PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT BROMO STEEL INDONESIA (BOSTO) KOTA PASURUAN

SKRIPSI

Oleh :

MUKHAMMAD NUR WAKHID SARWO EDI
NIM : 15510101

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT BROMO STEEL INDONESIA (BOSTO) KOTA PASURUAN

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)

Oleh :

MUKHAMMAD NUR WAKHID SARWO EDI
NIM : 15510101

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT BROMO STEEL INDONESIA (BOSTO) KOTA PASURUAN

SKRIPSI

Oleh :

MUKHAMMAD NUR WAKHID SARWO EDI
NIM : 15510101

Telah disetujui 25 Mei 2020

Dosen Pembimbing,

Dr. Siswanto, S.E., M.Si

NIP. 19750906200604 1 001

Mengetahui:

Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA

NIP. 19670816200312 1 001

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT BROMO STEEL INDONESIA (BOSTO) KOTA PASURUAN

Oleh :

MUKHAMMAD NUR WAKHID SARWO EDI
NIM : 15510101

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen(SM) Pada tanggal 16 Juni 2020

Susunan Dewan Penguji	TandaTangan
1. Ketua Penguji **Syahirul Alim, S.E., M.M.** **NIP. 19771223 200912 1 002**	**( )**
2. Sekretaris / Pembimbing **Dr. Siswanto SE., M.Si** **NIP 19750906 200604 1 001**	**( )**
3. Penguji Utama **Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H., M.Ag.** **NIDK 8822233420**	**( )**

Mengetahui :

Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, MM., CRA
NIP 19670816200312 1 001

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama	: Mukhammad Nur Wakhid Sarwo Edi
NIM	: 15510101
Fakultas/jurusan	: Ekonomi/Manajemen SDM

Menyatakan bahwa **"Skripsi"** yang Saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul: **"PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT BROMO STEEL INDONESIA (BOSTO) KOTA PASURUAN".** Ini hasil karya saya sendiri, bukan **"duplikasi"** dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada **"klaim"** dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 20 Juni 2020

Hormat Saya,

Mukhammad Nur Wakhid Sarwo Edi

15510101

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh kesadaran dan kerendahan hati penulis Karya ini saya persembahkan kepada Orangtua kandung saya, Bapak Sugeng Sumarsudi dan Ibu Sri Sudartik yang telah mengajarkan banyak hal dan selalu memberiku banyak kekuatan, semangat, dan motivasi sehingga saya bisa menyelesaikan karya ilmiah ini dan berkat doa yang tulus siang dan malam tiada hentinya saya bisa menyelesaikan kuliah tepat pada waktunya. Serta kedua adik saya Kurniawan Dwi Nur Faizi dan Neng Liana Sinta Nuriyah berserta keluarga besar lainnya yang selalu mensuport saya dalam berjuang menimba ilmu dimanapun dan kapanpun. Dan mereka juga yang selalu ada dalam hati dan doa saya meski terbatasi oleh jarak dan waktu.

Terimakasih banyak juga saya ucapkan untuk dosen pembimbing saya Bapak Dr. Siswanto SE., M.Si yang telah dengan sabar membimbing saya dalam mengerjakan lembar demi lembar.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

MOTTO

قَالَ النَّبِيُّ -صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-: "لَيْسَ مِنَّا مَنْ لَمْ يَرْحَمْ صَغِيرَنَا وَيُوَقِّرْ كَبِيرَنَا"(رواه الترمذي وصححه الألباني)

Rasulullah SAW. Bersabda: "*Bukanlah termasuk golongan kami, orang yang tidak menyayangi anak kecil dan tidak menghormati orang yang dituakan diantara kami. (Hadits Shahih, Riwayat, At-Tirmidzi, no.5445).*"

"Sebaik baiknya manusia adalah yang bisa menghormati dan menghargai satu sama lain dan sesama Makhluk-Nya"

Karena cara orang lain menghargai Anda adalah cerminan diri bagaimana Anda menghargai mereka

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penyusun skripsi yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Bromo Steel Indonesia (BOSTO) Kota Pasuruan"** dapat terselesaikan. Sholawat serta salam tetap tercurahkan kehadirat baginda Nabi besar Muhammad SAW, yang dengan ajaran-ajarannya kita dapat menghadapi kehidupan yang semakin mengglobal dengan terbekali iman Islam.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini. Dengan kerendahan hati dan rasa hormat, Ucapan terima kasih penulis di haturkan kepada:

1. Prof. Dr. Abd. Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Drs. Agus Sucipto, MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Bapak Zaim Mukaffi SE., M.Si selaku Dosen Wali saya yang selalu membimbing saya dalam menuntut ilmu di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
5. Bapak Dr. Siswanto SE., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan motivasi, arahan, dan semangat untuk membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi selaku dosen pengajar yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan kepada penulis selama menempuh studi di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang..
7. Ayah, Ibu, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan dukungan secara mutlak baik doa dalam sujud mereka dan motivasi untuk saya

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

menyelesaikan jenjang strata 1.

8. Teman-teman seperjuangan dan rekan mahasiswa manajemen 2015 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
9. Para Petinggi dan Staff beserta Karyawan PT. Bromo Steel Indonesia (BOSTO) Kota Pasuruan yang bersedia meluangkan waktunya dalam proses pengumpulan data sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.
10. Laili Maulidina S.Psi yang selalu menemani saya dan memberikan motivasi, semangat dan dukungannya.
11. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa saya sebut satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Peneliti berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal ‘Alamin.

Malang, 25 Juni 2020

Peneliti

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI ..... **i**

BAB I PENDAHULUAN **1**

1.1. Latar Belakang 1

1.2. Rumusan Masalah 8

1.3. Tujuan Penelitian 8

1.4. Manfaat Penelitian 9

BAB II KAJIAN PUSTAKA **10**

2.1. Kajian Empiris 10

2.2 Kajian Teoritis 17

2.2.1. Kepemimpinan Transformasional 17

2.2.2. Teori Budaya Organisasi 25

2.2.3. Teori Kinerja Karyawan 32

2.2.4. Teori Kepuasan Kerja 37

2.2.5. Hubungan antar Variabel 42

2.2.6. Kerangka Konsep 44

BAB III METODE PENELITIAN **48**

3.1 Jenis Penelitian 48

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Metode penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2011: 8) yaitu : "Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan". ... 48

3.2 Pendekatan Penelitian 48

3.3 Lokasi Penelitian 48

3.4 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel 49

3.5 Definisi Operasional Variabel 50

3.6 Skala Pengukuran 52

3.7 Pengumpulan Data 53

3.6.1 Sumber Data 53

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3.6.2 Metode Pengumpulan Data 53
3.8 Uji Instrumen 54
3.9 Teknik Analisis Data 55

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 61

4.1. Deskripsi Objek Penelitian 61
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden 62
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian 65
4.3.1. Variabel Kepemimpinan Transformasional 65
4.3.2. Variabel Budaya Organisasi 66
4.3.3. Variabel Kepuasan Kerja 67
4.3.4. Variabel Kinerja Karyawan 67
4.4. Uji Validitas, Reliabilitas dan Linieritas 68
4.4.1. Uji Validitas 68
4.4.2. Uji Reliabilitas 68
4.4.3. Uji Asumsi Linieritas 69
4.5. Hasil Pengujian Persamaan Struktural Pendekatan PLS 69
4.5.1. Hasil Pengujian Model Struktural *(Outer Model)* 69
4.5.2. Uji Mediasi 79
4.5.3. Hasil Pengujian Hipotesis *(Inner Model)* 80
4.6. Pembahasan 83
4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. 84
4.6.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan 88
4.6.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 94
4.6.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 97
4.6.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 99
4.7. Keterbatasan Penelitian 100

BAB V PENUTUP 102

5.1. Kesimpulan 102
5.2. Saran 104
5.2.1. Saran bagi Praktisi 104
5.2.2. Saran bagi Peneliti Selanjutnya 104

DAFTAR PUSTAKA 106

Outer Loadings 129
Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values) 130

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner.....112

Lampiran 2 : Tabulasi Data.....114

Lampiran 3 : Uji Validitas dan Reliabilitas.....122

Lampiran 4: Uji Linieritas.....126

Lampiran 5: Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk.....127

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 :Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu.....13

Tabel 2.2: Matriks sembilan-sembilan yang menggambarkan 81 gaya kepemimpinan yang berbeda. 23
Tabel4.1 : Karakteristik responden berdasarkan Usia.....68
Tabel 4.2 : Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin 68
Tabel 4.3 : Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan Terakhir 69
Tabel 4.4 : Karakteristik responden berdasarkan Lama Bekerja 69
Tabel 4.5 : Karakteristik responden berdasarkan status Perkawinan.....70
Tabel 4.6 : Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional(X1).....71
Tabel 4.7 : Deskripsi Variabel Budaya Organisasi(X2) 71
Tabel 4.8 : Deskripsi Variabel Kepuasan kerja(Z).....72
Tabel 4.9 : Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y) 73
Tabel 4.10 : Pengujian asumsi Linieritas 74
Tabel 4.11 : Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel kepemimpinan transformasional.....76
Tabel 4.12 : Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel budaya organisasi77
Tabel 4.13 : Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepuasan Kerja...78
Tabel 4.14 : Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kinerja Karyawan 79
Tabel 4.15 : Nilai *Discriminant Validity (Cross Loading*) 80
Tabel 4.16 : Nilai Akar Average Variance Extracted (AVE) 81
Tabel 4.17 : Nilai Composite Reliability 82
Tabel 4.18 : Nilai R-Square 83
Tabel 4.19 : Hasil Uji Inner weight.....85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 :Kerangka jalur tujuan *(path-goal)* yang belum direvisi.....26

Gambar 2.2:Kerangka jalur tujuan *(path-goal)* yang sudah direvisi.....27

Gambar 2.3 :Kerangka Konsep Penelitian.....55

Gambar 3.1 : Diagram Jalur model analisis Penelitian.....62

Gambar 3.2 :Hubungan Uji Variabel Mediasi 66

Gambar 4.1 : Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS.....78

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ABSTRAK

Mukhammad Nur Wakhid Sarwo Edi.15510101, 2020. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Bromo Steel Indonesia (BOSTO) Kota Pasuruan.** Skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pembimbing : Dr. Siswanto, S.E., M.Si.

Kata Kunci : Pengaruh, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Mediasi, Kepuasan Kerja

---

Keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Oleh karena itu Kinerja Karyawan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan dan kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang maksimal Banyak faktor yang dapat mempengaruhi karyawan salah satunya yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di perusahaan. Gaya kepemimpinan dalam perusahaan sangat berpengaruh langsung terhadap kinerja dan kepuasan karyawannya. Dalam kepemimpinan terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan transformasional, dimana Kepemimpinan ini dianggap sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para karyawan agar dapat meningkatkan kinerja Budaya organisasi merupakan sistem yang dimiliki perusahaan untuk menyebarkan nilai-nilai yang dianut perusahaan kepada karyawan. Budaya organisasi akan memengaruhi perilaku karyawan sehingga yang dilakukan karyawan merupakan cerminan nilai dan tujuan organisasi yang ada. Jika budaya organisasi bisa diterima karyawan dengan baik maka karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik dan komitmen organisasional yang tinggi. Tujuan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Bromo Steel Indonesia (BOSTO) Kota Pasuruan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*. Sampel yang digunakan sebanyak 80 respunden dengan tekhnik pengambilan sampel *Proportional Random Sampling (*semua anggota mempunyai kesempatan yang sama). Jenis data yang digunakan berupa data primer kuesioner dan sekunder berupa dokumen. Analisis yang digunakan ialah model analisis *Partial Least Square(PLS)* dengan alat bantu SmartPLS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien korelasi jalur sebesar 0,337 dengan p-value 0,001 < 0,05. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien korelasi jalur sebesar 0,211 dengan p-value 0,023 < 0,05. Kepuasan Kerja (Z) tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y) dengan nilai koefisien korelasi jalur sebesar -0,259 dengan p-value 0,004 < 0,05. Kepemimpinan transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai koefisien -0,259 dengan nilai p-value 0,004 < 0,05 yang berarti signifikan maka kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai koefisien -0,359 dan nilai p-value 0,000 < 0,05 yang berarti kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ABSTRACT

Mukhammad Nur Wakhid Sarwo Edi. 15510101, 2020. **The influence of transformational leadership and organizational culture towards employee performance is mediated by employee satisfaction at PT. Bromo Steel Indonesia (BOSTO) Pasuruan City.** Thesis, Management Department, economics faculty, Islamic State University of Maulana Malik Ibrahim Malang

Instructor: Dr. Siswanto, S.E., M.Si.

Keywords: influence, transformational leadership, organizational culture, employee performance, mediation, job satisfaction

---

Success in achieving an organization's objectives is heavily influenced by employee performance. Employee performance is therefore very influential in the company's success and failure to achieve the company's objectives. To achieve maximum performance many factors that can affect employees one of them is the style of leadership and organizational culture in the company. The leadership style in the company has a direct impact on the performance and satisfaction of its employees. In leadership there is a wide range of leadership styles, one of which is the transformational style of leadership, where the leadership is regarded as a leadership that requires the action to motivate employees in order to improve organizational culture performance is a company-owned system to disseminate company-adopted values to employees. Organizational culture affects employees ' behavior so that employees do are a reflection of the organizational values and objectives. If the organizational culture can be well-received by employees, employees will demonstrate good performance and high organisational commitment. The purpose of this research aims to determine the influence of transformational leadership and organizational culture to employee performance mediated by employee satisfaction at PT. Bromo Steel Indonesia (BOSTO) Pasuruan City.

This research uses a explanatory research approach. Samples used as much as 80 respunden with Proportional Random Sampling sampling technology (all members have the same opportunity). The data types used are primary questionnaires and secondary records of documents. The analysis used is a Partial Least Square (PLS) analysis model with SmartPLS tool

The results showed that the transformational leadership (X1) affected the employee's performance (Y) with a line correlation coefficient value of 0.337 with a P-value of 0.001 < 0.05. Organizational culture (X2) affects employee performance (Y) with a path correlation coefficient value of 0.211 with a P-value of 0.023 < 0.05. Job Satisfaction (Z) has no effect on employee performance (Y) with path correlation coefficient value of-0.259 with P-value 0.004 < 0.05. The Transformational Leadership (X1) to Job satisfaction (Z) has a coefficient of value-0.259 with a P-value of 0.004 < 0.05 which means significant then job satisfaction is capable of being a partially mediation variable between the transformational leadership to the employee's performance. Organizational culture (X2) on job satisfaction (Z) has a coefficient of-0.359 and a P-value value of 0.000 < 0.05 which means that job satisfaction is capable of being a partial mediation variable between organizational cultures on employee performance.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

مستلخص البحث

محمد نور وحيد سارو ادي. 15510101, 2020. يتم توسط تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية نحو أداء الموظفين مدينة فاسوروان. أطروحة، قسم الإدارة، كلية (BOSTO) برومو ستيل اندونيسيا .PT من قبل رضا الموظفين في الاقتصاد، جامعة الدولة الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج

المشرف: الدكتور سيسوانطا الماجست ير

الكلمات الرئيسية: التأثير، القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، أداء الموظفين، الوساطة، الرضا الوظيفي

يتأثر النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير بأداء الموظف. ولذلك فإن أداء الموظف مؤثر جداً في نجاح الشركة وفشلها في تحقيق أهداف الشركة. لتحقيق أقصى قدر من الأداء العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الموظفين واحد منهم هو أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية في الشركة. أسلوب القيادة في الشركة له تأثير مباشر على أداء ورضا موظفيها. في القيادة هناك مجموعة واسعة من أساليب القيادة، واحدة منها هي أسلوب التحول في القيادة، حيث تعتبر القيادة القيادة التي تتطلب العمل لتحفيز الموظفين من أجل تحسين الأداء الثقافي التنظيمي هو نظام مملوك للشركة لنشر القيم المعتمدة من قبل الشركة للموظفين. الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك الموظفين بحيث الموظفين القيام به هي انعكاس للقيم التنظيمية والأهداف. إذا كان من الممكن استقبال الثقافة التنظيمية من قبل الموظفين ، فإن الموظفين سوف يظهرون أداءً جيدًا والتزامًا تنظيميًا عاليًا. يهدف الغرض من هذا البحث إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين مدينة فاسوروان (BOSTO) برومو ستيل إندونيسيا .PT بوساطة رضا الموظفين في.

