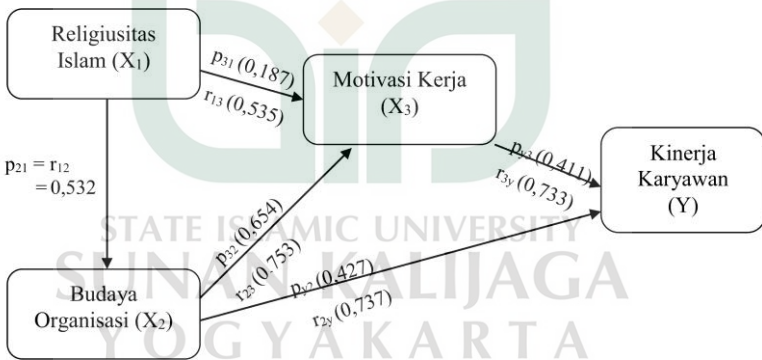
Berdasarkan gambar 4.6 di atas terlihat bahwa, koefisien jalur  $p_{y1}$  yaitu pengaruh langsung religiusitas Islam terhadap kinerja karyawan besarnya 0,034 yang berarti lebih kecil dari 0,05, sehingga jalur tersebut dianggap tidak berarti dan dihilangkan. Karena koefisien jalur  $p_{y1}$  tidak signifikan dan dihilangkan, maka peneliti perlu memperbaiki model struktur jalur dengan cara menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan tersebut. Untuk keperluan perhitungan ulang ini, nilai  $p_{y1} = 0$  dan  $r_{1y}$  dianggap tidak ada, sehingga perhitungan menjadi:

$$\begin{aligned}
 r_{12} &= p_{21} && \longrightarrow && 0,532 = p_{21} \\
 r_{13} &= p_{31} + p_{32} r_{12} && \longrightarrow && 0,535 = p_{31} + 0,532 p_{32} \\
 r_{23} &= p_{31} r_{12} + p_{32} && \longrightarrow && 0,753 = 0,532 p_{31} + p_{32} \\
 r_{2y} &= p_{y1} r_{12} + p_{y2} + p_{y3} r_{23} && \longrightarrow && 0,737 = p_{y2} + 0,753 p_{y3} \\
 r_{3y} &= p_{y1} r_{13} + p_{y2} r_{23} + p_{y3} && \longrightarrow && 0,733 = 0,753 p_{y2} + p_{y3}
 \end{aligned}$$

Selanjutnya persamaan di atas diselesaikan dengan menggunakan perhitungan secara substitusi dan eliminasi, sehingga menghasilkan nilai koefisien jalur (p) sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 p_{21} &= 0,532 & p_{32} &= 0,654 & p_{y2} &= 0,427378 \approx 0,427 \\
 p_{31} &= 0,187 & p_{y3} &= 0,411184 \approx 0,411
 \end{aligned}$$

Berdasarkan analisis dan hasil perhitungan ulang tersebut, maka gambar 4.6 dapat disederhanakan menjadi gambar 4.7 berikut:



Gambar 4.7. Model Baru Struktural Hubungan Kausal X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan Y dengan Nilai Koefisien Korelasi dan Koefisien Jalur

Dari gambar tersebut terlihat bahwa, nilai koefisien jalur pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berubah menjadi 0,411, sehingga pengaruh religiusitas Islam terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (pengaruh tidak

langsung) menjadi  $p_{31} \times p_{y3} = 0,187 \times 0,411 = 0,077$ . Berdasarkan hasil perhitungan ini, dapat dikatakan bahwa pengaruh tidak langsung religiusitas Islam yang dimediasi oleh motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan gambar 4.7 di atas terlihat bahwa, efek/pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja berubah menjadi sebesar 0,427, sedangkan pengaruh tidak langsung yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah  $p_{32} \times p_{y3} = 0,654 \times 0,411 = 0,269$ . Dengan membandingkan dua besaran tersebut ditemukan bahwa pengaruh secara langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, artinya bahwa budaya organisasi secara langsung lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan apabila melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Dasar perhitungan pengaruh langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dan pengaruh tidak langsung sebagaimana telah dilakukan di atas adalah sebagai berikut:<sup>2</sup>

1) Pengaruh Langsung (*Direct Effect*).

Pengaruh langsung adalah yang dapat dilihat dari koefisien jalur dari satu variabel ke variabel lainnya. Misalkan pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ( $X_2 \rightarrow Y$ ) adalah  $p_{y2} = 0,427$ .

2) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*).

Pengaruh tidak langsung adalah urutan jalur melalui satu atau lebih variabel perantara. Misalkan pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja ( $X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$ ), maka rumus yang digunakan adalah  $p_{32} \times p_{y3} = 0,654 \times 0,411 = 0,269$ .

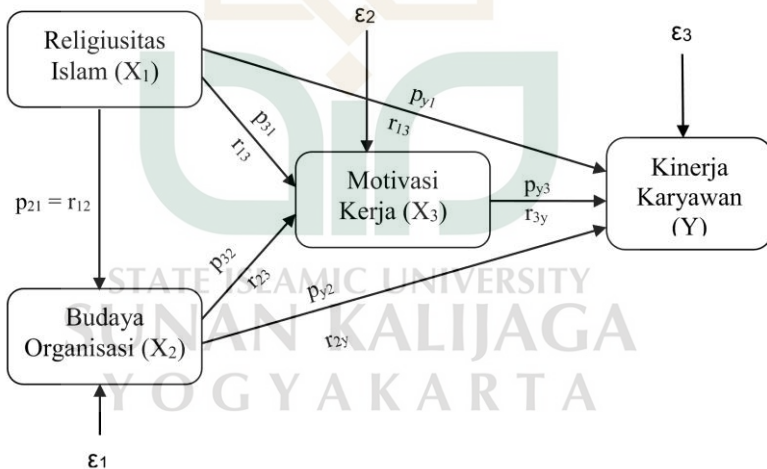
---

<sup>2</sup> Pardede dan Manurung, *Analisis Jalur*, 21.

## b. Penentuan Koefisien Jalur Menggunakan Program Statistik SPSS

Pengolahan data dalam rangka penentuan dan pengujian koefisien jalur ini untuk selanjutnya dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 25 untuk melihat kesesuaian hasilnya dengan perhitungan secara manual. Sesuai dengan yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa besarnya pengaruh dari suatu variabel bebas (eksogen) terhadap variabel tergantung (endogen) dalam analisis jalur ini dapat dilihat dari nilai 'beta' atau *standardized coefficient*. Setelah mendapatkan nilai koefisien jalur tersebut, selanjutnya perlu dilakukan uji hipotesis sebagaimana telah dijelaskan pada bab III. Apabila jalur yang diuji menunjukkan bahwa nilai koefisien tidak signifikan, maka jalur tersebut dihilangkan.

Model struktural atau model hipotetik dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:<sup>3</sup>



Gambar 4.8. Model Struktural Hubungan Kausal X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan Y menggunakan SPSS

<sup>3</sup> Marsono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 90

Hubungan kausal antar variabel pada model struktural di atas dapat dituliskan persamaan strukturalnya sebagai berikut:

$$Y = p_{y1} X_1 + p_{y2} X_2 + p_{y3} X_3 + \varepsilon_3$$

$$X_3 = p_{31} X_1 + p_{32} X_2 + \varepsilon_2$$

$$X_2 = p_{21} X_1 + \varepsilon_1$$

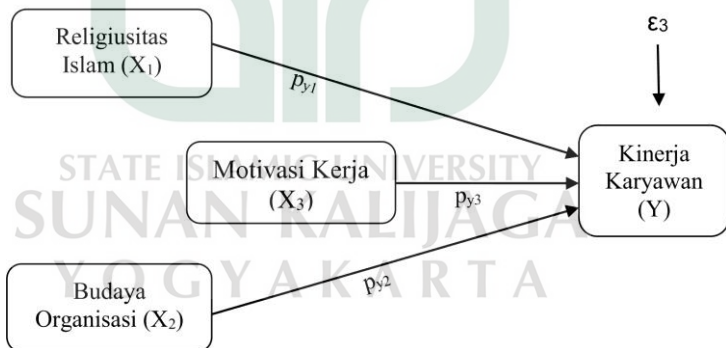
Langkah-langkah dalam melakukan perhitungan dan pengujian koefisien jalur dengan menggunakan program SPSS ini dibagi menjadi beberapa bagian yang disebut dengan sub struktur.