يستخدم هذا البحث نهج البحث التفسيري. استخدمت العينات ما يصل إلى 80 مجيبًا باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية النسبية (جميع الأعضاء لديهم نفس الفرصة). أنواع البيانات المستخدمة هي الاستبيانات الأولية والسجلات الثانوية للوثائق. SmartPLS مع أداة (PLS) التحليل المستخدم هو نموذج تحليل مربع جزئي أقل

P أثرت على أداء الموظف (ص) بقيمة معامل ارتباط سطري 0.337 بقيمة (X1) أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية من P على أداء الموظف (ص) بقيمة معامل ارتباط مسار 0.211 بقيمة (X2) تؤثر الثقافة التنظيمية .0.05 > 0.001 له أي تأثير على أداء الموظف (ص) مع قيمة معامل ارتباط المسار من-0.259 (Z) 0.023 < 0.05. الارتياح الوظيفي لديها معامل القيمة-0.259 مع قيمة ف من (Z) إلى الرضا الوظيفي (X1) قيمة 0.004 < 0.05. القيادة التحويلية-P مع 0.004 < 0.05 مما يعني كبيرة ثم الرضا الوظيفي قادر على أن يكون متغير الوساطة جزئيا بين القيادة التحويلية لأداء لديها معامل -0.359 وقيمة ف-قيمة 0.000 < 0.05 مما (Z) على الرضا الوظيفي (X2) الموظف. الثقافة التنظيمية .يعني أن الرضا الوظيفي قادر على أن يكون الوساطة الجزئي متغير متغير بين الثقافات التنظيمية على أداء الموظف

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kepemimpinan sebagai sebuah konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan yang strategis dan merupakan gejala sosial yanga selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Dikatakan mempunyai kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator dari seluruh proses kegiatan organisasi. Sehingga kepemimpinan mempunyai peran utama dalam menentukan dinamika dari semua sumber yang ada. Disamping kedudukannya yang strategis, kepemimpinan juga mutlak diperlukan, dimana terjadi interaksi kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan suatu faktor yang sangat penting dalam perusahaan. Menurut Anoraga (2003:1) seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Dalam melaksanakan tugasnya seorang pemimpin selalu mempunyai peranan aktif di setiap masalah dan kebutuhan yang bersangkutan dengan kelompoknya. Pemimpin juga ikut merasakan kebutuhan dan dapat membantu para anggotanya dalam melaksanakan kegiatan yang di lakukan. kepemimpinan dalam perusahaan sangat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawannya. Karena salah satu tugas pemimpin yang utama adalah meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:67).

Dalam kepemimpinan terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh Burns (*dalam* Yukl, 1998:290) yang menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Untuk menunjang keberhasilan manajemen dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen yang baik. Seorang pemimpin yang baik harus dapat memberikan motivasi agar organisasi dapat mencapai produktivitas kerja dan kepuasan kerja bawahannya.

Robbins (2006:87-89), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Budaya organisasi merupakan sistem yang dimiliki perusahaan untuk menyebarkan nilai-nilai yang dianut perusahaan kepada karyawan. Budaya organisasi akan memengaruhi perilaku karyawan sehingga yang dilakukan karyawan merupakan cerminan nilai dan tujuan organisasi yang ada. Jika budaya organisasi bisa diterima karyawan dengan baik dan karyawan mampu mengikuti budaya yang ada, maka karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik dan memiliki loyalitas yang tinggi.

Seorang akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkannya. Robbins (2007:31) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah merujuk dari sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi, mengindikasikan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mengindikasikan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya terhadap perusahaan (Mangkunegara, 2007:67). Oleh karena itu Kinerja Karyawan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan dan kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang maksimal Banyak faktor yang dapat mempengaruhi karyawan baik yang berasal dari diri sendiri maupun di lingkungan kerjanya salah satunya yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi di perusahaan tersebut. Karena dalam mencapai tujuannya setiap organisasi atau perusahaan diharapkan mampu mengelola dan mengatur aspek sumber daya manusia yang dimilikinya dengan sebaik mungkin. Karena dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka tujuan perusahaan akan dapat tercapai.

Sementara hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja dijelaskan dalam Teori *Path Goal* Robert House (*dalam* Robbin, 2007:448). Teori ini didasarkan pada premis bahwa persepsi karyawan tentang harapan antara usaha dan kinerja sangat dipengaruhi oleh perilaku seorang pemimpin. Para pemimpin membantu bawahan tehadap pemenuhan akan penghargaan dengan memperjelas tujuan dan menghilangkan hambatan kinerja. Teori ini menganut pandangan kepemimpinan sebagai pelayan. Kepemimpinan tidak dipandang sebagai sebuah posisi kekuasaan. Sebaliknya, pemimpin bertindak sebagai pelatih dan fasilitator kepada bawahan mereka. Menurut teori *path goal* efektivitas seorang pemimpin tergantung pada faktor kontingensi (ketidakpastian) lingkungan dan gaya kepemimpinan tertentu.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sani dan Afnan, (2012), melakukan penelitian tentang Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang). Hasil dari penelitian ini yaitu kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja. Kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Sani dan Maharani, (2012),melakukan penelitian tentang*The Impacts Of Transformational Leadership And Organizational Commitment On Job Performance With The Among Lecturers Of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior*. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi memiliki efek positif pada kinerja. Komitmen organisasi memiliki efek langsung dan positif pada OCB. OCB secara otomatis memprediksi kinerja. Kepemimpinan transformasional memiliki efek langsung dan positif pada kinerja.

Ritawati. (2013) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan..

Muhajir, (2014), melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang). Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Susilo, (2014), melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ruteng). Dari penelitian ini mendapatkan hasil yaitu budaya perusahaan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

dan peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja positif yang signifikan, namun negatif yang signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Wahyu dan Anik, (2016), melakukan penelitian tentang Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian ini yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja.

Prawirosumarto *et al*, (2017), melakukan penelitian tentang *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.* Hasil dari penelitian ini menujukkan bahwa Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Kosasih, (2017) Melakukan penelitian tentang "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten". Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan pengaruh langsung motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai.

Wahyuniardi dan Nababan, (2018), melakukan penelitian tentang "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan". didapatlah hasil di mana, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Angelika S dan Yanuar, (2019), Melakukan penelitian tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Terhadap Kinerja Karyawan PT. Vizta Irama Sukses Di Jambi". mendapatkan hasil dimana Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja memberikan dampak yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Wulandari dan Ratnawati, (2019) Melakukan penelitian tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng)". Didapatkan hasil Gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja.Budaya organisasi memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja variabel dapat memediasi hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan dan budaya organisasi pada kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa hasil temuan penelitian yang masih kontradiksi, maupun adanya perbedaan pada objek penelitian tersebut, maka penelitian ini akan menguji pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Objek penelitian ini adalah PT. Bromo Steel Indonesia (PT. BOSTO) berdiri sejak tahun 1865 dengan nama "*De Bromo NV*" yang masa waktu itu tujuan utamanya untuk mendukung pabrik-pabrik gula karena di kabupaten pasuruan terdapat sekitar 40 pabrik gula. Pada tahun 1958 "*DE BROMO NV*" dinominasikan atau diambil alih oleh pemerintah RI dan menjadi perusahaan negara dengan nama "*PN BOMA*".

Pada tahun 1971, PN Boma, PN Bima dan PN Indra bergabung menjadi satu dengan nama PT. Boma Bisma Indra (Persero) atau disingkat PT. BBI Persero yang merupakan badan usaha milik negara (BUMN) di bawah pengawasan Direktorat Jendral Industri Logam Dasar Departemen Perindustrian.

Pada tahun 1974, Unit Boma atau Bhineka melepaskan diri dari manajemen PT. BBI. Dengan nama PT. Boma Stork yang kemudian berganti nama menjadi PT. Bromo Steel Indonesia (PT. BOSTO), sesuai dengan SK Menteri Kehakiman RI No. C2-517.HT.04 tahun 1997 tertanggal 17 Juni 1997 dan sampai saat ini berkembang menjadi perusahaan *general contractor, industrial engineering dan manufacturing vessel pressure, steam boiler* dan alat-

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

alat pada pabrik gula, pabrik kelapa sawit, pabrik kopi, pabrik tek, pabrik coklat, pabrik karet, dan lain-lain. Yang berlokasi di Jl. Laks. R.E. Martadinata No.18 - 20, Ngemplakrejo, Panggungrejo, Kota Pasuruan.

Dari hasil observasi peneliti selama satu bulan melakukan kegiatan Praktik Kerja Lapangan dan interaksi dengan karyawan disana secara langsung. Terdapat temuan di lapangan bahwa didalam perusahaan yang sudah berdiri puluhan tahun terdapat beberapa kali pergantian manajemen didalamnya dan di dalam perusahaan ini juga mempunyai berbagai macam pimpinan di PT. BOSTO yang mempunyai tujuan yang sama tetapi dengan perbedaan pengalaman. Karena sebagian merupakan karyawan yang sudah bekerja di perusahaan tersebut lebih dari 20 tahun, sehingga mereka dapat memahami budaya organisasi yang sudah terbentuk di dalam perusahaan. Disisi lain masih terdapat beberapa pimpinan baru yang mempunyai perilaku dan sifat yang berbeda sehingga bisa mempengaruhi budaya organisasi di PT. BOSTO. Hal tersebut bertolak belakang dengan teori faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dari Mondy dan Noe yang dialih bahasakan oleh Djoko Santoso Moeljono (2005) yaitu gaya manajemen. Dalam hal ini bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan itu. Dari pernyataan itu bisa ditarik kesimpulan bahwa untuk mempelajari gaya manajemen memerlukan waktu bagi seorang pemimpin untuk beradaptasi dalam pengaplikasiannya didalam perusahaan tersebut karena setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda.

Selain itu juga terdapat data hasil pengumpulan data dengan cara tanya jawab dari 15 responden awal secara acak di PT. BOSTO bahwa 6 (enam) karyawan menyatakan terdapatnya ketidakmampuan pemimpin dalam membawahi karyawannya. Sementara itu 9 (sembilan) karyawan mengatakan sebaliknya. Namun, bertolak dari hal tersebut para karyawan merasa puas dalam menjalankan pekerjaannya terlepas dari ketidakmampuan atasan dalam membawahi karyawannya.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang masih kontradiktif serta fenomena dilapangan,maka penelitian ini ingin menambahkan kepuasan kerja sebagai

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

variabel mediasi, sehingga penelitian ini mengkaji penelitian dengan judul : **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Bromo Steel Indonesia (BOSTO) Kota Pasuruan"**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
b. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
d. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan ?
e. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
b. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
c. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
d. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.
e. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1.4. Manfaat Penelitian

a. Bagi Peneliti

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengembangan ilmu pengetahuan maupun, perluasan wawasan dan pengalaman tentang kondisi nyata dari lapangan, serta peningkatan cara berfikir yang kritis terhadap sebuah dinamika yang terjadi dalam organisasi khususnya dalam bidang sumber daya manusia.
2. Sebagai bentuk pengaplikasian dari dari ilmu yang telah diperdalam pada proses perkuliahan.

b. Bagi pembaca

1. Untuk menambah wawasan pengetahuan dan lebih memahami kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan dan bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan Penelitian ini di harapkan dapat menjadi sebuah referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam khususnya dalam kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

c. Bagi Universitas

1. Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh hasil yang maksimal sehingga dapat digunakan sebagai referensi tentang perkembangan kurikulum yang ada.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai literatur dalam pengadaan penelitian yang akan datang

d. Bagi Perusahaan

1. Dengan hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi lebih terkait dalam bidang sumber daya manusia khusunya terfokus pada kepemimpinan dan budaya organisasi sehingga berguna untuk bahan evaluasi dan penentuan kebijakan yang tepat bagi pihak manajer tingkat atas agar kinerja karyawan semakin meningkat.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Empiris

1. Sani dan Afnan, (2012), melakuan penelitian tentang Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer(Studi di Bank Syari'ah Kota Malang). Dengan sampel 65 responden. Jenis analisis data yang digunakan adalah PLS. Hasil dari penelitian ini yaitu kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja. Kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2. Sani dan Maharani, (2012),melakukan penelitian tentang*The Impacts Of Transformational Leadership And Organizational Commitment On Job Performance With The Among Lecturers Of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior*. Sampel yang digunakan sebanyak 333 responden. Jenis analisis data yang digunakan berupa *Multivariate Regression and Path Analysis*. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi memiliki efek positif pada kinerja. Komitmen organisasi memiliki efek langsung dan positif pada OCB. OCB secara otomatis memprediksi kinerja. Kepemimpinan transformasional memiliki efek langsung dan positif pada kinerja.
3. Ritawati. (2013) meneliti tentangPengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. Sampel yang digunakan sebanyak 111 responden. Jenis analisis data yang digunakan adalah *SPSS* dan *AMOS-SEM*. Hasil penelitian ini menunjukkan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan..

4. Muhajir, (2014), melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang). Sampel yang digunakan sebanyak 122 responden dengan SEM sebagai teknik analasis datanya. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.
5. Susilo, (2014), melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ruteng). Data sampel yang digunakan sebanyak 49 responden dengan menggunakan SEM dan PLS sebagai teknik analisis datanya. Dari penelitian ini mendapatkan hasil yaitu budaya perusahaan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja positif yang signifikan, namun negatif yang signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
6. Wahyu dan Anik, (2016), melakukan penelitian tentang Budaya Organisasi, Gaya KepemimpinanTransformasional, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. Dengan sampel 35 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja.

7. Prawirosumarto *et al*, (2017), melakukan penelitian tentang *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.* Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 642 responden. Untuk jenis analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS dengan IBM *Statistical Package*. Hasil dari penelitian ini menujukkan bahwa Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
8. Kosasih, (2017) Melakukan penelitian tentang "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten". dengan menggunakan 284 responden dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis).* Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 23,32%, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 8,12% dan pengaruh langsung motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 10,28%. Secara simultan, pangaruh variabel bebas terhadap kepuasan kerja pegawai adalah 69,02%, sisanya sebesar 30,98% merupakan faktor lain yang tidak diteliti namun turut memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Sementara pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai adalah 81,70%, sisanya 18,30% merupakan faktor lain yang tidak diteliti tetapi turut berpengaruh.
9. Wahyuniardi dan Nababan, (2018), melakukan penelitian tentang "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan". Dengan menggunakan 180 responden dan menggunakan metode analisa

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

verifikatif yang digunakan adalah statistik *Structural Equation Model* (SEM). didapatlah hasil di mana, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

10. Angelika S dan Yanuar, (2019), Melakukan penelitian tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Vizta Irama Sukses Di Jambi". Dengan 50 Responden menggunakan metode penelitian deskriptif Pendekatan yang digunakan *Structural Equation Model (SEM)* mendapatkan hasil dimana Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja memberikan dampak yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
11. Wulandari dan Ratnawati, (2019) Melakukan penelitian tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng)". dengan 58 responden menggunakan metode metode penelitian deskriptif. Pendekatan yang digunakan *census techniques.* Didapatkan hasil Gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja.Budaya organisasi memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja variabel dapat memediasi hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan dan budaya organisasi pada kinerja karyawan.

Tabel 2.1 :

Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Instrumen, Analisis data	Hasil Penelitian
1	Sani dan Afnan, (2012), Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang).	• Kecerdasan Emosional • Kecerdasan Spiritual • Kepemimpinan Transformasional • Kepuasan Kerja • Kinerja	Kuesioner, PLS (*Partial Least Square*)	Kecerdasan emosional dan spiritual dan Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2	Sani dan Maharani, (2012),*The Impacts Of Transformational Leadership And Organizational Commitment On Job Performance With The Among Lecturers Of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior.*	• *Transformational Leadership* • *Organizational Commitment* • *Job Performance* • *Organizational Citizenship Behavior*	Kuesioner, *Multivariate Regression and Path Analysis*	Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi memiliki efek positif pada kinerja. Komitmen organisasi memiliki efek langsung dan positif pada OCB. OCB secara otomatis memprediksi kinerja. Kepemimpinan transformasional memiliki efek langsung dan positif pada kinerja.
3	Ritawati, (2013), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.	• Kepemimpinan Transformasional • Budaya Organisasi • Kepuasan Kerja • Kinerja Karyawan	*Random Sampling*, *SPSS* and *AMOS-SEM*.	Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mempunyai

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

				hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Muhajir, (2014), Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang)	• Gaya Kepemimpinan • Budaya Organisasi • Kepuasan Kerja • Kinerja Karyawan	Kuesioner, SEM (*Structural Equation Modeling*)	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.
5	Susilo, (2014), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ruteng)	• Gaya Kepemimpinan • Budaya Organisasi • Kinerja • Kepuasan Kerja	*Random Sampling, Structural Equation Modelling* (SEM) *dengan Partial Least Square* (PLS)	Budaya organisasi perusahaan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja positif yang signifikan, namun negatif yang signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
6	Wahyu dan Anik, (2016), Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.	• Budaya Organisasi • Kepemimpinan Transformasional • Kompetensi • Kinerja Karyawan	Kuesioner, Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja.
7	Prawirosumarto *et al*. (2017), *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee*	• *Work Environment* • *Leadership Style* • *Organizational Culture* • *Job*	Kuesioner, *Descriptive Statistics and SEM–Partial Least Square with IBM Statistical*	Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

	performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.	*Satisfaction* • *Employee Performance*	*Package for the Social Sciences (IBM SPSS) Statistics 22.0 software andWarpPLS 3.0 program.*	Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
8	Kosasih, (2017) Melakukan penelitian tentang "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten".	• Kepemimpinan transformasional • Budaya organisasi • Kepuasan kerja • Kinerja karyawan	Peneltian Deskriptif, analisis Jalur *(Path Analysis)*	terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja ,pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai ,pengaruh langsung motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja Sementara pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai merupakan faktor lain yang tidak diteliti tetapi turut berpengaruh.
9	Wahyuniardi dan Nababan, (2018), melakukan penelitian tentang "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan".	• Kepemimpinan transformasional • Budaya organisasi • Kepuasan Kerja • Kinerja Karyawan	analisa verifikatif yang digunakan adalah statistik *Structural Equation Model* (SEM)	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
10	Angelika S dan Yanuar, (2019), Melakukan penelitian tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi,	• Kepemimpinan Transformasional • Budaya Organisasi	metode penelitian deskriptif. Pendekatan yang digunakan	Hasil penelitian menunjukan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

	Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Vizta Irama Sukses Di Jambi"	• Kepuasan kerja • Motivasi • Kinerja Karyawan	*Structural Equation Model* (SEM)	Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja memberikan dampak yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Wulandari dan Ratnawati, (2019) Melakukan penelitian tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng)"	• Kepemimpinan Transformasional • Budaya Organisasi • Kinerja karyawan • Kepuasan kerja	metode penelitian deskriptif. Pendekatan yang digunakan *census techniques*	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja.Budaya organisasi memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja variabel dapat memediasi hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan dan budaya organisasi pada kinerja karyawan.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1. Kepemimpinan Transformasional

A. Teori Kepemimpinan

Anoraga (2003:1) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Armstrong (*dalam* Sudarmanto, 2009:133) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2008:224) kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Meskipun terdapat perbedaan definisi, berikut ada tiga variabel yang dapat membedakan perbedaan tersebut (orang, tugas dan lingkungan), meskipun demikian, kepemimpinan tetap memiliki beberapa ciri umum. Menurut Warren Bennis(*dalam* Ivancevich, 2007:194) menyimpulkan bahwa seluruh pemimpin dari kelompok yang efektif memiliki empat ciri utama sebagai berikut:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1. Mereka memberikan arahan dan arti bagi orang-orang yang mereka pimpin. Artinya, mereka bisa mengingatkan para pengikutnya akan hal-hal yang penting dan membimbing pengikutnya menyadari bahwa apa yang mereka lakukan mampu membuat perbedaan penting.
2. Mereka menumbuhkan kepercayaan.
3. Mereka mendorong tindakan dan pengambilan risiko. Mereka proaktif dan berani gagal demi meraih kesuksesan.
4. Mereka memberikan harapan. Dengan cara yang nyata atau simbolis mereka menekankan bahwa kesuksesan akan dapat diraih.

Robbins (2006:432) mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Saal dan Knight (*dalam* Ivancevich, dkk 2007:194) kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan.

Sementara itu Nimran (1997:53) mengatakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki. Pengertian ini tidak menggambarkan adanya ikatan organisasi, oleh karena itu proses kepemimpinan dapat terjadi di berbagai organisasi.

Maharani (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan :

1. Suatu konsep relasi *(relational concept).* Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut maka tidak ada pemimpin.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti melakukan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, mengkomunikasikan visi.

Dengan memperhatikan beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan :

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1. Kepemimpinan merupakan sifat dan pemimpin merupakan seorang yang memiliki wewenang dalam memerintah untuk dapat memberi inspirasi, motivasi serta arahan untuk mencapai tujuan organisasi/intansi perusahaan, pemimpin tidak selalu pada tatanan formal (struktural) dalam memimpin orang lain , peran pemimpin informal (kultural) bisa sama pentingnya dengan pemimpin formal dalam mencapai kesuksesan kelompok.
2. Kepemimpinan merupakan pola tingkah laku mempengaruhi orang lain.
3. Suatu konsep relasi, pemimpin hanya ada pada proses relasi dengan orang lain.
4. Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan.

B. Teori Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1985) dalam buku Yukl (2013, p.313) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. Dengan mengekspresikan visinya, pemimpin transformasional mengajak pengikutnya untuk mencapai sebuah tujuan. Visi dari pemimpin memberikan para pengikutnya motivasi untuk melakukan kerja keras yang memberikan imbalan internal.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh Burns (*dalam* Yukl, 1998:290) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Kepemimpinan ini dianggap sebagai

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadi.

Menurut Bass (*dalam* Yukl, 1998:305) tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terahdap pemimpin tersebut dan merasa termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan oleh mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri.

Sebagian besar riset pada kepemimpinan transformasional sampai kini mengandalkan MLQ (*Multifactor Leadership Quetionnaire*) dari Bass dan Avolio atau riset kualitatif yang mendeskripsikan pemimpin melalui wawancara.

Perkembangan faktor kepemimpinan transformasional dihasilkan dari penelitian Bass (1985:66-82). Ia mengidentifikasi lima faktor (tiga faktor pertama diaplikasikan pada transformasional dan dua terakhir pada kepemimpinan transaksional) yang menggambarkan pemimpin transformasional. Kelima faktor tersebut adalah :

a. Karisma. Pemimpin mampu menanamkan rasa kebernilaian, hormat dan bangga serta mengartikulasikan visi.
b. Perhatian individual. Pemimpin memperhatikan kebutuhan dari para pengikut dan memberikan proyek yang bermakna sehingga para pengikut akan tumbuh secara pribadi.
c. Stimulasi intelektual. Pemimpin membantu para pengikut untuk berpikir ulang dengan cara rasional bagaimana caranya untuk menganalisis situasi. Dia mendorong para pengikut untuk menjadi kreatif.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

d. Imbalan yang kontinjen. Pemimpin menginformasikan pada para pengikut apa yang harus mereka lakukan agar menerima imbalan yang mereka inginkan.
e. Manajemen dengan pengecualian. Pemimpin membiarkan para pengikut mengerjakan tugasnya dan tidak melakukan intervensi kecuali jika tujuan yang ditetapkan tidak bisa dicapai dengan waktu dan biaya yang wajar.

Salah satu karakteristik yang penting dari pemimpin transformasional adalah karisma. Meskipun demikian karisma saja tidak cukup untuk kepemimpinan transformasional, seperti yang telah diutarakan oleh Bass (1985:66-85). Tichi dan Devanna (*dalam* Yukl, 1998:68), mengatakan bahwa kriteria yang seharusnya dimiliki bagi pemimpin transformasional adalah :

a. Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen-agen perubahan
b. Mereka adalah para pengambil resiko, yang berhati-hati
c. Mereka yakin pada tiap orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhannya
d. Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka
e. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran atau pengalaman
f. Mereka mempunyai keterampilan kognitif, dan yakin kepada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati
g. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi.

Keterikatan emosional yang dalam yang merupakan karakteristik dari hubungan antara pemimpin karismatik dan para pengikutnya mungkin dapat ditemui ketika kepemimpinan transformasional terjadi, tetapi kita bisa mengklasifikasi sejumlah pemimpin karismatik yang tidak memiliki pengaruh transformasional. Selebriti dapat dianggap karismatik oleh sebagian besar orang. Selebriti dipuja dan disanjung oleh massa dan tumbuh karena mereka. Orang-orang akan terangsang secara emosional dengan kehadiran selebriti dan akan mengidentifikasi diri mereka dalam fantasi mereka dengan selebriti tersebut, tetapi selebriti tidak terlibat dalam

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

transformasi dalam bentuk apapun pada publik. Sebaliknya, dengan karisma, pemimpin yang transformasional dapat memainkan peran guru, mentor, pelatih, pembaharu, atau peran revolusioner. Karisma adalah bagian penting dari kepemimpinan transformasional, tetapi karisma saja tidak cukup untuk melakukan proses transformasional.

Selain karisma, pemimpin transformasional memerlukan kemampuan *assessment*, kemampuan komunikasi, dan sensitivitas terhadap orang lain. Mereka harus mengartikulasi visi mereka, dan harus sensitif terhadap defisiensi skill yang dimiliki para pengikut.

Karakteristik dan Pendekatan Pemimpin Transformasional menurut Bernard M. Bass (*dalam* Luthans (2006:102) :

a. *Karisma:* Memberikan visi dan misi: memunculkan rasa bangga; mendapatkan respek dan kepercayaan.
b. *Inspirasi:* Mengomunikasikan harapan tinggi; menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha; mengekspresikan tujuan penting dalama cara yang sederhana.
c. *Simulasi intelektual:* Menunjukkan inteligensi; rasional; pemecahan masalah secara hati-hati.
d. *Memerhatikan individu:* Menunjukkan perhatian terhadap pribadi; memperlakukan karyawan secara individual; melatih; menasihati

C. Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

pada dasarnya keberhasilan kepemimpinan tidak hanya tergantung pada sifat-sifat atau karakteristik personal seseorang, tetapi juga tergantung pada apa yang dilakukan seorang pemimpin. Dengan demikian kepemimpinan mulai dilihat pada keterampilan kepemimpinan yang lebih merupakan pada pendekatan perilaku yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada orang/hubungan. Dengan demikian melalui komunikasi yang baik dan efektif akan memberikan fasilitas kelancaran kerja dan merupakan sarana primer untuk mengubah tingkah laku dengan jalan mempengaruhi dan meyakinkan para pengikut atau bawahan.

Dalam surah Al-Baqarah (2) ayat 124, diuraikan tentang pengangkatan Nabi Ibrahim sebagai imam/pemimpin:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

* وَإِذِ ابْتَلَىٰٓ إِبْرَٰهِيمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَٰتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّى جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِى ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِى ٱلظَّٰلِمِينَ

Artinya : "*Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (peritah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfiman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim*".

Makna dari ayat di atas adalah di antara beberapa bentuk ujian dan tugas yang dialami oleh Nabi Ibrahim antara lain adalah perjuangan untuk menghadapi para penyembah berhala, dan beliau menghancurkan berhala-berhala mereka. Kemudian ujian berupa hijrah meninggalkan negerinya, juga tugas berupa perintah untuk menyembelih anaknya sendiri Isma'il melalui mimpinya, sebagai bentuk pengorbanan kepada Allah Ta'ala. Membangun Ka'bah, berhaji dan menyeru umat manusia untuk berhaji ke baitullah. Hal itu semua pantas menjadikannya sebagai pemimpin dan teladan bagi seluruh manusia.

Semua ini merupakan jawaban atas pengakuan tiga kelompok yaitu : bangsa Arab, orang-orang musyrik, dan ahli kitab Yahudi Nasrani. Karena mereka semua mengaku sebagai pengikut nabi Ibrahim dan hidup di atas agamanya. Tapi itu hanyalah sekedar pengakuan saja. Nabi Ibrahim orang yang bertauhid sedangkan mereka berbuat syirik. Ibrahim seorang yang adil sedangkan mereka orang-orang zhalim. Ibrahim mengikuti wahyu yang Allah turunkan sedangkan mereka mengingkarinya. Mereka mendustakan pembawa wahyu. Pada ayat ini nampak keinginan Ibrahim agar kepemimpinan dipegang oleh anak keturunannya, dan ini merupakan keinginan yang baik. Oleh karena itu Allah mewujudkannya pada anak keturunan Ibrahim 'alahissalam sebagaimana keinginannya. Kecuali orang-orang yang zhalim maka Allah mengecualikannya karena mereka tidak pantas mendapatkannya. Karena kepemimpinan hanya berhak disandang oleh orang-orang yang baik, adil, penuh kasih sayang. Tidak

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

berhak dipegang oleh penguasa yang angkuh, sombong, dan berbuat sewenang-wenang.