#### 1) Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub Struktur 1

Hubungan kausal antar variabel pada sub struktur 1 terdiri dari satu variabel endogen yaitu Y dan tiga variabel eksogen yaitu  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ , sehingga persamaan struktural dari sub struktur 1 adalah sebagai berikut:

$$Y = p_{y1} X_1 + p_{y2} X_2 + p_{y3} X_3 + \varepsilon_3$$

Hubungan kausal antar variabel pada sub struktur 1 seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.9. Hubungan kausal pada sub struktur 1

Hasil pengolahan data dengan menggunakan perangkat lunak komputer program SPSS dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.37. Output Koefisien Jalur Sub Struktur 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785 <sup>a</sup>	.616	.605	4.869

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Religiusitas, Budaya Organisasi

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.780	6.934		.401	.689
	Religiusitas Islam	.038	.083	.034	.454	.651
	Budaya Organisasi	.347	.081	.417	4.281	.000
	Motivasi Kerja	.480	.117	.400	4.105	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil analisis jalur sub struktur 1 seperti terlihat pada tabel di atas, masing-masing diperoleh nilai:

- $p_{y1} = \text{Beta} = 0,034$  ( $t = 0,454$  dan probabilitas ( $\text{sig} = 0,651$ ))
- $p_{y2} = \text{Beta} = 0,417$  ( $t = 4,281$  dan probabilitas ( $\text{sig} = 0,00$ ))
- $p_{y3} = \text{Beta} = 0,400$  ( $t = 4,105$  dan probabilitas ( $\text{sig} = 0,000$ ))

Dalam pengujian hipotesis untuk model ini dengan tabel t, derajat bebas ditentukan dengan rumus  $n - k$ . Dimana  $n =$  banyak responden, sedangkan  $k =$  banyaknya variabel (bebas dan terikat). Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 103 responden dan banyaknya variabel adalah 4. Pengujian hipotesis dengan  $\alpha = 5\%$  dan derajat bebas pengujian adalah  $n - k = 103 - 4 = 99$ .



Dari hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur  $p_{y_2}$  dan  $p_{y_3}$  kedua-duanya mempunyai pengaruh yang signifikan pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , karena nilai  $t_{hitung}$  dari kedua koefisien jalur tersebut (4,281 dan 4,105) lebih besar daripada  $t_{tabel} = 1,660$  (lihat lampiran 7). Kedua nilai koefisien jalur tersebut diikuti dengan nilai p-value (sig) = 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima, artinya bahwa baik budaya organisasi maupun motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis lainnya menunjukkan bahwa koefisien jalur  $p_{y_1}$  tidak mempunyai pengaruh yang signifikan pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , karena  $t_{hitung}$  (= 0,454) lebih kecil daripada  $t_{tabel} = 1,660$ . Di samping itu nilai p-value (sig) = 0,651 lebih besar dari 0,05, sehingga  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak, artinya bahwa religiusitas Islam secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu jalur ini dihilangkan dan selanjutnya model persamaan sub struktur 1 perlu diperbaiki melalui metode *trimming*. Adapun hasilnya ditunjukkan pada tabel 4.38 berikut:

Tabel 4.38. Output Koefisien Jalur Sub Struktur 1 setelah *Trimming*

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785 <sup>a</sup>	.616	.608	4.849

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Budaya Organisasi

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.260	6.094		.699	.486
	Budaya Organisasi	.356	.079	.427	4.528	.000
	Motivasi Kerja	.493	.113	.411	4.358	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil analisis jalur sub struktur 1 setelah *trimming* seperti terlihat pada tabel di atas, masing-masing diperoleh nilai:

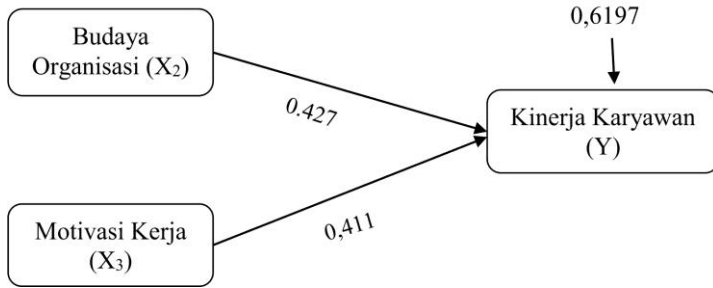
- $p_{y2} = \text{Beta} = 0,427$  ( $t = 4,528$  dan probabilitas (sig) = 0,00)
- $p_{y3} = \text{Beta} = 0,411$  ( $t = 4,358$  dan probabilitas (sig) = 0,000)

Dari hasil tersebut, maka semua koefisien jalur  $p_{y2}$  dan  $p_{y3}$  dikatakan signifikan dan dari tabel Model Summary dapat dilihat bahwa besarnya nilai R Square ( $R^2$ ) adalah 0,616. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap Y adalah sebesar 61,6% sementara sisanya, yaitu 38,4% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam variabel penelitian. Sementara itu untuk menghitung nilai  $\epsilon_3$  dapat dicari dengan menggunakan rumus:  $\epsilon_3 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,616} = 0,6197$ .

Mengacu pada hasil perhitungan dan pengujian hipotesis di atas, maka persamaan struktural untuk sub struktur 1 menjadi:

$$Y = 0,427 X_2 + 0,411 X_3 + 0,6197$$

Dengan demikian selanjutnya diperoleh diagram jalur model sub struktur 1 sebagai berikut:



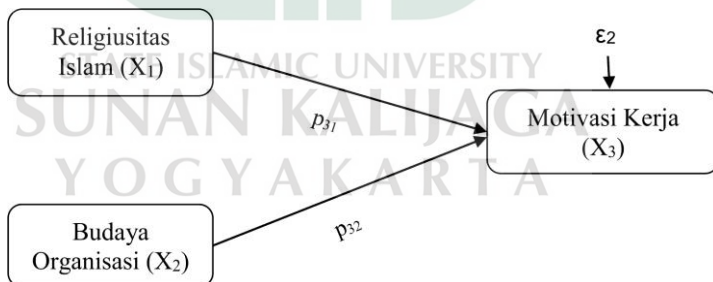
Gambar 4.10. Diagram Jalur sub struktur 1 setelah *trimming*

2) Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub Struktur 2

Hubungan kausal antar variabel pada sub struktur 2 terdiri dari satu variabel endogen yaitu  $X_3$  dan dua variabel eksogen yaitu  $X_1$  dan  $X_2$ , sehingga persamaan sub struktur 2 adalah sebagai berikut:

$$X_3 = p_{31} X_1 + p_{32} X_2 + \varepsilon_2$$

Hubungan kausal antar variabel pada sub struktur 2 seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.11. Hubungan kausal pada sub struktur 2

Hasil pengolahan data dengan menggunakan perangkat lunak komputer program SPSS dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.39. Output Koefisien Jalur Sub Struktur 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.770 <sup>a</sup>	.593	.584	4.161

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Religiusitas

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.404	5.485		4.084	.000
	Religiusitas Islam	.171	.069	.187	2.476	.015
	Budaya Organisasi	.454	.052	.654	8.675	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis jalur sub struktur 1 seperti terlihat pada tabel di atas, masing-masing diperoleh nilai:

- $p_{31} = \text{Beta} = 0,187$  ( $t = 2,476$  dan probabilitas ( $\text{sig} = 0,015$ ))
- $p_{32} = \text{Beta} = 0,654$  ( $t = 8,675$  dan probabilitas ( $\text{sig} = 0,00$ ))

Banyaknya variabel pada analisis jalur sub struktural 2 ini adalah 3. Pengujian hipotesis dengan  $\alpha = 5\%$  dan derajat bebas pengujian adalah  $n - k = 103 - 3 = 100$ . Dari hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur  $p_{31}$  dan  $p_{32}$  kedua-duanya mempunyai pengaruh yang signifikan pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , karena nilai  $t_{\text{hitung}}$  dari kedua koefisien jalur tersebut ( $2,476$  dan  $8,675$ ) lebih besar daripada  $t_{\text{tabel}} = 1,660$  (lihat lampiran 7). Kedua nilai koefisien jalur tersebut diikuti dengan nilai p-value ( $\text{sig} = 0,015$  dan  $0,000$ ) yang lebih kecil dari  $0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima, artinya bahwa baik religiusitas

Islam maupun budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

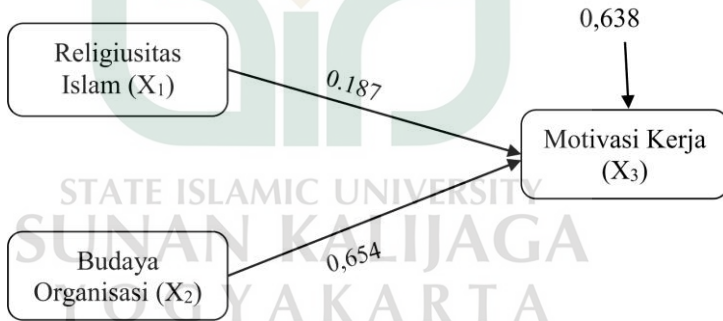
Berdasarkan tabel Model Summary dapat dilihat bahwa besarnya nilai R Square ( $R^2$ ) adalah 0,593. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$  adalah sebesar 59,3% sementara sisanya, yaitu 40,7% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam variabel penelitian. Sedangkan untuk menghitung nilai  $\varepsilon_2$  dapat dicari menggunakan rumus:

$$\varepsilon_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,593} = 0,638.$$

Dari analisis dan hasil perhitungan di atas, maka persamaan struktural untuk sub struktur 2 menjadi:

$$X_3 = 0,187 X_1 + 0,654 X_2 + 0,638$$

Dengan demikian selanjutnya diperoleh diagram jalur model sub struktur 2 sebagai berikut:



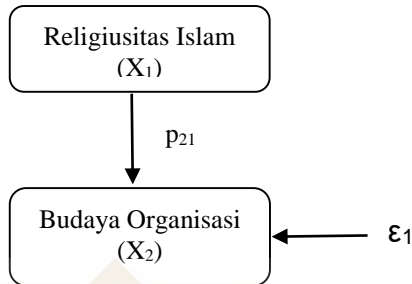
Gambar 4.12. Diagram Jalur pada sub struktur 2

### 3) Perhitungan Koefisien Jalur pada Sub Struktur 3

Hubungan kausal antar variabel pada sub struktur 3 terdiri dari satu variabel endogen yaitu  $X_2$  dan satu variabel eksogen yaitu  $X_1$ , sehingga persamaan sub struktur 3 adalah sebagai berikut:

$$X_2 = p_{21} X_1 + \varepsilon_1$$

Hubungan kausal antar variabel pada sub struktur 3 seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.13. Hubungan kausal pada sub struktur 3

Hasil pengolahan data dengan menggunakan perangkat lunak komputer program SPSS dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.40. Output Koefisien Jalur Sub Struktur 3

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.532 <sup>a</sup>	.283	.276	7.906

a. Predictors: (Constant), Religiusitas

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34.085	9.855		3.459	.001
	Religiusitas Islam	.704	.111	.532	6.319	.000

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisis jalur sub struktur 3 seperti terlihat pada tabel di atas, maka diperoleh nilai

$$p_{21} = \text{Beta} = 0,532 \text{ (} t = 6,319 \text{ dan probabilitas (sig) = 0,000)}$$

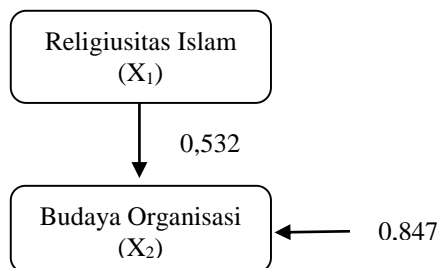
Banyaknya variabel pada analisis jalur sub struktural 2 ini adalah 2. Pengujian hipotesis dengan  $\alpha = 5\%$  dan derajat bebas pengujian adalah  $n - k = 103 - 2 = 101$ . Dari hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur  $p_{21}$  mempunyai pengaruh yang signifikan pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , karena nilai  $t_{hitung}$  dari koefisien jalur tersebut (6,319) lebih besar daripada  $t_{tabel} = 1,660$  (lihat lampiran 7). Nilai koefisien jalur tersebut diikuti dengan nilai p-value (sig) = 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima, artinya religiusitas Islam secara langsung berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

Berdasarkan tabel Model Summary dapat dilihat bahwa besarnya nilai R Square ( $R^2$ ) adalah 0,283. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh  $X_1$  terhadap  $X_2$  adalah sebesar 28,3% sementara sisanya, yaitu 71,7% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam variabel penelitian. Untuk menghitung nilai  $\varepsilon_1$  dapat dicari dengan menggunakan rumus:  $\varepsilon_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,283} = 0,847$ .

Dari hasil perhitungan dan uji hipotesis di atas, maka persamaan struktural untuk sub struktur 3 adalah:

$$X_2 = 0,532 X_1 + 0,847$$

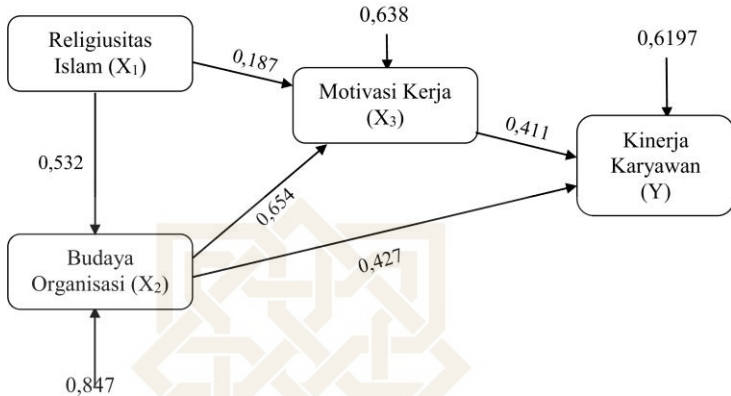
Dengan demikian selanjutnya diperoleh diagram jalur model sub struktur 3 sebagai berikut:



Gambar 4.14. Diagram Jalur pada sub struktur 3



Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada sub struktur 1, sub struktur 2, dan sub struktur 3, maka secara keseluruhan diagram jalur variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y$  dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.15. Diagram Jalur Variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y$

Dari hasil perhitungan koefisien jalur yang telah dilakukan di atas, baik melalui cara manual maupun dengan menggunakan program SPSS terlihat bahwa hasilnya adalah sama.