Dalam pandangan Islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer, ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melakukan tugasnya dengan baik dan benar, dan harus mempertanggungawabkannya pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah swt. Dan dalam gaya kepemimpinan transformasional yang Menurut Bass (*dalam* Yukl, 1998:305) tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terahdap pemimpin tersebut dan merasa termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan oleh mereka.Hal ini tercermin dalam hadist berikut:

قَالَ النَّبِيُّ -صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-: "لَيْسَ مِنَّا مَنْ لَمْ يَرْحَمْ صَغِيرَنَا وَيُوَقِّرْ كَبِيرَنَا"(رواه الترمذي وصححه الألباني)

Rasulullah SAW. Bersabda: "*Bukanlah termasuk golongan kami, orang yang tidak menyayangi anak kecil dan tidak menghormati orang yang dituakan diantara kami. (Hadits Shahih, Riwayat, At-Tirmidzi, no.5445).*"

Hadits tersebut menjelaskan tentang bagaimana seharusnya seorang muslim bersikap kepada orang lain sesuai dengan usia atau kedudukan yang dimilikinya. Disebutkan dalam hadits tersebut perintah untuk menyayangi anak-anak kecil dan memuliakan orang yang lebih tua maupun lebih besar kedudukannya (Pemimpin). Demikianlah sikap seorang muslim yg mengikuti sunnah Rasulullah. Adapun ucapan beliau "bukan dari golongan kami" maksudnya adalah "orang tersebut tidak mengikuti sunnah kami (yakni sunnah Rasulullah dan para sahabatnya)." Dengan kata lain, barangsiapa tidak menyayangi anak kecil dan tidak memuliakan orang yg lebih tua ataupun dituakan, maka dia telah menyelisihi sunnah Rasulullah. Perkataan beliau "menghormati orang yg

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

dituakan diantara kami" mencakup orang yg lebih tua usianya maupun orang yg memiliki ilmu atau kedudukan meskipun usianya lebih muda.

2.2.2. Teori Budaya Organisasi

A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya berasal dari kata *culture* ini diadaptasi dari bahasa Latin, yaitu *cult* yang berarti mendiami, mengerjakan, atau memuja, dan are yang berarti hasil dari sesuatu. Warner dan Joynt (2002:3) mengartikan budaya dari Berthon (1993:329) sebagai hasil dari tindakan manusia. Budaya dalam suatu organisasi merupakan karakteristik semangat atau suasana (*spirit*) dan kepercayaan (*belief*) yang dilakukan di dalam organisasi tersebut (Torrington, 1994:31). Budaya yang ada pada suatu organisasi akan berbeda dengan organisasi lainnya. Lebih lagi organisasi yang ada pada negara yang berbeda. Oleh karena itu, kita perlu memahami perbedaan budaya antarnegara yang sangat beragam sehingga dapat mengelola perbedaan tersebut.

Schein (dalam Gibson *et.al*, 2005:77) mendefinisikan budaya sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut. Berbagai definisi tentang budaya perusahaan tersebut menyimpulkan betapa budaya perusahaan sangat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan bisnis. Budaya organisasi atau perusahaan bersifat sangat persuasif dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi. Demikian juga budaya organisasi mampu menumpulkan atau membelokkan dampak perubahan organisasi yang sudah direncanakan secara matang.

Pada dasarnya, budaya organisasi atau perusahaan menjelma dalam berbagai wujudnya dan karena bisa mendukung atau menghambat perubahan. Budaya organisasi dimanifestasikan dalam dua bentuk yaitu konkrit dan abstrak. 1) konkrit, hal ini bisa dilihat dari cara anggota

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

melayani konsumen, cara berpakaian anggotanya. Dan cara berkomunikasi baik antara atasan dan bawahan maupun rekan sekerja. 2) abstrak, hal ini bisa dilihat secara kasat mata. Bentuk ini merupakan bagian yang paling sukar diubah karena terdapat pada sisi kognitif sistem nilai sebuah budaya perusahaan. Disini budaya perusahaan berbentuk ide atau gagasan anggota organisasi tentang lingkungannya yang relatif stabil dari waktu ke waktu walau anggota berubah. Budaya organisasi pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya secara umum yang ada dalam masyarakat.

Berdasarkan pengertian Kast (dalam Robbins, 2003:289) dimana budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, strukur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku, maka sebenarnya budaya organisasi kalau merupakan bagian dari budaya umum yang berkembang dalam masyarakat dalam lingkup spesifik yang bersifat abstrak. Atas dasar itu, pemahaman terhadap unsur-unsur dan karakteristik budaya organisasi dalam suatu organisasi maka merupakan hal yang sangat penting dalam mempelajari atau mengkajinya.

B. Karakteristik Budaya Organisasi

Manusia adalah makhluk yang berbudaya. Budaya lahir dan dikembangkan oleh manusia, melalui akal dan pikiran, kebiasaan dan tradisi. Setiap manusia memiliki kebudayaan tersendiri, bahkan budaya diklaim sebagai hak paten manusia. Kebudayan merupakan hasil belajar yang sangat bergantung pada pengembangan kemampuan manusia yang unik yang memanfatkan simbol, tanda-tanda, atau isyarat yang tidak ada paksaan atau hubungan alamiah dengan hal-hal yang mereka pertahankan. Dengan demikian, setiap manusia baik individu atau kelompok dapat mengembangkan kebudayaan sesuai dengan cipta, rasa, dan karsa masing-masing. Menurut Gibson *et.al* (2005:67), budaya organisasi perusahaan mempunyai lima karakterisktik. 1) mempelajari, yaitu kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

pengalaman. 2) saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok, keluarga saling berbagi kultur dan pengalaman. 3) transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya. 4) persepsi pengaruh, yaitu membentuk 60 perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia. 5) adaptasi, yaitu kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Beberapa tokoh perilaku organisasi membagi karakteristik budaya organisasi antara lain : 1) budaya seragam, 2) budaya kuat lemah, 3) budaya lokal. Budaya Seragam, budaya organisasi dimana mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini tebentuk secara jelas bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sitem pengertian bersama. Dengan demikian, kita berharap bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda di dalam organsasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama. Namun demikian pengakuan bahwa suatu budaya organisasi memiliki properti umum tidak berarti bahwa tidak boleh ada sub budaya didalam budaya bersama. Kebanyakan organisasi besar memiliki suatu budaya dominan dan sejumlah budaya sub budaya dominan.

Menurut Robbins (2003:256) dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya organisasi. 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (innovation and risk taking), yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko dalam pelaksanaan pekerjaan. 2) Perhatian pada hal-hal rinci (attention to detail), yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. 3) Orientasi hasil (outcome orientation), yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. 4) Orientasi orang (people orientation). Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi. 5) Orientasi tim (team orientation),

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada indvidu-individu. 6) Keagresifan (aggresiveness), yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. 7) Stabilitas (stability), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Pada asasnya, budaya perusahaan menurut Cummings dan Worley (2005:490), mempunyai empat (4) unsur utama yang wujud pada tahap kesedaran yang berbeza. Tahap-tahap ini adalah ditunjukkan melalui: 1) Pengandaian asas, andaian-andaian asas merupakan: (1) tahap kesedaran budaya yang paling asas dan tidak disedari; (2) andaian dan tanggapan mengenai bagaimana sesuatu masalah yang wujud dalam sesebuah organisasi itu seharusnya diselesaikan. 2) nilai-nilai, peringkat kesedaran berikutnya iaitu nilai yang merupakan apa yang sepatutnya ada dan diamalkan oleh semua individu dalam organisasi berkenaan. 3) norma-norma, norma-norma memberikan panduan kepada individu yang terlibat tentang bagaimana seseorang pekerja harus bertindak (bertingkah laku) terhadap sesuatu keadaan. 4) artifak-artifak, tahap kesedaran budaya yang paling tinggi ialah artifak yang merupakan hasil manifestasi daripada unsur-unsur budaya lain.

C. Faktor-faktor yang memengaruhi Budaya Organisasi

Mondy dan Noe yang dialih bahasakan oleh Djoko Santoso Moeljono (2005:23) mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya budaya perusahaan, yaitu :

1. Komunikasi

   Komunikasi yang efektif dalam perusahaan mempunyai dampak yang positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi efektif, manajer dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan peraturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang terjadi dalam perusahaan menciptakan suatu pola

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

tingkah laku karyawan dalam hubungan antara atasan dan bawahan, misalnya sejauhmana informasi dapat disebarkan dalam organisasi.

2. Motivasi

   Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawannya juga membentuk budaya tersendiri dalam budaya perusahaan, apakah karyawan selalu dimotivasi oleh uang, bagaimana perusahaan memandang keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan lingkungan kerja. Bagaimana perusahaan memotivasi karyawan untuk menunjukan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada di perusahaan itu, yang selanjutnya akan mempengaruhi berbagai kebijakan sumber daya manusia.

3. Karakteristik Organisasi

   Karakter organisasi juga mempengaruhi budaya perusahaan, ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal yang selanjutnya mempengaruhi tingkatan otoritas pengambilan keputusan, kebebasan tanggung jawab dan proses komunikasi yang terjadi.

4. Proses-Proses Administratif

   Proses-proses administratif meliputi proses pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses-proses ini akan mempengaruhi budaya, karena akan menunjukan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan. Bagaimana perusahaan memandang prestasi karyawan, perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan menekankan kerja kelompok atau individu.

5. Struktur Organisasi

   Struktur mungkin kaku atau fleksibel. Selain itu dalam organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan konfirmasi tinggi ataupun rendah. Semuanya ini akan mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan konfornitas yang tinggi,

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatunya harus dibuat dengan aturan tertulis. Dalam struktur yang fleksibel dan konfornitas yang tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

6. Gaya Manajemen

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam hal ini bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian, yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku diperusahaan itu.

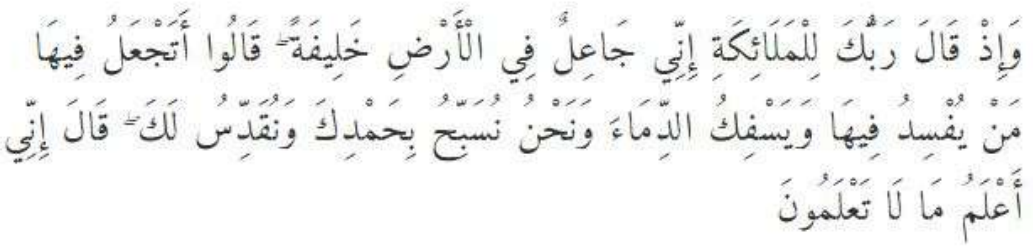
D. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Pandangan Islam memberikan suatu kewajiban moral bagi setiap warga masyarakat muslim untuk berusaha semaksimal mungkin melaksanakan semua syari'ah (aturan) Islam di segala aspek kehidupan, termasuk dalam pencaharian kehidupan (ekonomi) dan lebih khusus pada urusan etika kerja dalam. Dalam etika atau budaya organsasi yang merupakan bagian ekonomi Islam, tidak lepas dari konsep-konsep Islam (syari'ah) yang harus dilaksanakan dalam bidang tersebut. Karakteristik budaya organisasi Islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah sebagai berikut: Pertama, bekerja merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manusia sebagai khalifah Seorang muslim harus menyadari bahwa diciptakan manusia termasuk dirinya adalah sebagai khalifah fil ardhi (pemimpin dibumi) yang harus mampu mengarahkan amal perbuatan manusia yang mampu menciptakan kebaikan dan kemaslahatan dimuka bumi ini. Seorang muslim meyakini apapun yang diciptakan Allah dibumi untuk kebaikan, dan apapun yang Allah berikan kepada manusia sebagai sarana untuk menyadarkan atas fungsinya sebagai pengelola bumi (khalifah).

Seorang muslim juga menyadari bahwa Allah Swt mengirimkan umat Islam didunia adalah pembawa misi rahmatan lil 'alamiin (rahmat

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

untuk seluruh ‘alam). Sebagaimana firman Allah Swt. dalam surat Al Baqarah ayat 30:


وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا
مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّي
أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya : “*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui*.”

Maka dalam rangka fungsi sebagai khalifah fil ardhi (pemimpin dibumi) dan membawa rahmat untuk seluruh alam salah satu usahanya adalah mengelola bumi ini untuk memenuhi keperluan hidupnya. Demikian juga seorang muslim menyadari bahwa berbagai macam sumber daya merupakan pemberian Allah Swt. Pemberian tersebut merupakan kepercayaan Allah terhadap umatnya, agar mereka dapat memanfaatkan secara efisien dalam rangka memenuhi kesejahteraannya.

Kedua, Bekerja merupakan “ibadah” Berangkat dari fungsi umat Islam sebagai khalifah fil ardhi dimuka bumi, dan pembawa rahmatan lil ‘ālamin inilah maka perlulah seorang muslim bertanggung jawab terhadap pengelolaan isi bumi dan segala isinya. Oleh karena itu proses mengelola isi bumi menjadi penting bagi seorang muslim demi tercukupi keperluan hidupnya. Bekerja merupakan ibadah, sebaga seorang muslim bekerja sama artinya dengan mengaktualisasikan salah satu ilmunya Allah yang telah diberikan kepada manusia. Islam menganjurkan dan mendorong proses bekerja/ produksi mengingat pentingnya kedudukan produksi dalam menghasilkan sumber-sumber kekayaan. Bekerja juga

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

merupakan bagian penguat sekaligus sumber yang mencukupi kebutuhan masyarakat. Allah Swt. berfirman dalam surat al Mulk 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ ۖ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya: "*Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan Hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.*"

Dengan gambaran ini, kaum muslimin akan memperbaiki jiwanya dan merasa cukup dengan rizki yang diperolehnya. Kaum Muslim merasa bahwa produksi yang dilaksanakan ini adalah ibadah kepada Allah. Dengan mediasi bekerja atau produksi, manusia akan berusaha membuat pakaian yang dapat meyembunyikan kejelekannya, sarana transportasi air dan media yang dapat mempermudah pelaksanaan haji dan segala jenis makanan dan minuman yang memungkinkan ia untuk melakukan ibadah dengan cara yang telah ditentukan. Oleh karena itu para ahli fikih seperti Imam As Syafi'i, Ahmad bin Hanbal, Al Ghazali menganggap bahwa bekerja/produksi segala jenis barang yang dibutuhkan merupakan bagian fardhu kifayah mengingat kemaslahatan manusia hanya dapat dicapai dengan peran produksi tersebut.

2.2.3. Teori Kinerja Karyawan

A. Pengertian Kinerja

Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat melakukan usaha-usaha dari sumberdaya yang berkualitas. Usaha ini dapat berupa pengembangan, perbaikan sistem kerja, sebagai kelanjutan penialain terhadap prestasi kerja karyawan. Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Menurut Mangkunegara (2001:9) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang). Jadi pengertian kinerja adalah, "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Begitu pula menurut Byars dan Leslie (1995:23) mengemukakan pengertian kinerja adalah "*performance refers to the degree of accomplishment of task that make up individual job",* yaitu menunjukkan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang.

Sedangkan menurut Hasibuan (1990:193) kinerja adalah, "suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu".

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari seorang karyawan, yang biasanya ditemukan pada evaluasi kinerja dan didasarkan atas pengukuran kinerja.

B. Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana aktivitas yang selama ini dilakukan dengan membandingkan *out put* atau hasil yang telah dicapai. Untuk melihat kinerja terdapat beberapa perbedaan diantara para ahli untuk mengukurnya. Menurut Kenerley dan Neely (2002:24) mengatakan bahwa pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses mengkuantifikasikan efisien dan efektif dari suatu tindakan.

Sementara itu, evaluasi kerja menurut Wibisono (2006:193) adalah penilaian kerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati. Pada setiap pengukuran kinerja harus ditetapkan standar pencapaian sebagai sarana kaji banding. Menurut Dharma (1991:46) memberikan tolak ukur terhadap kinerja, yaitu :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah ditetapkan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Sedangkan Wirawan (2009:6) mengatakan bahwa ukuran kinerja terdapat 3 (tiga) faktor, yaitu :

1. Hasil kerja yang terdiri dari kuantitas, kualitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas
2. Perilaku kerja, yang terdiri dari disiplin kerja, inisiatif dan ketelitian
3. Sifat pribadi terdiri dari kepemimpinan, kejujuran, dan kreativitas.

Untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan diperlukan suatu penilaian kerja yang disebut dengan *performance appraisal*. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kunatitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; yang kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat karyawan. Semua istilah tersebut berkenaan dengan proses yang sama. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupaka proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan.

Sedangkan Swasto (1996:156) mengemukakan bahwa pengukuran penilaian kinerja secara umum didasarkan pada :

1. Kuantitas kerja, yaitu seberapa besar hasil yang dicapai bila dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.
2. Kualitas kerja, yaitu mutu hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu sejauh mana pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawabnya.
4. Pendapat atau pernyataan, yaitu adanya kebebasan untuk memberikan saran, masukan dan kritikan terhadap organisasi.
5. Keputusan yang diambil, yaitu adanya keberanian untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
6. Perencanaan kerja, yaitu adanya peran serta karyawan dalam memberikan konsep dan rencana kerja.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

7. Organisasi kerja, yaitu adanya spesialisasi tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan baik secara kelompok maupun individu.

Selanjutnya Benardin dan Russel (1993:383) mengemukakan bahwa terdapat 6 (enam) kriteria dalam mengukur kinerja, yaitu :

1. *Quality,* adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau dengan kata lain mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity,* merupakan jumlah yang dihasilkan dalam aktivitas kerja, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, dan jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
3. *Time Liness,* adalah sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan dengan tepat pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi dengan *out put* lainnya, serta waktu yang tersedia untuk yang lain.
4. *Cost Effectiveness,* adalah sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, modal, teknologi, dan material) dapat di maksimalkan untuk mencapai hasil yang tertinggi atau pengurangan terhadap kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for Supervision,* adalah merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan oleh seorang atasan atau supervisor untuk mencegah dan meminimalisir tindakan yang tidak diinginkan.
6. *Interpersonal Impact,* adalah tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan dan bawahan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan sebuah hasil analisis dari berbagai sumber untuk menjadi acuan seorang manajer dalam memutuskan segala hal terhadap seorang karyawan.

C. Kinerja dalam Pandangan Islam

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Kinerja dalam Islam biasa disebut dengan usaha seseorang dalam bekerja, sebagai manusia dengan segala resiko yang ditanggungnya kerja keras merupakan *sunnatulloh* yang tidak dapat diragukan lagi. Selanjutnya terhadap karunia yang telah disediakan oleh Allah SWT., manusia diperintahkan untuk *ibtigha'* (bekerja keras) dalam mencarinya karena semua itu tidak datang dengan sendirinya. Hal ini juga berlaku bagi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Sesuai dengan firman Allah SWT. Dalam Surah Al-Jumu'ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: "*Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebarkanlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung*".

Apabila telah ditunaikan salat, maka bertebaranlah kalian di muka bumi) perintah ini menunjukkan pengertian ibahah atau boleh (dan carilah) carilah rezeki (karunia Allah, dan ingatlah Allah) dengan ingatan (sebanyak-banyaknya supaya kalian beruntung) yakni memperoleh keberuntungan dan tidak lupa untuk bersyukur.

Dijelaskan juga dalam Hadis riwayat al-Bukhari :

حد ثنا محمد بن سنا ن حد ثنا فليح بن سليما ن حد ثنا هلا ل بن علي عن عطاء عن يسا ر عن ابى هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم اذا ضيعت الا ما نة فا نتظر السا عة قال كيف اضا عتها يا رسو ل الله ؟ قال اذا اسند الامر الى غير اهله فانتظر السا عة

Imam al-Bukhari menyatakan) Muhammad bin Sinan menyampaikan (riwayat) kepada kami, Qulaih bin Sulaiman telahmenyampaikan (riwayat) kepada kami, (riwayat itu) dari Atha', dari Yasar, dari Abu Hurairah ra yang berkata : Rasulullah Saw bersabda: Apabila suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya. (Abu Hurairah) bertanya : Bagaimana meletakkan amanah itu, ya Rasulullah ? Beliau menjawab : Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya"

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Kalimat “Apabila suatu urusan diserahkan kepada seseorang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya” merupakan penjelas untuk kalimat pertama : “Apabila amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya.” Hadis ini ternyata memberi peringatan yang berperspektif manajerial karena amanah berarti menyerahkan suatu perkara kepada seseorang yang professional.

2.2.4. Teori Kepuasan Kerja

A. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dan Timothy (2015:107) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya. Sebuah pekerjaan lebih dari sekedar mengacak kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai truk. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan bos, mengikuti aturan serta kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal, dan sebagainya.

Brayfield dan Rothe (*dalam* Panggabean, 2004:134) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah dapat diduga dari sikap seseorang dengan pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja sangat tergantung dari apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaan tersebut dan apa yang akan diperoleh dari hasil pekerjaan tersebut. Sehingga seseorang akan merasa puas adalah karena mempunyai banyak pilihan dan banyak mendapatkannya.

Locke (1997:97) berpendapat bahwa kepuasan adalah sebagai peningkatan perasaan positif dan negatif tentang pekerjaannya. Sedangkan menurut Luthans (2011:243) kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya.

Robbins (2007:31) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah merujuk dari sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi, mengindikasikan sikap positif terhadap pekerjaannya.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mengindikasikan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Sedangkan Rivai (2004:475) mengatakan bahwa kepuasan adalah sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan merupakan sebuah sikap individu terhadap suatu pekerjaan yang menggambarkan senang atau tidak senang dalam menjalankan pekerjaannya.

B. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan puasa atau tidak puas terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Dalam mengukur kepuasan kerja maka perlu adanya indikator yang dapat dipakai sebagai acuan apakah seseorang itu puas atau tidak puas dalam bekerja. Luthans (2011:244-245) menyebutkan terdapat beberapa indikator-indikator tentang kepuasan kerja karyawan, antara lain :

1. Pekerjaan itu sendiri. Merujuk kepada seberapa besar pekerjaan menarik bagi karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Sistem pembayaran. Merujuk pada kesesuaian antara jumlah pembayaran (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan.
3. Promosi. Merujuk pada kesempatan untuk memperoleh promosi pada jabatan yang lebih tinggi.
4. Sikap penyelia, atasan, supervisor. Merujuk pada kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan. Kemampuan untuk berinteraksi dengan atasan. Dukungan penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja.
5. Sikap teman sekerja. Kemampuan untuk berinteraksi dengan teman sekerja. Tingkat hubungan dengan teman sekerja, dan tingkat

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

dukungan teman sekerja dalam bekerja yang dirasakan karyawan dalam bekerja.

Sedangkan Dessler (2003:326) mengatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dapat dilihat dari seberapa jauh tingkat peenerimaan terhadap apa yang telah dikerjakan. Dessler mengatakan terdapat 6 (enam) indikator dalam meningkatkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Perlakuan yang adil dan sportif terhadap karyawan
2. Kesempatan menggunakan kemampuan secara penuh untuk mewujudkan diri
3. Komunikasi yang terbuka dan saling mempercayai
4. Kesempatan bagi semua karyawan untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan
5. Kompensasi yang cukup
6. Lingkungan yang aman dan sehat

Sementara itu menurut Glisson dan Durick (*dalam* Panggabean, 2004:130) mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja dapat dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu :

1. Karakteristik pekerjaan. Adalah keanekaragaman ketrampilan, identitas tugas, keberatan tugas, otonomi dan umpan balik.
2. Karakteristik organisasi. Adalah mencakup skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, lamanya operasional dan usia kelompok kerja.
3. Karakteristik individu. Adalah mencakup jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, status perkawinan, dan jumlah tanggungan.

Sementara itu menurut *Job Descriptive Index* (JDI) (*dalam* Rivai, 2004:479-480) indikator dari kepuasan kerja adalah :

1. Bekerja pada tempat yang tepat
2. Pembayaran yang sesuai
3. Organisasi dan manajemen
4. Supervisi pada pekerjaan yang tepat

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

5. Individu atau orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

C. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Siagian (1989:126) mengatakan bahwa terdapat hal-hal yang mengakibatkan kenyamanan dan kepuasan kerja seseorang ditempat kerja, diantaranya adalah : (1) pekerjaan yang penuh tantangan; (2) penerapan sistem penghargaan yang adil; (3) kondisi kerja yang sifatnya mendukung; dan (4) sikap rekan sekerja.

Dilain pihak Robbins (2006:103) menggaris bawahi bahwa kepuasan kerja di tempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja. Masih menurut Robbins untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu faktor pendorong, faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah: (1) kerja secara mental menantang, (2) ganjaran yang pantas, (3) kondisi kerja yang mendukung, (4) rekan kerja yang mendukung, (5) kesesuaian kepribadian pekerjaan.

As'ad (1998:106) mengatakan bahwa terdapat 3 (tiga) faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah :

1. Individu, meliputi umur, kesehatan, waktu dan harapan
2. Sosial, meliputi hubungan kekeluargaan dan pandangan rekan kerja
3. Faktor utama, upah, ketentraman kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk maju, perlakuan yang adil secara individu dan tugas.

Dari berbagai pendapat ahli di atas tentang kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menjadi pemicu seorang puas atau tidak puas dalam bekerja antara lain : (1) faktor Individu itu sendiri, (2) faktor pekerjaan itu sendiri, (3) faktor upah dan gaji serta promosi, (4) faktor kesesuaian dengan kepribadian, (5) faktor sikap mandor, teman kerja dan atasan, (6) faktor lingkungan kerja serta budanya.

D. Kepuasan Kerja dalam Pandangan Islam

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

output. Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai kepuasan tertentu yang diperoleh. Ketika pekerjaan selesai, maka kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan *output* yang diperoleh. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Surah Ibrahim (14) ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

"Dan (ingatlah juga) tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya ika kamu bersyukur, pasti kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku pedih"

Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya. Seseorang yang memiliki sikap apa adanya bisa menerima keberhasilan dan kegagalan. Selalu siap menerima kenyataan dalam keadaan apapun. Hal ini sesuai dengan hadist Nabi Muhammad SAW. Hadits No. 1468:

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رضي الله عنه قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم (انْظُرُوا إِلَى مَنْ هُوَ أَسْفَلَ مِنْكُمْ, وَلَا تَنْظُرُوا إِلَى مَنْ هُوَ فَوْقَكُمْ, فَهُوَ أَجْدَرُ أَنْ لَا تَزْدَرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ) مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ

"*Dari Abu Hurairah Radliyallaahu 'anhu bahwa Rasulullah Shallallaahu 'alaihi wa Sallam bersabda: "Lihatlah orang yang berada di bawahmu dan jangan melihat orang yang berada di atasmu karena hal itu lebih patut agar engkau sekalian tidak menganggap rendah nikmat Allah yang telah diberikan kepadamu."*

Hadits ini menganjurkan agar setiap muslim senantiasa mensyukuri nikmat yang telah Allah Swt turunkan kepadanya. Menurut Ash-Shan'ani, yang dimaksud "orang yang di bawahmu" dalam konteks hadits ini adalah dalam urusan-urusan keduniaan. Seperti melihat orang yang menderita sakit, lalu ia bandingkan dengan dirinya yang masih diberi kesehatan, atau

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

manakala melihat orang yang cacat fisik seperti buta, tuli, dan bisu maka ia melihat dirinya diberi kesempurnaan fisik sehingga seorang muslim senantiasa bersyukur kepada Allah Swt. Begitu pula dalam urusan harta benda yang dimiliki harus melihat orang yang lebih memiliki kekurangan dalam harta.Dengan demikian ia dapat menghibur dirinya dan lebih bersyukur kepada Allah karena ia tidak menderita seberat penderitaan orang lain. Akan tetapi dalam urusan keagamaan, ia harus melihat ke atas, yaitu kepada orang yang memiliki kualitas agama yang lebih tinggi sehingga ia senantiasa akan termotivasi untuk lebih bersungguh-sungguh di dalam melaksanakan ibadah.

2.2.5. Hubungan antar Variabel

A. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja mengacu pada pendapat Robert House (*dalam* Robbins, 2006:156) dengan teorinya yaitu *Path Goal Theory*. Dalam teori ini merupakan model kontijensi kepemimpinan yang meringkas unsur-unsur utama dari penelitian Ohio State University. Hakikat dari teori ini adalah merupakan tugas seorang pemimpin untuk membantu para bawahan untuk mencapai tujuan bersama dengan memberikan dukungan yang sesuai dengan dukungan yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Hasil yang dicapai adalah berupa kepuasan kerja dan kinerja.

Penelitian yang menguji kepemimpinan transformasional dengan kinerja telah dilakukan oleh Agustina Ritawati (2013), Sani dan Afnan (2012), Muhajir (2014), Susilo (2014), Prawirosumarto *et al*. (2017), menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

B. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan

Berdasarkan pengertian Kast (dalam Robbins, 2003:289) dimana budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai dan kepercayaan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, strukur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku, maka sebenarnya budaya organisasi kalau merupakan bagian dari budaya umum yang berkembang dalam masyarakat dalam lingkup spesifik yang bersifat abstrak. Atas dasar itu, pemahaman terhadap unsur-unsur dan karakteristik budaya organisasi dalam suatu organisasi maka merupakan hal yang sangat penting dalam mempelajari atau mengkajinya.

Penelitian yang mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Agustina Ritawati (2013), Muhajir (2014), Susilo (2014), menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

C. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Robbins dan Timothy (2015:107), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya. Sebuah pekerjaan lebih dari sekedar mengacak kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai truk. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan bos, mengikuti aturan serta kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal, dan sebagainya.

Brayfield dan Rothe (*dalam* Panggabean, 2004:134) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah dapat diduga dari sikap seseorang dengan pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja sangat tergantung dari apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaan tersebut dan apa yang akan diperoleh dari hasil pekerjaan tersebut. Sehingga seseorang akan merasa puas adalah karena mempunyai banyak pilihan dan banyak mendapatkannya.

Penelitian yang menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan telah dilakukan oleh Ritawati (2013), dan Sani dan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Afnan (2012), menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

D. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Ritawati (2013) telah menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dinyatakan sebagai mediasi parsial. Dengan demikian hasil penelitian menerima hasil penelitian menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

E. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Muhajir (2014) telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sehingga dinyatakan sebagai mediasi parsial. Dengan demikian hasil penelitian menerima hasil penelitian menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.2.6. Kerangka Konsep

Untuk menunjukkan adanya pola hubungan yang berbeda dari penelitian terdahulu maka diperlukan sebuah kerangka konsep penelitian yang memberikan batasan-batasan terhadap penelitian yang akan dilakukan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Penelitian ini mendesain pola hubungan antara variabel tersebut ke dalam sebuah model konsep penelitian.

Terjadinya keterkaitan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, diduga dapat memberikan pengaruh secara langsung maupun pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, dalam penelitian ini lebih difokuskan pada bagaimana peran penting dari kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja, serta dari variabel anteseden dilakukan pengujian pengaruh langsung ke kinerja pegawai.

Teori dan hasil penelitian terdahulu yang mendasari hubungan antar variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja mengacu pada pendapat House (*dalam* Robbins, 2006:156) dengan teorinya yaitu *Path Goal Theory*. Dalam teori ini merupakan model kontijensi kepemimpinan yang meringkas unsur-unsur utama dari penelitian Ohio State University. Hakikat dari teori ini adalah merupakan tugas seorang pemimpin untuk membantu para bawahan untuk mencapai tujuan bersama dengan memberikan dukungan yang sesuai dengan dukungan yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Hasil yang dicapai adalah berupa kepuasan kerja dan kinerja.