Dari gambar 4.15 di atas terlihat bahwa, nilai koefisien jalur pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan besarnya 0,411, sehingga pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (pengaruh tidak langsung) menjadi  $p_{31} \times p_{y3} = 0,187 \times 0,411 = 0,077$ . Terlihat juga bahwa, efek/pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,427, sedangkan pengaruh tidak langsung yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah  $p_{32} \times p_{43} = 0,654 \times 0,411 = 0,269$ . Untuk selanjutnya hasil perhitungan dan pengujian terhadap koefisien jalur tersebut dapat dirangkum dan disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.41. Rangkuman Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur

Jalur	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$ ( $\alpha = 5\%$ )	Nilai Sig	Kriteria	Ket
$p_{y2}$	0,427	4,528	1,660	0,000	$< 0,05$	Jalur signifikan
$p_{y3}$	0,411	4,358	1,660	0,000	$< 0,05$	Jalur signifikan
$P_{31}$	0,187	2,476	1,660	0,015	$< 0,05$	Jalur signifikan
$P_{32}$	0,654	8,675	1,660	0,000	$< 0,05$	Jalur signifikan
$P_{21}$	0,532	6,319	1,660	0,000	$< 0,05$	Jalur signifikan

Berdasarkan hasil analisis dan perhitungan besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel religiusitas Islam dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel motivasi kerja sebagai variabel *intervening*, ditampilkan dalam tabel 4.42 di bawah ini.

Tabel 4.42. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Religiusitas Islam, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Variabel		Pengaruh		
Independen	Dependen	Langsung	Tidak langsung	Total
Religiusitas Islam	Kinerja	-	0,077	0,077
Budaya Organisasi	Kinerja	0,427	0,269	0,696
Motivasi Kerja	Kinerja	0,411	-	0,411

Dari gambar 4.15 dan tabel 4.42 di atas menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel mediasi (*intervening*) antara variabel religiusitas Islam terhadap kinerja. Artinya bahwa dengan semakin meningkatnya

aspek religiusitas Islam, maka ini akan menjadi dorongan (motivasi) bagi karyawan untuk melakukan hal terbaik yang dapat dilakukan, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Motivasi kerja sebagai variabel *intervening* juga mampu memediasi pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, namun demikian variabel budaya organisasi secara langsung memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dengan membandingkan hasil perhitungan di atas, antara variabel religiusitas Islam, budaya organisasi, dan motivasi kerja, maka budaya organisasi terlihat paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan.

## **E. Pembahasan**

### **1. Religiusitas Islam berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

Hipotesis pertama penelitian ini adalah religiusitas Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Setelah dilakukan pengujian model dengan menggunakan analisis jalur, dapat ditunjukkan bahwa koefisien jalur  $p_{y1}$  yaitu pengaruh langsung religiusitas Islam terhadap kinerja karyawan besarnya 0,034 yang berarti lebih kecil dari 0,05, sehingga jalur tersebut dianggap tidak berarti dan dihilangkan.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa  $p_{y1}$  tidak mempunyai pengaruh yang signifikan pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , yang juga ditunjukkan dengan adanya nilai  $t_{hitung}$  ( $= 0,454$ ) yang lebih kecil daripada  $t_{tabel} = 1,660$ . Di samping itu nilai  $p$ -value ( $sig$ )  $= 0,651$  lebih besar dari 0,05, sehingga  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak, artinya bahwa religiusitas Islam secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang sama dengan penelitian ini ditunjukkan oleh Mathew et al. yang menyatakan bahwa religiusitas tidak

berpengaruh pada kinerja karyawan.<sup>4</sup> Begitu juga dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Arifah yang menyatakan bahwa religiusitas tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.<sup>5</sup> Sedangkan penelitian yang telah dilakukan oleh Li & Murphy mengemukakan bahwa terdapat efek interaksi (pengaruh) positif religiusitas terhadap kinerja untuk agama Kristen, namun tidak berlaku untuk yang beragama Yudaisme, Buddha, dan Hindu, sedangkan untuk yang beragama Islam justru mempunyai efek interaksi negatif pada kinerja.<sup>6</sup>

Beberapa penelitian lainnya yang mempunyai hasil berbeda dengan penelitian ini di antaranya hasil penelitian yang dilakukan oleh Osman-Gani et al.<sup>7</sup>, Darto et al.<sup>8</sup>, Tamsil Yusuf<sup>9</sup>, Zahrah et al.<sup>10</sup>, Alfisyah & Anwar<sup>11</sup>, Setiawan et al.<sup>12</sup>, Setiawati dan Parmin<sup>13</sup>, Roni<sup>14</sup>, Sunanda<sup>15</sup>, Prasetyo & Anitra<sup>16</sup>, dan Aprilia et al.<sup>17</sup> yang menyatakan bahwa religiusitas mampu memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi/ perusahaan.

---

<sup>4</sup> Mathew et al., "Impact of religiosity".

<sup>5</sup> Arifah, "Analisis Pengaruh Iklan, Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan dan Lokasi Terhadap Keputusan Nasabah Menabung di PT. BPRS Dana Mulia Surakarta", Iain Salatiga, (2018).

<sup>6</sup> Ning Li dan Murphy, "Religious Affiliation".

<sup>7</sup> Osman-Gani, Hashim, dan Ismail, "Establishing linkages between religiosity".

<sup>8</sup> Mariman Darto et al., "The Effect of Transformational Leadership, Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in the Regional Offices of National Institute of Public Administration, Republic of Indonesia". *European Journal of Business and Management*, 7, no. 23 (2015): 205–219.

<sup>9</sup> Yusuf, "Pengaruh Religiusitas".

<sup>10</sup> Novia Zahrah et al., "Enhancing Job Performance".

<sup>11</sup> Alfisyah dan Anwar, "Pengaruh Religiusitas".

<sup>12</sup> Setiawan, Mauluddi, dan Mayasari, "Peran Religiusitas".

<sup>13</sup> Setiawati dan Parmin, "Pengaruh Religiusitas, Profesionalisme".

<sup>14</sup> Roni, *Pengaruh Religiusitas*.

<sup>15</sup> Wahidya Difta Sunanda, "Pengaruh Kepemimpinan Islam dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Waroeng Spesial Sambal)". *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17, no.1 (2020): 20–36.

<sup>16</sup> Prasetyo dan Anitra, "Pengaruh Religiusitas terhadap Kinerja".

<sup>17</sup> Aprilia, Akbar, dan Anwar, "Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja

Selanjutnya dari hasil penelitian yang penulis lakukan ini dapat ditunjukkan bahwa  $H_0$  diterima artinya bahwa religiusitas Islam secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama penelitian ini tidak terbukti.

## **2. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

Hipotesis kedua dari penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil perhitungan dan uji statistik melalui program SPSS dengan melakukan pengujian model menggunakan analisis jalur, dapat ditunjukkan bahwa efek atau pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ( $p_{y2}$ ) adalah sebesar 0,427 ( $>0,05$ ). Artinya bahwa terdapat pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil analisis lebih lanjut dapat ditunjukkan bahwa koefisien jalur  $p_{y2}$  mempunyai pengaruh yang signifikan pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ , karena nilai  $t_{hitung}$  dari koefisien jalur tersebut adalah 4,281 lebih besar daripada  $t_{tabel} = 1,660$  (lihat lampiran 7). Nilai koefisien jalur tersebut diikuti dengan nilai p-value (sig) = 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima, artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Kotter dan Heskett yang mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat memengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.<sup>18</sup>

Sedangkan Armstrong berpendapat bahwa agar para karyawan dapat melaksanakan kinerjanya secara optimal, maka mereka harus

---

<sup>18</sup> Kotter dan Heskett, *Corporate Culture & Performance*”.

benar-benar memahami budaya organisasi dan menunjukkan perilaku yang selaras dengan budaya tersebut.<sup>19</sup> Pendapat yang serupa disampaikan oleh Fahmi yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.<sup>20</sup>

Perspektif ahli organisasional lainnya disampaikan oleh Schein yang mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat menyebabkan kinerja yang kuat, tetapi sebaliknya kinerja yang kuat juga dapat membantu menciptakan budaya yang kuat.<sup>21</sup> Dari beberapa penelitian dan penjelasan sebagaimana tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa apabila diimplementasikan dengan baik dan benar dalam sebuah organisasi perusahaan, maka budaya organisasi akan memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Beberapa penelitian lainnya yang mempunyai hasil sama dengan penelitian ini di antaranya adalah Altındağ & Köseadağı<sup>22</sup>, Hutomo Tanuwibowo & Setiawan<sup>23</sup>, Sudirjo & Kristanto<sup>24</sup>, Isa et al.<sup>25</sup>, Lukman Hakim<sup>26</sup>, Nkereuwem Stephen & Alfred Stephen<sup>27</sup>, Fauzan

---

<sup>19</sup> Armstrong, *Performance Management: Key Strategies*”.