Penelitian yang menguji kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh Ritawati (2013), Sani dan Afnan (2012), Wahyu dan Anik (2016), Muhajir (2014), Sani dan Maharani (2012), Prawirosumarto *et al*. (2017), yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, bahkan juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang menguji budaya organisasi terhadap kepuasan kerja telah dilakukan oleh Ritawati (2013), Muhajir (2014), Susilo (2014), menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan juga telah dilakukan oleh Ritawati (2013), Sani dan Afnan (2012),

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

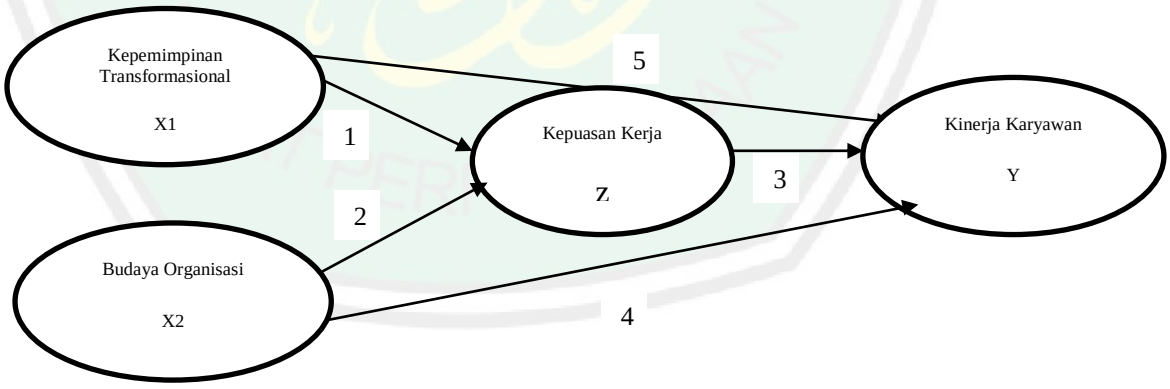
Penelitian yang menguji kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja juga telah dilakukan oleh Ritawati (2013), Sani dan Afnan (2012), Muhajir (2014), Susilo (2014), Maharani *et al.* (2017), Prawirosumarto *et al*. (2017), menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan penelitian yang mengkaji budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh Ritawati (2013), Muhajir (2014), Susilo (2014), Wahyuniardi dan Nababan (2018) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini dan didukung oleh beberapa peneliti terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini, serta pola hubungan yang dimaksud, maka dapatlah dibuat model konsep penelitian. Model konsep yang dimaksud dapat ditunjukkan dalam gambar 2.3 sebagai berikut:

Gambar 2.3

Kerangka Konsep Penelitian



Dari Kerangka Konsep Penelitian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan

H4 : Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

H5 : Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Metode penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2011: 8) yaitu : "Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan".

3.2 Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*. Pengertian penelitian eksplanatori *(explanatory research)* menurut pendapat ahli, antara lain : Menurut Umar penelitian eksplanatori *(explanatory research)* adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubunganhubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Menurut Singarimbun dan Effendy penelitian eksplanatori *(explanatory research)* merupakan penelitian penjelasan yang menyoroti hubungan kausal antara variable-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (sugiyono 2011:36-37).

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan PT Bromo Steel Indonesia (BOSTO) yang berlokasi di Jl. Laks. R.E. Martadinata No.18 - 20, Ngemplakrejo, Panggungrejo, Kota Pasuruan. Alasan penelitian dilaksanakan di PT Bromo Steel Indonesia (BOSTO) adalah sebagai berikut :

1. PT. Bromo Steel Indonesia (BOSTO) merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri mesin sehingga membutuhkan SDM yang handal di Bidangnya.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. PT. Bromo Steel Indonesia (BOSTO) merupakan perusahaan yang sudah berdiri sejak lama sehingga memiliki manajemen yang bisa dikatakan solid.
3. PT. Bromo Steel Indonesia (BOSTO) memiliki rekam prestasi kerja yang baik dengan di tunjukkan pembangunan proyek Fabrikasi & Assembly jembatan holtekamp Jayapura.

3.4 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sani dan Maharani, 2013:180). Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan yang memiliki atasan di PT. Bromo Steel Indonesia (BOSTO).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportional Random Sampling* dimana dalam pengambilan sampel semua anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk di jadikan sampel, sesuai dengan proporsinya, banyak atau sedikit populasi (Sugiyono, 2010:117)

Dalam perhitungan menentukan jumlah sampel digunakan rumus Slovin ,(Umar *dalam* Sani dan Maharani, 2013:181) yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N.e^2 + 1}$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = batas ketelitian yang diinginkan/galat pendugaan

Sehingga dengan demikian untuk perhitungan sampel dengan menggunakan batas ketelitian 5% sebagai berikut:

$$n = \frac{100}{100.(0.05)^2 + 1} = 80$$

Berdasarkan perhitungan di atas, untuk batas minimum pengambilan sampel penelitian ini sebanyak 80 karyawan dari 100 karyawan PT. Bromo Steel Indonesia (BOSTO). Dengan perincian sebagai berikut :

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Jabatan	Jumlah
Kepala bagian	15 Orang
Karyawan	65 Orang
Total	**80 Orang**

3.5 Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi dalam mencapai tujuan yang didasarkan pada perubahan kondisi dan situasi organisasi (Bass dan Avolio, 1994). Variabel kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan kusioner Kepemimpinan Transformasional. Tipe data interval yang diukur dengan skala Likert dengan rentang 1-5 atau jawaban responden dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju (Sugiyono, 2002:93).

Adapun indikator untuk pengukuran kepemimpinan transformasional mengacu kepada teori Bass dan Avolio, (1994) dan (2003:208) : (1). *Idealized influence* (karisma). (X1.1) (2). *Inspiration motivation* (inspirasi). (X1.2)(3). *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). (X1.3) (4). *Individualizaed consideration* (konsiderasi individu). (X1.4)

3.4.2 Variabel Budaya Organisasi

Schein (dalam Gibson *et.al*, 2005:77) mendefinisikan budaya sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut.

Adapun indikator untuk pengukuran budaya organisasi mengacu kepada teori Taliziduhu Ndraha (2003:76) : (1). Kebiasaan. (X2.1) (2). Peraturan. (X2.2) (3). Nilai-nilai. (X2.3)

3.4.3 Varibel Kepuasan Kerja

Robbins dan Timothy (2015:107) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya. Sebuah pekerjaan lebih dari sekedar mengacak

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai truk. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan bos, mengikuti aturan serta kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal, dan sebagainya.

Adapun indikator untuk pengukuran kepuasan kerja mengacu kepada teori Luthans (2011:243) : (1). Puas terhadap pekerjaan itu sendiri. (Z.1) (2). Puas terhadap sistem pembayaran. (Z.2) (3). Puas terhadap sikap teman kerja. (Z.3) (4). Puas terhadap atasan. (Z.4)

3.4.4 Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2001:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang). Jadi pengertian kinerja adalah, "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Sedangkan menurut Hasibuan (1990:193) kinerja adalah, "suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu".

Adapun indikator untuk pengukuran kinerja ini mengacu pada teori Mangkunegara (2001:67), dimana indikator tersebut sebagai berikut : (1). Kuantitas hasil kerja. (Y.1) (2). Kualitas hasil kerja. (Y.2) (3). Ketepatan waktu. (Y.3)

Tabel 3.1

Variabel, Indikator dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepemimpinan Transformasional (X1)	1. Karisma/*idealized influenced*	1. Menumbuhkan sikap optimis karyawan 2. Simbol kesuksesan 3. Menumbuhkan rasa percaya diri karyawan	(Bass dan Avolio, 1994) dan (Bass dan Avolio, 2003:208)
	2.Inspirasi/*inspirational motivation*	1. Memberikan semangat kepada karyawan 2. Memotivasi para karyawan 3. Memberikan inspirasi kepada karyawan	
	3. Stimulasi	1. Mampu memecahkan	

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

	intelektual/*intellectual stimulation*	masalah 2. Mempunyai ide-ide baru 3. Menciptakan kreatifitas	
	4. Konsiderasi individu/*individual consideration*	1. Memberikan penghargaan kepada karyawan 2. Memberikan perhatian terhadap karyawan 3. Memberikan dukungan moral kepada karyawan	
Budaya Organisasi (X2)	1. Kebiasaan	2. Sadar akan hak dan kewajiban 3. Kebebasan atau kewenangan 4. Bertanggung jawab	(Talizidu hu Ndraha, 2003:76)
	2. Peraturan	1. Ketertiban 2. Kenyamanan	
	3. Nilai-nilai	1. Keserasian dan keseimbangan kerja 2. Penghayatan yang baik dan buruk	
Kepuasan Kerja (Z)	1. Puas terhadap pekerjaan itu sendiri	1. Tugas-tugas yang menarik 2. Tanggung jawab tugas	(Luthan, 2011:243)
	2. Puas terhadap sistem pembayaran	1. Besar gaji yang diterima sesuai 2. Tunjangan	
	3. Puas terhadap sikap teman kerja	1. Bantuan rekan kerja 2. Dukungan rekan kerja	
	4. Puas terhadap atasan	1. Pimpinan memberikan dukungan 2. Pimpinan mendengarkan jika ada keluhan	
Kinerja (Y)	1. Kuantitas	1. Pekerjaan sesuai standar 2. Beban kerja sesuai	(Mangkunegara, 2001:67)
	2. Kualitas	1. Memperhatikan ketelitian 2. Memperhatikan kerapian	
	3. Ketepatan waktu	1. Bekerja tepat waktu 2. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu	

3.6 Skala Pengukuran

Skala yang dipergunakan dalam pengukuran variabel ini adalah skala Likert. Penggunaan Skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut : (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai reliabilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) lebih fleksibel dibanding teknik

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data Skala Likert termasuk dalam skala interval. Dalam prosedur Likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya adalah 1 sampai 5, contoh alternatif jawaban yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah :

1. Jawaban Sangat Setuju dengan skor 5
2. Jawaban Setuju dengan Skor 4
3. Jawaban Netral dengan skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju dengan skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju dengan skor 1

(Malhotra, 2004:83; Sekaran, 2003:63).

3.7 Pengumpulan Data

3.6.1 Sumber Data

Menurut cara memperolehnya data dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Data Primer

Adalah data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden mengenai masalah penelitian (Malhotra, 2004:83). Pada penelitian ini data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

b. Data Sekunder

Adalah data yang telah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau catatan tertulis, dan dokumen perusahaan (Sekaran, 2003:67). Data ini merupakan data yang diperoleh dari PT Bromo Steel Indonesia (BOSTO) berupa sejarah, struktur organisasi, serta jumlah pegawai.

3.6.2 Metode Pengumpulan Data

a. Kuesioner

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Merupakan suatu angket yang disusun secara terstruktur guna merekam data, sehingga diperoleh data akurat berupa tanggapan langsung responden (Sekaran, 2003:65). Tujuan pembuatan kuesioner adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian.

b. Wawancara

Melalui tanya jawab langsung dnegan pihak terkait, khususnya bagian kepegawaian untuk memperoleh tambahan informasi lainnya.

3.8 Uji Instrumen

3.7.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian diperlukan alat bantu berupa kuesioner, sebelum digunakan harus diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya. Untuk menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian dapat dipercaya, dilakukan dua pengujian, yaitu :

a. Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013:43). Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Instrumen dikatakan valid jika nilai *Correlated Item-Total Correlation* ≥ 0,3.

Hasil uji validitas instrumen menunjukkan bahwa item-item pernyataan variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan diperoleh angka koefisien korelasi lebih besar dari 0,3. Perolehan angka item-item pernyataan yang lebih besar dari 0,3 menunjukkan bahwa item-item pernyataan adalah valid (lihat dilampiran 4).

b. Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya ≥ 0,6 (Malhotra, 2004).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3.9 Teknik Analisis Data

3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskripsi bertujuan untuk menginterpretasikan mengenai argumen responden terhadap pilihan pernyataan dan distribusi frekuensi pernyataan responden dari data yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini, jawaban responden dijelaskan dalam lima skala pernyataan dengan menggunakan Skala Likert. Analisis ini juga digunakan untuk menggambarkan secara mendalam variabel-variabel yang diteliti.

3.8.2 Partial Least Square (PLS)

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS).* PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmatori teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2008).

Alasan-alasan yang melatarbelakangi pemilihan model analisis *Partial Least Square(PLS)* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Model yang terbentuk pada kerangka konseptual penelitian ini, menunjukkan hubungan kausal berjenjang yaitu Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Demikian juga variabel Kepemimpinan Tranformasional, Budaya Organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
2. Penelitian ini menggunakan variabel laten yang diukur melalui indikator. PLS cocok digunakan untuk mengkonfirmasi indikator dari sebuah konsep/konstruk/faktor.
3. SEM berbasis variance dengan metode PLS merupakan salah satu teknik analisis multivariat yang memungkinkan dilakukan serangkaian analisis dari beberapa variabel laten secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

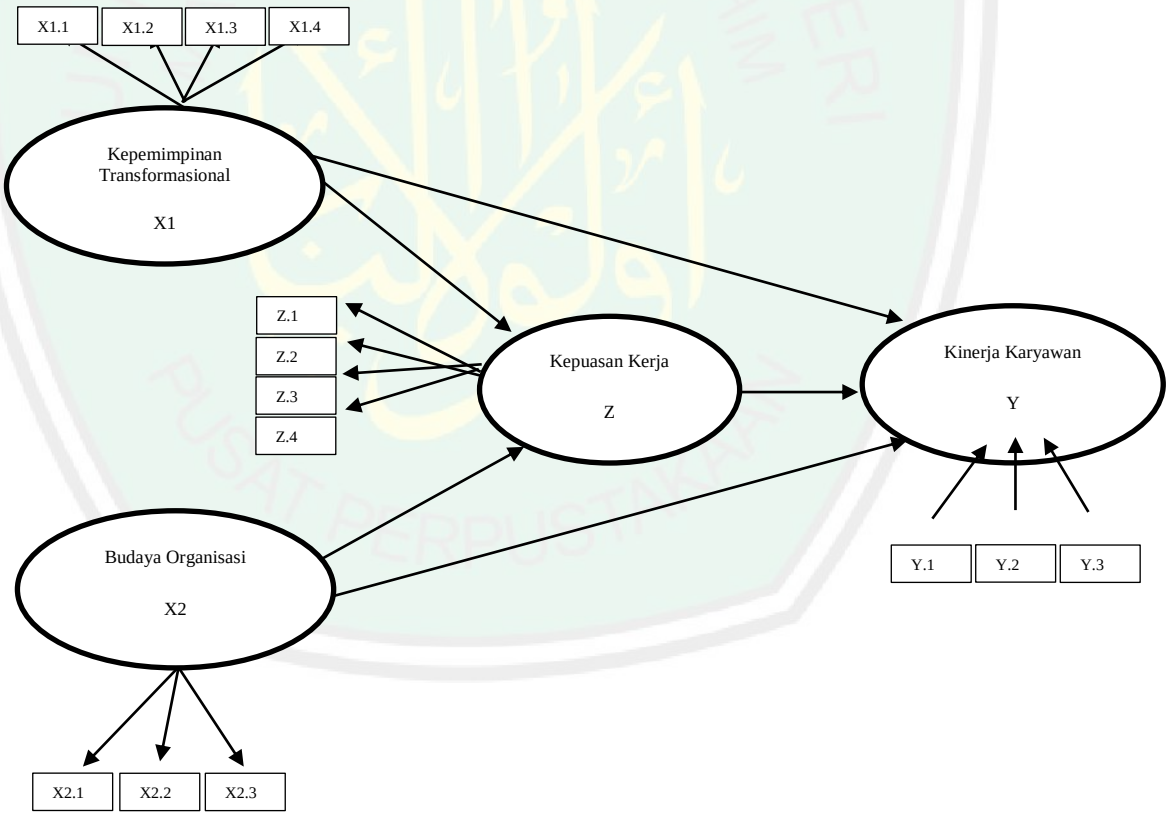
4. PLS merupakan metode yang *power full* yang tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Merujuk pada alasan-alasan pemilihan model analisis *Partial Least Square (PLS)* dalam penelitian ini, ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi. Asumsi pada PLS hanya berkait dengan pemodelan persamaan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu : (1) Hubungan antar variabel laten dalam inner model adalah linier dan aditif, (2) Model struktural bersifat rekursif.