<sup>20</sup> Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori*.

<sup>21</sup> H. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition, (San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2010), 13.

<sup>22</sup> Erkut Altındağ dan Yeliz Köseadağı, “The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, (2015): 270–282.

<sup>23</sup> Tanuwibowo dan Setiawan, “Pengaruh Budaya Organisasi”.

<sup>24</sup> Sudirjo dan Kristanto, “Pengaruh Budaya Organisasi”.

<sup>25</sup> Mohd Faizal Mohd Isa, Solomon Ozemoyah Ugheoke, dan Wan Shakizah Wan Mohd Noor, “The Influence of Organizational Culture on Employees’ Performance: Evidence from Oman”. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 4, no.2 (2016): 1–12.

<sup>26</sup> Hakim, “Budaya Organisasi Islami”.

<sup>27</sup> Nkereuwem Stephen dan Alfred Stephen, “Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University”, Amassoma. *Higher Education of Social Science*, 11, no.5 (2016): 36–45.



& Fathiyah<sup>28</sup>, Safitri<sup>29</sup>, Pandelaki<sup>30</sup>, Wahyudi & Tupti<sup>31</sup>, Haqq<sup>32</sup>, Imelda Andayani & Satria<sup>33</sup>, Wahyuningsih et al.<sup>34</sup>, dan Wiyanto & Idrusz<sup>35</sup> yang menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin kuat budaya organisasi perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Budaya inovasi, teamwork, dan agresivitas (kerja keras) karyawan CV Citra Pustaka ditunjukkan dalam menjawab tantangan atas terbitnya UU No.3 tahun 2017 yang memuat tentang pengadaan buku pelajaran yang memenuhi kriteria untuk dapat mendapatkan pengesahan dari Pemerintah Pusat (dalam hal ini Kemdikbud) sebagai buku teks pendamping disambut oleh *stakeholder* CV Citra Pustaka sebagai peluang. Dengan usaha keras dari seluruh karyawan, CV Citra Pustaka berhasil meloloskan buku teks pendamping, yaitu Buku Tematik Terpadu untuk SD/MI Kelas I dan buku teks IPA (Ilmu Pengetahuan Alam) untuk SMP/MTs Kelas VII yang ditetapkan oleh pemerintah. Sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 93/P/2019 tanggal 14 Maret 2019. CV Citra Pustaka merupakan satu di antara empat perusahaan penerbitan di Indonesia yang berhasil mendapat legalitas dari pemerintah untuk pengadaan Buku Tematik Terpadu SD/MI Kelas I. Sedangkan untuk pengadaan buku teks IPA bagi SMP/MTs Kelas VII, CV Citra Pustaka merupakan satu di antara sembilan perusahaan

---

<sup>28</sup> Fauzan dan Fathiyah, “Pengaruh Budaya Organisasi”.

<sup>29</sup> Ria Prasetya Safitri, “Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan”. *Journal of Management Review*, 2, no.2 (2018): 198–202.

<sup>30</sup> Pandelaki, “Pengaruh Teamwork dan Budaya”.

<sup>31</sup> Wahyudi dan Tupti, “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi”.

<sup>32</sup> Najmy Haqq, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo”. *Bisma - Bisnis Dan Manajemen*, 9, no.1 (2016): 56–68.

<sup>33</sup> Imelda dan Tirtayasa, “The Influence of Leadership”.

<sup>34</sup> Wahyuningsih, Sukmawati, dan Basalamah, “Pengaruh Budaya Organisasi”.

<sup>35</sup> Wiyanto dan Idruss, “Pengaruh Budaya Organisasi”.



penerbitan nasional yang berhasil mendapat legalitas tersebut dari pemerintah. Pencapaian tersebut merupakan hal fenomenal karena pada waktu itu CV Citra Pustaka bersaing dengan penerbit-penerbit besar yang telah lama eksis di dunia penerbitan Indonesia. Hal ini menjadikan CV Citra Pustaka dipandang oleh kompetitor sebagai penerbit yang layak untuk diperhitungkan kiprahnya dalam kancah perbukuan nasional.

CV Citra Pustaka juga dapat menangkap peluang dari diterbitkannya UU No. 3 tahun 2017 dalam Pasal 6 ayat (6), yang menyatakan bahwa buku teks utama merupakan buku pelajaran yang wajib digunakan dalam pembelajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku dan disediakan oleh Pemerintah Pusat. Dihadapkan dengan keluarnya UU tersebut ditambah dengan kebijakan pemerintah di masa pandemi bahwa siswa diwajibkan untuk belajar dari rumah secara *online* atau daring, mendorong digitalisasi materi buku teks utama tersebut. Dengan diberlakukannya sistem digitalisasi buku teks utama dari Pemerintah menjadi peluang yang harus dimanfaatkan oleh CV Citra Pustaka untuk memperluas pangsa pasar dengan menyediakan buku dalam versi cetak yang dipromosikan melalui agen-agen yang tersebar di hampir seluruh wilayah Indonesia. Strategi yang dilakukan adalah dengan mengunduh dan mencetak materi-materi ajaran tersebut kemudian melalui agen-agensya ditawarkan ke pihak sekolah dengan harga yang jauh lebih rendah dibandingkan jika pihak sekolah sendiri yang mengunduh, mencetak, dan mem-fotocopy sendiri. Bagaimanapun juga buku versi cetak dari sisi keterbacaan lebih nyaman daripada buku versi digital. Strategi ini ternyata mendapat sambutan yang cukup besar oleh konsumen atau pihak sekolah.

### **3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

Hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil perhitungan dan uji statistik dengan menggunakan program SPSS didapatkan bahwa setelah dilakukan pengujian model dengan

menggunakan analisis jalur, dapat ditunjukkan bahwa efek atau pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ( $p_{y3}$ ) adalah sebesar 0,411,  $t_{hitung} (4,358) > t_{tabel} (1,660)$ , dan nilai sig (0,000)  $< 0,05$ , maka jalur tersebut adalah signifikan. Artinya bahwa terdapat pengaruh langsung variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Lebih lanjut dapat dikatakan bahwa dalam penyusunan strategi peningkatan kinerja karyawan, motivasi kerja menjadi sesuatu yang harus dipertimbangkan, karena motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan CV Citra Pustaka. Tiga dimensi motivasi yang dipertimbangkan dalam hubungannya dengan kinerja karyawan ini yaitu kebutuhan, dorongan, dan tujuan (insentif).

Motivasi kerja karyawan adalah dorongan yang disebabkan oleh suatu kebutuhan yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku karyawan tersebut guna mencapai tujuan tertentu. Jika motivasi kerja dipahami dan diterapkan maka akan menimbulkan gairah kerja dan semangat bagi karyawan berupa produktivitas kerja yang tinggi yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi sehingga akan memberikan kinerja yang baik kepada perusahaan. Oleh karena itu dengan memberikan motivasi kepada karyawan, berarti akan memberikan kepada karyawan dorongan untuk mengerahkan kemampuan, keahlian, dan ketrampilannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Motivasi kerja tinggi inilah yang mendorong karyawan akan selalu meningkatkan kualitas maupun kuantitas pekerjaannya sehingga kualitas kinerja akan meningkat.

Gomez-Meija et al. menyatakan bahwa, analisis mengenai kinerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu (1) motivasi dari pegawai untuk bekerja, dan (2) kemampuan pegawai untuk melaksanakannya.<sup>36</sup> Dengan adanya motivasi terhadap karyawan akan menyebabkan kinerja karyawan meningkat dan menunjukkan

---

<sup>36</sup> Gomez-Meija, Balkin, dan Cardy, *Managing Human Resources*.

kemampuan kerja terbaik yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga mampu mencapai hasil kerja yang maksimal.

Senada dengan pendapat tersebut, Armstrong menyatakan bahwa, hubungan antara motivasi dan kinerja adalah suatu yang positif, meningkatnya motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja atau kinerja.<sup>37</sup> Jika motivasi yang diberikan kepada karyawan kurang, maka kinerja yang diberikan juga kurang bagus. Dengan adanya motivasi yang diberikan, maka para karyawan akan semangat dalam berkerja dan menaikkan kinerja mereka, sehingga perusahaan juga akan mencapai tujuan perusahaan.

Beberapa penelitian lainnya yang mempunyai hasil sama dengan penelitian ini di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Harahap<sup>38</sup>, Larasati<sup>39</sup>, Haqq<sup>40</sup>, Indriyati<sup>41</sup>, Safitri<sup>42</sup>, Wahyuningsih et al.<sup>43</sup>, Wahyudi & Tupti<sup>44</sup>, Mukhamad Roni<sup>45</sup>, Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa<sup>46</sup>, Setiawati dan Parmin<sup>47</sup>, Muhamad Ekhsan<sup>48</sup>, Suwanto<sup>49</sup>, Ramaditya & Nazarrio<sup>50</sup>, Aprilia et al.<sup>51</sup>, dan

<sup>37</sup> Armstrong and Taylor, *Armstrong's handbook*.

<sup>38</sup> Sunarji Harahap, "Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri", Tbk. *Human Falah*, 3, no.2 (2016): 253–270.

<sup>39</sup> Larasati dan Gilang, "Pengaruh Motivasi Kerja".

<sup>40</sup> Haqq, "Pengaruh Budaya Organisasi".

<sup>41</sup> Indriyati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi".

<sup>42</sup> Safitri, "Pengaruh Budaya Perusahaan".

<sup>43</sup> Wahyuningsih, Sukmawati, dan Basalamah, "Pengaruh Budaya Organisasi".

<sup>44</sup> Wahyudi dan Tupti, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi".

<sup>45</sup> Roni, *Pengaruh Religiusitas*.

<sup>46</sup> Imelda dan Tirtayasa, "The Influence of Leadership".

<sup>47</sup> Setiawati dan Parmin, "Pengaruh Religiusitas, Profesionalisme".

<sup>48</sup> Ekhsan dan Mariyono, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami".

<sup>49</sup> Suwanto, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Tangerang Selatan", *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)* 3, no.1 (September 2019): 16–23.

<sup>50</sup> Ramaditya, M., & Nazarrio, G., "Dampak Budaya Organisasi, Komunikasi, Dan Religiusitas Terhadap Keterikatan Kerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Biro Kepegawaian Dan Organisasi, BPKP Pusat". *Jurnal STEI Ekonomi*, (Desember 2020): 1–13.

<sup>51</sup> Aprilia, Akbar, dan Anwar, "Pengaruh Religiusitas".

Kurniansah<sup>52</sup> yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, akan membuat kinerjanya semakin meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan dari dalam diri maupun luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja yang pada akhirnya sangat berperan dalam meningkatkan kinerjanya.

Upaya pimpinan CV Citra Pustaka dalam rangka meningkatkan motivasi karyawan di antaranya adalah seperti yang disampaikan sebelumnya yaitu memberikan *reward* bagi karyawan dengan memberangkatkan ibadah umroh. Di samping program ibadah Umroh tersebut, dalam setiap akhir semester (2 kali dalam setahun) seluruh karyawan akan menerima uang bonus dari keuntungan perusahaan. Perusahaan juga menyiapkan uang lembur yang cukup memadai bagi karyawan yang memang harus segera menyelesaikan pekerjaannya sesuai target waktu. Pada saat ini juga sudah disiapkan program pembagian kapling tanah terutama diprioritaskan bagi karyawan yang belum memiliki rumah atau yang tempat tinggalnya jauh dari lokasi perusahaan. Seperti ada karyawan yang tinggalnya di Wonogiri dan dilaju setiap hari. Diharapkan dengan meningkatnya motivasi karyawan, maka akan meningkat juga kinerja mereka. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Armstrong, bahwa meningkatnya motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja atau kinerja.

#### **4. Religiusitas Islam berpengaruh positif terhadap motivasi kerja**

Hipotesis keempat dari penelitian ini adalah religiusitas Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

---

<sup>52</sup> Kurniansah, "Pengaruh Strategi Kepemimpinan".

Dari hasil perhitungan dan uji statistik dengan menggunakan program SPSS didapatkan bahwa setelah dilakukan pengujian model dengan menggunakan analisis jalur, dapat ditunjukkan bahwa efek atau pengaruh langsung religiusitas Islam terhadap motivasi kerja ( $p_{31}$ ) adalah sebesar 0,187,  $t_{hitung} (2,476) > t_{tabel} (1,660)$ , dan nilai sig (0,000)  $< 0,05$ , maka jalur tersebut adalah signifikan. Artinya bahwa terdapat pengaruh langsung variabel religiusitas Islam terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang hasilnya sama dengan penelitian di atas dilakukan oleh Fauzan & Tyasari yang menunjukkan bahwa religiusitas atau rasa keberagamaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja seorang guru dalam melaksanakan aktivitasnya. Para guru yang mayoritas adalah pemeluk agama Islam, dalam aktivitas mengajarnya diwarnai oleh muatan-muatan ajaran Islam. Religiusitas memberikan suatu dorongan kepada seseorang (guru) untuk bekerja lebih baik, meningkatkan kualitas kerjanya, serta bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.<sup>53</sup>

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawati & Parmin yang berpendapat bahwa berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa religiusitas mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap motivasi pada Karyawan BMT Al Amin Gombang.<sup>54</sup> Hal tersebut menunjukkan bahwa jika religiusitas diterapkan dalam diri dan praktik kerja karyawan dengan baik maka akan menumbuhkan Motivasi pada karyawan. Beberapa penelitian lainnya yang mempunyai hasil sama dengan penelitian ini di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Deky Anwar et al.<sup>55</sup>, Mukhamad Roni<sup>56</sup>, Setiawati dan Parmin<sup>57</sup>, dan Prasetyo & Anitra<sup>58</sup>, yang menyebutkan bahwa religiusitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

---

<sup>53</sup> Fauzan dan Tyasari, "Pengaruh Religiusitas".

<sup>54</sup> Setiawati dan Parmin, "Pengaruh Religiusitas".

<sup>55</sup> Anwar, Marnola, dan Suryani, "Pengaruh Religiusitas dan Komunitas".

<sup>56</sup> Roni, *Pengaruh Religiusitas*.

<sup>57</sup> Setiawati dan Parmin, "Pengaruh Religiusitas".

<sup>58</sup> Prasetyo dan Anitra, "Pengaruh Religiusitas".