Gambar pengembangan diagram jalur pada model analisis penelitian ini, dapat dilihat secara jelas pada Gambar 3.1 berikut ini

Gambar 3.1

Model Analisis Penelitian Peran Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan



Dalam gambar di atas terlihat bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja dan Kepuasan Kerja adalah indikator refleksif.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis PLS dengan *software* SmartPLS (Ghozali, 2008; Solimun, 2010; Maharani, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Spesifikasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

a) *Outer Model,* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan *variabel manifesnya.Outer model* pada penelitian ini menggunakan indikator formatif, karena semua indikator membentuk variabel laten. Hal ini diperkuat oleh pendapat Solimun (2008), dan Ghozali (2008) bahwa indikator non perseptual (non persepsi) seperti *index of sustainable economics welfare*, *the human development index* bersifat formatif.

b) *Inner model,* yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten *(structural model),* disebut juga dengan *inner relation,* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehngga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

c) *Weight relation,* estimasi nilai kasus variabel laten. *Inner* dan *outer* model memberikan spesifikasi yang diikuti dengan estimasi *weight relation.*

2. Evaluasi model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk keseluruhan indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *subtantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut.

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping.*(Maharani, 2017)

a) Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model, dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- *Convergent validity*

  Korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

- *Discriminant validity*

  Pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of everage variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted* (AVE) konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *discriminantvalidity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

- *Composite reliability* (pc)

  Indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *composite reliability* ≥ 0.7, walaupun bukan merupaka standar absolut.

b) *Inner model*

Goodness of Fit Model diukur menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q-Square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1-(1- R_1^2) (1-R_2^2) .... (1-R_p^2)$$

Dimana R_1^2, R_p^2 adalah R-Square variabel endogen dalam model persamaan.

c) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (β, γ, dan λ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser & Stone (Solimun, 2012). Statistik uji yang digunakan adalah t-statistik atau uji t. Dengan demikian asumsi data terdistribusi bebas *(distribution free)*, serta tidak memerlukan asumsi distribusi normal

.

3.8.3 Uji Linieritas

Uji Asumsi hanya terkait dengan pemodelan persamaan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu hubungan antar variabel laten dalam model struktural adalah linier dan adaptif. Uji asumsi linieritas dapat dilakukan dengan *Ramsey test* atau menggunakan *Curve Fit.* Kedua metode ini dapat dihitung dengan menggunakan *software* SPSS (Solimun dalam Sani dan Maharani 2013:74).

3.8.4 Uji Mediasi

Pengujian mediasi bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menguji nilai t dari koefisien ab. Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2013:43) (Maharani, 2017). Selanjutnya untuk menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna *(complete mediation)* atau mediasi parsial *(partial mediation)*, atau bukan sebagai variabel mediasi, digunakan metode pemeriksaan.

Metode pemeriksaan variabel mediasi dilakukan dengan pendekatan perbedaan nilai koefisien dan signifikansi dilakukan sebagai berikut : (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi; (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel mediasi; (3) memeriksa

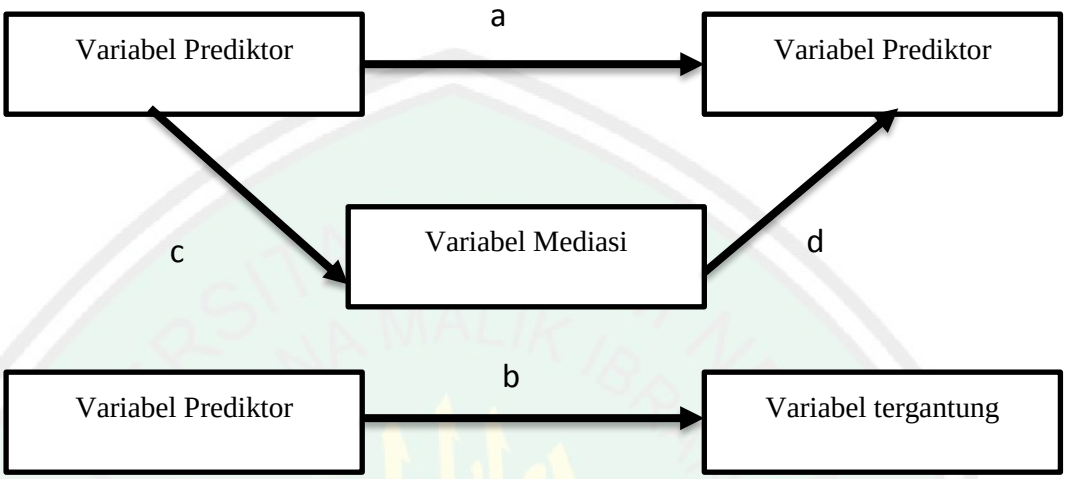
CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (Solimun, 2012)

Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah :

Gambar 3.2

Hubungan Uji Variabel Mediasi



Sumber: Solimun (2012)

Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna *(complete mediation).* Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil dari (b) maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian *(partial mediation).* Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) juga signifikan, dimana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b), maka bukan sebagai variabel mediasi. Jika (c) dan (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Bromo Steel Indonesia (PT. BOSTO) berdiri sejak tahun 1865 dengan nama "*De Bromo NV*" yang masa waktu itu tujuan utamanya untuk mendukung pabrik-pabrik gula karena di kabupaten pasuruan terdapat sekitar 40 pabrik gula. Pada tahun 1958 "*DE BROMO NV*" dinominasikan atau diambil alih oleh pemerintah RI dan menjadi perusahaan negara dengan nama "*PN BOMA*".

Pada tahun 1971, PN Boma, PN Bima dan PN Indra bergabung menjadi satu dengan nama PT. Boma Bisma Indra (Persero) atau disingkat PT. BBI Persero yang merupakan badan usaha milik negara (BUMN) di bawah pengawasan Direktorat Jendral Industri Logam Dasar Departemen Perindustrian.

Pada tahun 1974, Unit Boma atau Bhineka melepaskan diri dari manajemen PT. BBI. Dengan nama PT. Boma Stork yang kemudian berganti nama menjadi PT. Bromo Steel Indonesia (PT. BOSTO), sesuai dengan SK Menteri Kehakiman RI No. C2-517.HT.04 tahun 1997 tertanggal 17 Juni 1997 dan sampai saat ini berkembang menjadi perusahaan *general contractor, industrial engineering dan manufacturing vessel pressure, steam boiler* dan alat-alat pada pabrik gula, pabrik kelapa sawit, pabrik kopi, pabrik tek, pabrik coklat, pabrik karet, dan lain-lain. Yang berlokasi di Jl. Laks. R.E. Martadinata No.18 - 20, Ngemplakrejo, Panggungrejo, Kota Pasuruan.

Jumlah kuesioner yang dibagikan yaitu sebanyak 80 kuesioner, kuesioner tersebut langsung disajikan kepada responden sebanyak 80 karyawan PT. Bromo

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Steel Indonesia Pasuruan, jumlah karyawan sebanyak 100 orang karena pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin maka sampel yang diambil 80 karyawan.

4.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja dan status perkawinan. Berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner sebanyak 80, maka diperoleh hasil analisis karakteristik responden sebagai berikut:

Responden berdasarkan usia dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Karyawan

Usia	Frekuensi	Presentase
18-21 Tahun	0	0
22-25 Tahun	9	12,3
26-29 Tahun	11	13,7
30-33 Tahun	8	10,0
>34 Tahun	52	65,0
Total	80	100

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki usia >34 tahun sebanyak 52 orang atau 65%, berusia 30-33 tahun sebanyak 8 orang atau 10%, berusia 26-29 sebanyak 11 orang atau 13,7%, berusia 22-25 sebanyak 9 orang atau 12,3% sedangkan tidak ada satupun responden yang berusia 18-21 tahun.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Pria	64	80,0
Wanita	16	20,0
Total	80	100

Sumber: Data diolah 2020

Beradasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin pria sebanyak 64 orang atau 80%, hal ini dikarenakan PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan merupakan perusahaan konstruksi baja dan responden wanita sebanyak 16 orang atau 20%.

Responden berdasarkan pendidikan terakhir dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
SD/SMP	7	8,7
SMA/SMK	43	53,3
Diploma	20	25,0
Sarjana	10	13,0
Pasca Sarjana (S2/S3)	0	0
Total	80	100

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini berpendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 43 orang atau 53,3%, lulusan SD/SMP sebanyak 7 orang atau 8,7%, lulusan Diploma sebanyak 20 orang atau 25%, serta lulusan sarjana sebanyak 10 orang atau 13% dan tidak ada satupun responden yang lulusan pasca sarjana.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Responden berdasarkan lama bekerja dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase
<5 Tahun	3	3,8
5-10 Tahun	55	68,7
>10 Tahun	22	27,5
Total	80	100

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden sudah bekerja selama 5-10 tahun yaitu sebanyak 55 orang atau 68,7%, kemudian sudah bekerja >10 tahun sebanyak 22 orang atau 27,5% dan selama <5 tahun sebanyak 3 orang atau 3,8%. Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sudah lama bekerja pada PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan, sehingga sangat mengenal pimpinan perusahaan dan budaya organisasinya.

Responden berdasarkan status perkawinan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Frekuensi	Presentase
Menikah	70	87,5
Belum Menikah	10	12,5
Total	80	100

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui mayoritas responden sudah menikah yaitu sebanyak 70 orang atau 87,5%, kemudian sisanya sebanyak 10 orang atau 12,5% belum menikah. Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas responden memiliki kebutuhan yang besar untuk menafkahi istri dan anaknya.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskripsi bertujuan untuk menginterpretasikan mengenai argumen responden terhadap pilihan pernyataan dan distribusi frekuensi pernyataan responden dari data yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini, jawaban responden dijelaskan dalam lima skala pernyataan dengan menggunakan Skala Likert. Analisis ini juga digunakan untuk menggambarkan secara mendalam variabel kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y).

4.3.1. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dibentuk oleh 4 indikator yaitu (1) karisma, (2) inspirasi, (3) stimulasi intelektual, dan (4) konsiderasi individu.

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Item	1		2		3		4		5		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	2	2,5	-	-	15	18,8	51	63,7	12	15,0	3,89
X1.2	2	2,5	2	2,5	14	17,5	54	67,5	8	10,0	3,80
X1.3	1	1,3	3	3,8	14	17,5	39	48,8	23	28,7	4,00
X1.4	-	-	3	3,8	9	11,3	49	61,3	19	23,8	4,05
Total Mean											3,93

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa rata-rata responden menjawab setuju terhadap pernyataan indikator kepemimpinan transformasional. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai yang diperoleh masing-masing indikator, X1.1 memiliki rata-rata 3,89 yang berarti mayoritas responden setuju sebanyak 51 orang atau 63,7%. Untuk pernyataan X1.2 memiliki rata-rata sebesar 3,80 yang berarti mayoritas responden setuju sebanyak 54 orang atau 67,5%. Pernyataan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

X1.3 memiliki rata-rata 4,00 yang berarti mayoritas responden setuju sebanyak 39 orang atau 48,8%. Selanjutnya untuk pernyataan X1.4 memiliki rata-rata sebesar 4,05 yang berarti sebanyak 49 orang atau 61,3% responden setuju terhadap pertanyaan yang diajukan pada kuesioner.

4.3.2. Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi dibentuk oleh 3 indikator yaitu (1) kebiasaan, (2) peraturan, dan (3) nilai-nilai.

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2)

Item	1		2		3		4		5		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	6	7,5	11	13,8	12	15,0	31	38,8	20	25,0	3,60
X2.2	6	7,5	13	16,3	9	11,3	33	41,3	19	23,8	3,57
X2.3	4	5,0	11	13,8	8	10,0	30	37,5	27	33,8	3,81
Total Mean											3,66

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa rata-rata responden menjawab setuju terhadap pernyataan indikator budaya organisasi. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai yang diperoleh masing-masing indikator, X2.1 memiliki rata-rata 3,60 yang berarti mayoritas responden setuju sebanyak 31 orang atau 38,8%. Untuk pernyataan X2.2 memiliki rata-rata sebesar 3,57 yang berarti mayoritas responden setuju sebanyak 33 orang atau 41,3%. Selanjutnya untuk pernyataan X2.3 memiliki rata-rata sebesar 3,81 yang berarti sebanyak 30 orang atau 37,5% responden setuju terhadap pertanyaan yang diajukan pada kuesioner.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.3.3. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dibentuk oleh 4 indikator yaitu (1) puas terhadap pekerjaan itu sendiri, (2) puas terhadap sistem pembayaran, (3) puas terhadap sikap teman kerja, dan (4) puas terhadap atasan.

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Item	1		2		3		4		5		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1	4	5,0	19	23,8	5	6,3	31	38,8	21	26,3	3,58
Z.2	-	-	3	3,8	10	12,5	26	32,5	41	51,2	4,31
Z.3	-	-	3	3,8	7	8,8	34	42,5	36	45,0	4,29
Z.4	-	-	3	3,8	15	18,8	20	25,0	42	52,5	4,26
Total Mean											4,11

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa rata-rata responden menjawab setuju terhadap pernyataan indikator kepuasan kerja. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai yang diperoleh masing-masing indikator, Z.1 memiliki rata-rata 3,58 yang berarti mayoritas responden setuju sebanyak 31 orang atau 38,8%. Untuk pernyataan Z.2 memiliki rata-rata sebesar 4,31 yang berarti mayoritas responden sangat setuju sebanyak 41 orang atau 51,2%. Pernyataan Z.3 memiliki rata-rata 4,29 yang berarti mayoritas responden sangat setuju sebanyak 36 orang atau 45,0%. Selanjutnya untuk pernyataan Z.4 memiliki rata-rata sebesar 4,26 yang berarti sebanyak 42 orang atau 52,5% responden sangat setuju terhadap pertanyaan yang diajukan pada kuesioner.