Beberapa hal yang dilakukan oleh pimpinan CV Citra Pustaka dalam rangka meningkatkan religiusitas Islam karyawan sebagaimana telah disampaikan di atas, diharapkan dapat menjadi semangat dan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih baik, meningkatkan kualitas kerjanya, serta bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

### **5. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja**

Hipotesis kelima dari penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dari hasil perhitungan dan uji statistik dengan menggunakan program SPSS didapatkan bahwa setelah dilakukan pengujian model dengan menggunakan analisis jalur, dapat ditunjukkan bahwa efek atau pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja ( $p_{32}$ ) adalah sebesar 0,654,  $t_{hitung} (8,675) > t_{tabel} (1,660)$ , dan nilai sig (0,000)  $< 0,05$ , maka jalur tersebut adalah signifikan. Artinya bahwa terdapat pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Helen Deresky bahwa motivasi sangat banyak berfungsi dalam konteks pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Konteks itu sangat dipengaruhi oleh variabel budaya, yang memengaruhi sikap dan perilaku individu dan kelompok pada pekerjaan.<sup>59</sup> Sedangkan Sinha et al., menyatakan bahwa budaya organisasi mampu menciptakan motivasi kerja bagi karyawan untuk memberikan kemampuan yang terbaik dalam memanfaatkan kesempatan yang telah diberikan oleh perusahaan.<sup>60</sup>

Dari hasil penelitian dan pernyataan di atas terlihat bahwa variabel budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Beberapa penelitian lainnya yang mempunyai hasil sama dengan penelitian ini di antaranya adalah penelitian yang

---

<sup>59</sup> Deresky. *International Management Managing*.

<sup>60</sup> Sinha et al., "Impact of Work Culture".



dilakukan oleh Patnaik<sup>61</sup>, Azis & Shofawati<sup>62</sup>, Haqq<sup>63</sup>, Giantari<sup>64</sup>, Fauzan & Fathiyah<sup>65</sup>, Safitri<sup>66</sup>, dan Sutoro<sup>67</sup> yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Budaya organisasi seperti budaya untuk senantiasa melakukan inovasi, fokus pada hasil, *teamwork* ataupun agresivitas (kerja keras) yang sudah tertanam dalam diri karyawan CV Citra akan menjadi senjata yang ampuh dalam mengatasi setiap permasalahan maupun tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Sebagaimana disampaikan oleh Sinha et al., bahwa budaya organisasi mampu menciptakan motivasi kerja bagi karyawan untuk memberikan kemampuan yang terbaik dalam memanfaatkan kesempatan yang telah diberikan oleh perusahaan. Tantangan era digital yang menyebabkan terjadinya perubahan secara fundamental terhadap cara berpikir, cara hidup, dan cara berinteraksi antar manusia mendorong CV Citra Pustaka untuk menjadikannya sebagai peluang. Untuk itu CV Citra Pustaka harus mampu beradaptasi terhadap perubahan tersebut agar dapat bertahan (*survive*) dan tetap eksis dalam pusaran arus deras digitalisasi. Oleh karena itu, beberapa strategi telah dilakukan oleh CV Citra Pustaka dalam menghadapi tren digitalisasi materi pelajaran ini sebagaimana telah disebutkan di atas, juga melakukan pengembangan organisasi yaitu dengan membuat *channel* edukasi yang memuat video pembelajaran di bawah unit *Content Creator*. Konten yang mereka buat di *platform youtube* adalah sebagai suplemen (pelengkap) sarana daring atau luring bagi pembelajaran siswa dari rumah. *Channel* edukasi ini, sebenarnya juga mempunyai fungsi yang terbilang besar dalam dunia *marketing* pada era digital saat ini.

---

<sup>61</sup> Patnaik, "Organizational Culture".

<sup>62</sup> Azis dan Shofawati, "Pengaruh Kepemimpinan Islami".

<sup>63</sup> Haqq, "Pengaruh Budaya Organisasi".

<sup>64</sup> Giantari dan Riana, "Pengaruh Budaya Organisasi".

<sup>65</sup> Fauzan dan Fathiyah, "Pengaruh Budaya Organisasi".

<sup>66</sup> Safitri, "Pengaruh Budaya Perusahaan".

<sup>67</sup> Sutoro. "Pengaruh Budaya Organisasi".



## 6. Religiusitas Islam berpengaruh positif terhadap budaya organisasi

Hipotesis keenam dari penelitian ini adalah religiusitas Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Dari hasil perhitungan dan uji statistik dengan menggunakan program SPSS didapatkan bahwa setelah dilakukan pengujian model dengan menggunakan analisis jalur, dapat ditunjukkan bahwa efek atau pengaruh langsung religiusitas Islam terhadap budaya organisasi ( $p_{21}$ ) adalah sebesar 0,532,  $t_{hitung} (6,319) > t_{tabel} (1,660)$ , dan nilai sig (0,000)  $< 0,05$ , maka jalur tersebut adalah signifikan. Artinya bahwa terdapat pengaruh langsung variabel religiusitas Islam terhadap budaya organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Barbara Mazur yang menegaskan bahwa, terdapat pengaruh religiusitas (agama Katolik dan Ortodoks) terhadap budaya organisasi.<sup>68</sup> Robbins & Timothy mengatakan bahwa dalam suatu budaya yang kuat berasal dari nilai suatu organisasi yang dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas, maka makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai itu semakin kuat budaya tersebut. Proses pengembangan budaya kerja dimulai dari kesepakatan atas nilai-nilai yang diyakini sebagai pilihan acuan, nilai-nilai ini selanjutnya diinternalisasikan dalam setiap sumber daya manusia. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kerja karyawan maupun organisasi.<sup>69</sup>

Studi tentang pengaruh budaya dan etos Islam serta komitmen pemimpin terhadap kemajuan ekonomi pernah dilakukan Bacock dalam karya Nurcholish Madjid. Studi ini dilakukan di Afrika Timur khususnya terhadap kaum imigran Muslim dari IndoPakistan. Studinya menyimpulkan bahwa semangat keagamaan (religiusitas) sangat berperan penting dalam mendorong budaya organisasi dan budaya kerja mereka.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Mazur, "Organizational Culture".

<sup>69</sup> Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*.

<sup>70</sup> Rachman, *Karya Lengkap Nurcholish Madjid*.

Beberapa penelitian lainnya yang mempunyai hasil sama dengan penelitian ini di antaranya adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Fauzan & Tyasari<sup>71</sup>, Anitra<sup>72</sup>, Ramlee et al.<sup>73</sup>, Onyemah et al.<sup>74</sup>, dan Wijayanti & Nurhayati<sup>75</sup> yang menyebutkan bahwa religiusitas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

Program peningkatan aspek religiusitas karyawan yang dilakukan oleh pimpinan CV Citra Pustaka baik melalui pengajian karyawan, memberangkatkan karyawan untuk umroh ataupun melakukan sholat wajib berjamaah pada saat hari kerja kalau dilakukan secara rutin dan terus menerus, maka akan menjadi budaya organisasi tersendiri. Di samping itu dengan meningkatkan keimanan dan ketaqwaan karyawan secara meluas akan semakin menumbuhkan nilai-nilai positif yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan yang positif juga, dan ini dapat menjadi ciri tersendiri bagi karyawan CV Citra Pustaka. Sebagaimana yang disampaikan oleh Robbins & Timothy bahwa dalam suatu budaya yang kuat berasal dari nilai suatu organisasi yang dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas, maka makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai itu semakin kuat budaya tersebut.

## **7. Religiusitas Islam berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening***

Hipotesis ketujuh dari penelitian ini adalah religiusitas Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Setelah dilakukan pengujian model dengan menggunakan analisis jalur, dapat ditunjukkan bahwa efek atau pengaruh secara tidak langsung religiusitas Islam terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja adalah sebesar  $p_{31} \times p_{y3} = 0,187 \times 0,411 = 0,077 (>0,05)$ . Artinya

---

<sup>71</sup> Fauzan dan Tyasari, "Pengaruh Religiusitas".

<sup>72</sup> Anitra, *Pengaruh Religiusitas*.

<sup>73</sup> Norfaizzah Ramlee et al., "The Influence of Religiosity".

<sup>74</sup> Onyemah, Rouziès, dan Iacobucci, "Impact of religiosity and culture".

<sup>75</sup> Wijayanti dan Nurhayati, "The Effect of Employee Religiosity".

bahwa terdapat pengaruh variabel religiusitas Islam terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Dengan kata lain motivasi kerja mampu memediasi pengaruh variabel religiusitas Islam terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Max Weber, bahwa sikap dan tingkah laku religiusitas di dalam diri individu manusia merupakan cerminan bagi kerja duniawi sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan spiritualitasnya. Hal ini menimbulkan dorongan (motivasi) bagi seseorang untuk merasa nyaman dan bahagia dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya, dan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.<sup>76</sup> Senada dengan yang disampaikan oleh Weber tersebut, Ancok juga berpendapat bahwa bagi seorang Muslim, dalam melakukan aktivitas apapun, diperintahkan untuk melakukannya dalam rangka beribadah kepada Allah. Dengan demikian seorang yang religius akan selalu berusaha untuk berbuat yang terbaik dan melakukan setiap kegiatan sesuai dengan norma dan aturan yang telah diatur dalam agamanya. Faktor agama itu sendiri dapat memungkinkan terwujudnya motivasi seorang karyawan untuk dapat mencapai kinerja yang optimal

Pernyataan tersebut dan hasil penelitian yang telah penulis dapatkan ini juga telah dibuktikan oleh beberapa peneliti yang melakukan penelitian mengenai pengaruh religiusitas terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Aprilia et al. dalam penelitiannya telah membuktikan bahwa secara signifikan motivasi kerja mampu memediasi pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan.<sup>77</sup> Begitu juga dengan Setiawati dan Parmin, dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh religiusitas terhadap kinerja karyawan, namun kurang

---

<sup>76</sup> Rachman, *Karya Lengkap Nurcholish Madjid*"

<sup>77</sup> Dini Aprilia, Dinnul A. Akbar, dan Dedy Anwar, "Pengaruh Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Variabel *Intervening*," *Syntax Literate*, 6, no. 1 (2021): 200–207.

signifikan bila dibandingkan dengan pengaruh religiusitas secara langsung terhadap kinerja karyawan.<sup>78</sup>

Beberapa penelitian lainnya yang mempunyai hasil sama dengan penelitian ini di antaranya adalah yang dilakukan oleh Roni, menyatakan bahwa religiusitas yang tinggi dapat membuat seseorang menjadi termotivasi yang selanjutnya akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.<sup>79</sup> Sedangkan menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti dan Nurhayati membuktikan bahwa motivasi intrinsik mampu memediasi pengaruh aspek religiusitas karyawan terhadap kinerja karyawan secara signifikan.<sup>80</sup>

Dalam penelitian yang penulis lakukan dengan menggunakan analisis jalur, didapatkan hasil bahwa tingkat religiusitas Islam karyawan mampu memengaruhi kinerja karyawan, tetapi harus melalui variabel *intervening*, yaitu motivasi kerja. Artinya bahwa meningkatnya religiusitas Islam para karyawan akan mendorong atau memotivasi mereka untuk bekerja dengan sebaik-baiknya yang pada akhirnya akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan.

Beberapa hal yang dilakukan oleh pimpinan CV Citra Pustaka dalam rangka meningkatkan religiusitas karyawan di antaranya adalah menyelenggarakan pengajian karyawan yang rutin dilaksanakan setiap bulan sekali. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan keimanan dan ketaqwaan karyawan yang kebetulan seluruhnya adalah Muslim. Di samping itu memberikan *reward* bagi karyawan yang dinilai memiliki

---

<sup>78</sup> Rina Setiawati dan Parmin, “Pengaruh Religiusitas, Profesionalisme Dan Human Capital Thd Kinerja Karyawan Bmt Al Amin Gombong Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening*”. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)* 1, no. 1 (2019): 157–167. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v1i1.405>

<sup>79</sup> Mukhamad Roni, *Pengaruh Religiusitas, Kepemimpinan, Etos Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. Tesis (Surabaya: Magister Ekonomi Syariah, Pascasarjana UIN Sunan Ampel, 2019), 4.

<sup>80</sup> Ramadhian Wijayanti dan Mafizaton Nurhayati, “The Effect of Employee Religiosity and Organizational Culture on Employee Performance with Intrinsic Motivation as a Mediation Variable in Bank Syariah Indonesia (BSI) Ex BNI Syariah Head Office”. *European Journal of Business and Management Research*, 6, no. 5 (2021): 100–106. <https://doi.org/10.24018/ejbm.2021.6.5.1069>

kinerja yang baik dengan masa kerja yang cukup, di antaranya adalah dengan memberangkatkan ibadah Umroh sekitar 5 sampai 6 karyawan per tahunnya (sebelum masa pandemi Covid-19) dan untuk tahun ini diberangkatkan umroh sebanyak 7 karyawan. Walaupun rencana pemilik perusahaan (Dirut CV Citra Pustaka), sebenarnya pada akhirnya semua karyawan akan diberangkatkan untuk melaksanakan ibadah Umroh. Hal ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan religiusitas Islam karyawan guna meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya juga akan berdampak positif terhadap kinerja mereka.

#### **8. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening***

Hipotesis kedelapan dari penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Setelah dilakukan pengujian model dengan menggunakan analisis jalur, dapat ditunjukkan bahwa efek atau pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja adalah sebesar  $p_{32} \times p_{y3} = 0,654 \times 0,411 = 0,269 (>0,05)$ . Artinya terdapat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Dengan kata lain motivasi kerja mampu memediasi pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak bertentangan dengan pendapat yang disampaikan oleh Fahmi yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong (motivasi) untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.<sup>81</sup> Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Kotter dan Heskett menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan.

---

<sup>81</sup> Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori*.

Beberapa penelitian lainnya yang mempunyai hasil sama dengan penelitian ini di antaranya adalah Megawati dalam penelitiannya telah membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik budaya organisasi semakin baik pula kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang.<sup>82</sup> Wijayanti dan Nurhayati dalam penelitiannya membuktikan bahwa motivasi intrinsik mampu memediasi pengaruh aspek budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.<sup>83</sup> Sedangkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Haqq, menyatakan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, namun pengaruhnya lebih kecil apabila dibandingkan dengan pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan.<sup>84</sup>

Setelah dilakukan pengujian model dengan menggunakan analisis jalur, dapat ditunjukkan bahwa efek atau pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,427, sedangkan pengaruh tidak langsung yaitu pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,269. Artinya bahwa terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, dapat ditunjukkan bahwa pengaruh langsung

---

<sup>82</sup> Anna Megawati, "Pengaruh Teamwork dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja." *Tesis* (Kudus: Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muria Kudus, 2019).

<sup>83</sup> Ramadhian Wijayanti dan Mafizaton Nurhayati, "The Effect of Employee Religiosity and Organizational Culture on Employee Performance with Intrinsic Motivation as a Mediation Variable in Bank Syariah Indonesia (BSI) Ex BNI Syariah Head Office". *European Journal of Business and Management Research*, 6, no. 5 (2021): 100–106. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.5.1069>

<sup>84</sup> Najmy Haqq, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo". *Bisma - Bisnis Dan Manajemen*, 9, no.1 (2016): 56–68.



budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruhnya secara tidak langsung. Hasil penelitian ini sama dengan yang telah dilakukan oleh Haqq. Hal ini dapat terjadi karena didasari oleh faktor motivasi dari Abraham Maslow, yang memungkinkan hal ini dapat terjadi karena penghargaan dan pengakuan kurang didukung dengan baik melalui jenjang karir yang meningkat apabila mengalami pencapaian tertentu.