4.3.4. Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dibentuk oleh 3 indikator yaitu (1) kuantitas, (2) kualitas dan (3) ketepatan waktu.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.9
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	1		2		3		4		5		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	-	-	-	-	11	13,8	25	31,3	44	55,0	4,41
Y.2	6	7,5	5	6,3	14	17,5	46	57,5	9	11,3	3,59
Y.3	7	8,8	7	8,8	10	12,5	30	37,5	26	32,5	3,76
Total Mean											3,92

Sumber: Data diolah 2020

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat diketahui bahwa rata-rata responden menjawab setuju terhadap pernyataan indikator kinerja karyawan. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai yang diperoleh masing-masing indikator, Y.1 memiliki rata-rata 4,41 yang berarti mayoritas responden sangat setuju sebanyak 44 orang atau 55,0%. Untuk pernyataan Y.2 memiliki rata-rata sebesar 3,59 yang berarti mayoritas responden setuju sebanyak 46 orang atau 57,5%. Selanjutnya untuk pernyataan Y.3 memiliki rata-rata sebesar 3,76 yang berarti sebanyak 30 orang atau 37,5% responden setuju terhadap pertanyaan yang diajukan pada kuesioner.

4.4. Uji Validitas, Reliabilitas dan Linieritas

4.4.1. Uji Validitas

Hasil uji validitas item pada kuesioner menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki angka koefisien korelasi lebih besar dari 0,3. Perolehan angka tersebut berarti memenuhi uji validitas atau seluruh item dalam penelitian ini adalah valid. (Lampiran 3)

4.4.2. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas item pada kuesioner menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki nilai *cornbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Perolehan angka

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

tersebut berarti memenuhi uji reliabilitas atau seluruh item dalam penelitian ini adalah reliabel. (Lampiran 3)

4.4.3. Uji Asumsi Linieritas

Pengujian linieritas masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini menggunakan metode *compare means* dan ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.10
Pengujian Asumsi Linieritas

Variabel	*Sig.Deviation from linierity*	Kesimpulan
X1*Y	0,053 > 0,05	Linier
X2*Y	0,082 > 0,05	Linier
Z*Y	0,898 > 0,05	Linier

Sumber: Data diolah SPSS

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel independen sudah memiliki nilai *Sig. Deviation from linierity* diatas 0,05 yang berarti dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini sudah memenuhi uji asumsi linieritas dan dapat dilanjutkan terhadap pengujian selanjutnya.

4.5. Hasil Pengujian Persamaan Struktural Pendekatan PLS

Berikut ini disajikan hasil evaluasi model empirik penelitian, pengujian meliputi (1) pengujian asumsi linieritas (2) pengujian model struktural *(outer model)* dan pengujian terhadap hipotesis model struktural *(inner model).*

4.5.1. Hasil Pengujian Model Struktural *(Outer Model)*

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity, discriminant validity* dan *composite reliability. Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

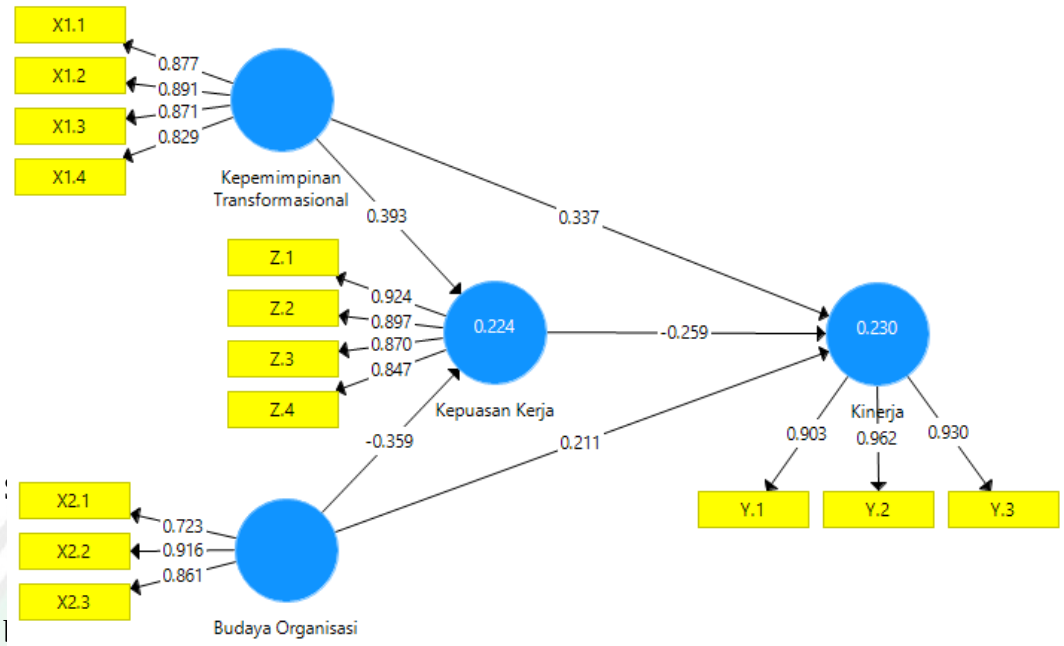
score/component score yang diestimasi dengan *software* SmartPLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika bekolerasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (*dalam* GhoYali, 2008) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,50.

a. Convergent Validity

Berikut disajikan pengujian *outer model*. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Dalam model PLS, *loading factor* untuk indikator refleksif adalah *outer loading*, dan untuk indikator formatif adalah *outer weight.*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Gambar 4.1
Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS



1) Faktor Pembentuk Kepemimpinan Transformasional (X1)

Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan indikator reflektif. Hasil pengujian *algorithm* yang memunculkan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	*Loading Factor*	*Mean*
Karisma (X1.1)	**0,877**	**3,89**
Inspirasi (X1.2)	**0,891**	**3,80**
Stimulasi Intelektual (X1.3)	**0,871**	**4,00**
Konsiderasi Individu (X1.4)	**0,829**	**4,05**

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 3

Analisis deskriptif dan *loading factor* dilakukan untuk memahami perbandingan kondisi antara mean jawaban responden yang merupakan persepsi

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

responden saat penelitian, sedangkan *loading factor* merupakan hasil temuan penelitian suatu fenomena konsep (Marnis, 2010:58:58).

Kepemimpinan transformasional dibentuk oleh 4 (empat) indikator, yaitu karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi individu. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut mampu untuk membentuk kepemimpinan transformasional karena nilai *loading factor* > 0,50 dan indikator inspirasi menjadi indikator dominan karena memiliki nilai *loading factor* tertinggi (0,891). Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan kepemimpinan transformasional diindikasikan oleh inspirasi yang dimiliki oleh atasan untuk karyawannya. Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan pada PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan mempunyai inspirasi yang baik dan mempengaruhi karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja.

2) Faktor Pembentuk Budaya Organisasi (X2)

Variabel budaya organisasi diukur dengan indikator reflektif. Hasil pengujian *algorithm* yang memunculkan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Budaya Organisasi

Indikator	*Loading Factor*	*Mean*
Kebiasaan (X2.1)	**0,723**	**3,60**
Peraturan (X2.2)	**0,916**	**3,57**
Nilai-nilai (X2.3)	**0,861**	**3,81**

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 3

Analisis deskriptif dan *loading factor* dilakukan untuk memahami perbandingan kondisi antara mean jawaban responden yang merupakan persepsi

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

responden saat penelitian, sedangkan *loading factor* merupakan hasil temuan penelitian suatu fenomena konsep (Marnis, 2010:58:58).

Budaya organisasi dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu kebiasaan, peraturan dan nilai-nilai. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut mampu untuk membentuk budaya organisasi karena nilai *loading factor* > 0,50 dan indikator peraturan menjadi indikator dominan karena memiliki nilai *loading factor* tertinggi (0,916). Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan budaya organisasi diindikasikan oleh peraturan yang dimiliki oleh perusahaan untuk karyawannya. Hal ini menggambarkan bahwa PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan mempunyai peraturan yang baik serta tidak membebani karyawan.

3) Faktor Pembentuk Kepuasan Kerja (Z)

Variabel kepuasan kerja diukur dengan indikator reflektif. Hasil pengujian *algorithm* yang memunculkan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.13
Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	*Loading Factor*	*Mean*
Puas terhadap pekerjaan itu sendiri (Z.1)	**0,924**	**3,58**
Puas terhadap sistem pembayaran (Z.2)	**0,897**	**4,31**
Puas terhadap sikap teman kerja (Z.3)	**0,870**	**4,29**
Puas terhadap atasan (Z.4)	**0,847**	**4,26**

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 3

Analisis deskriptif dan *loading factor* dilakukan untuk memahami perbandingan kondisi antara mean jawaban responden yang merupakan persepsi responden saat penelitian, sedangkan *loading factor* merupakan hasil temuan penelitian suatu fenomena konsep (Marnis, 2010:58).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Kepuasan kerja dibentuk oleh 4 (empat) indikator, yaitu puas terhadap pekerjaan itu sendiri, puas terhadap sistem pembayaran, puas terhadap sikap teman kerja dan puas terhadap atasan. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut mampu untuk membentuk kepuasan kerja karena nilai *loading factor* > 0,50 dan indikator puas terhadap pekerjaan itu sendiri menjadi indikator dominan karena memiliki nilai *loading factor* tertinggi (0,924). Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan kepuasan kerja diindikasikan oleh puas terhadap pekerjaan itu sendiri yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan pada PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan mempunyai kepuasan tersendiri terhadap pekerjaan mereka, sehingga mereka selalu semangat dalam bekerja.

4) Faktor Pembentuk Kinerja Karyawan

Variabel kepuasan kerja diukur dengan indikator reflektif. Hasil pengujian *algorithm* yang memunculkan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.14
Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	*Loading Factor*	*Mean*
Kuantitas (Y.1)	**0,903**	**4,41**
Kualitas (Y.2)	**0,962**	**3,59**
Ketepatan Waktu (Y.3)	**0,930**	**3,76**

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 3

Analisis deskriptif dan *loading factor* dilakukan untuk memahami perbandingan kondisi antara mean jawaban responden yang merupakan persepsi responden saat penelitian, sedangkan *loading factor* merupakan hasil temuan penelitian suatu fenomena konsep (Marnis, 2010:58).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Kinerja karyawan dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut mampu untuk membentuk kinerja karyawan karena nilai *loading factor* > 0,50 dan indikator kualitas menjadi indikator dominan karena memiliki nilai *loading factor* tertinggi (0,962). Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan kinerja karyawan diindikasikan oleh kualitas kerja yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan lebih memperhatikan kualitas hasil kerja yang dimiliki oleh karyawan dari pada kuantitas dan ketepatan waktu.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang bak jika setiap nilai *loading factor* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading factor* yang paling besar dengan nilai *loading factor* lain terhadap variabel laten lainnya. hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.15
Nilai *Discriminant Validity (Cross Loading)*

	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja
X1.1	0,877	0,137	0,386	0,243
X1.2	0,891	0,242	0,132	0,344
X1.3	0,871	0,217	0,268	0,301
X1.4	0,829	0,134	0,281	0,136
X2.1	0,254	0,723	-0,123	0,258
X2.2	0,116	0,916	-0,301	0,332
X2.3	0,193	0,861	-0,239	0,292
Z.1	0,280	0,317	0,924	-0,193
Z.2	0,284	0,307	0,897	-0,249
Z.3	0,272	0,359	0,870	-0,156
Z.4	0,324	-0,246	0,847	-0,145
Y.1	0,242	-0,255	-0,199	0,903
Y.2	0,239	-0,272	-0,154	0,962
Y.3	0,317	-0,209	-0,230	0,930

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 3

Berdasarkan Tabel 4.15 diatas dapat dilihat bahwa semua nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memiliki nilai *loading factor* yang paling besar dibanding nilai *loading factor* variabel yang lain jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten sudah memiliki nilai *discriminant validity* yang baik atau dengan kata lain syarat *discriminant validity* pada penelitian ini terpenuhi.

c. Mengevaluasi *Average Variance Extracted* (AVE)

Kriteria *validity* dan *reliability* juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada tabel 4.16 akan disajikan nlai akar AVE untuk seluruh variabel.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.16
Nilai Akar *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	*Average Variance Extracted* (AVE)	Akar *Average Variance Extracted* (AVE)
Budaya Organisasi	0,701	0,837
Kepemimpinan Transformasional	0,752	0,867
Kepuasan Kerja	0,784	0,885
Kinerja	0,868	0,931

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 3

Berdasarkan tabel 4.16 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabilitas. Hal ini ditunjukkan dengan nilai akar AVE diatas 0,70 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

d. Mengevaluasi nilai *Composite Reliability*

Pengujian reliabilitas juga bisa dilihat dari nilai *composite reliability* sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai *Composite Reliability*

Variabel	*Composite Reliability*	Kesimpulan
Budaya Organisasi	0,874	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,924	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,935	Reliabel
Kinerja	0,952	Reliabel

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 3

Berdasarkan hasil perhitungan *composite reliability* diatas telah memenuhi syarat yaitu > 0,70 yang berarti instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah reliabel.

e. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 4.18 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 4.18
Nilai *R-square*

Variabel	*R-square*
Kepuasan Kerja	0,724
Kinerja	0,830

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 3

Tabel 4.18 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel kepuasan kerja diperoleh nilai sebesar 0,724 sedangkan untuk variabel kinerja diperoleh nilai sebesar 0,830.

f. Pengujian Goodness of Fit

Pengujian *Goodness of Fit* model struktural pada *inner model* menggunakan nilai Q- *Square predictive-relevance* (Q^2). Nilai R^2 masing-masing variabel endogen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) untuk variabel Zdiperoleh R^2 sebesar 0,724; untuk variabel Ydiperoleh R^2 sebesar 0,830.

Nilai Q-*Square predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$Q^2 = 1 – (1 – 0,724)(1 – 0,830)$

$Q^2 = 1 – (0,276)(0,017)$

$Q^2 = 1 – (0,004692)$

$Q^2 = 0,995308$

$Q^2 = 99,5$ persen

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0,995308 atau 99,5%, sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Nilai *predictive-relevance* sebesar 99,5% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 99,5%

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 99,5% dapat dijelaskan model tersebut. Sedangkan sisanya 0,5% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan error. Hasil ini dikatakan bahwa model PLS yang terbentuk sudah baik, karena dapat menjelaskan 99,5% dari informasi secara keseluruhan.

4.5.2. Uji Mediasi

Selanjutnya akan dilakukan pemeriksaan variabel mediasi dengan pendekatan perbedaan nilai koefisien dan signifikansi sebagai berikut (Solimun, 2012). Berdasakan hasil hasil uji *inner model*, maka dapat digunakan sebagai dasar penentuan variabel mediasi kepuasan kerja. Selanjutnya untuk menentukan sifat hubungan antar variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna atau mediasi sebagian. Hasil dari analisis diatas dengan cara membedakan nilai koefisien jalur dengan metode *boothstrapping* sesuai dengan teori Solimun (2012), yang kemudian dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (a) memiliki nilai koefisien 0,337 dengan nilai p-value 0,001 < 0,05. Artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (b) memiliki nilai koefisien 0,393 dan nilai p-value 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (c) memiliki nilai koefisien -0,259 dengan nilai p-value 0,004 < 0,05 yang berarti

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara beban kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Pada penelitian ini variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (a) memiliki nilai koefisien 0,211 dengan nilai p-value 0,023 < 0,05. Artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (b) memiliki nilai koefisien -0,359 dan nilai p-value 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (c) memiliki nilai koefisien -0,259 dengan nilai p-value 0,004 < 0,05 yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara bduaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.5.3. Hasil Pengujian Hipotesis *(Inner Model)*

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight.* Tabel 4.19 menjelaskan *output* estimasi untuk pengujian model struktural.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.19
Hasil Uji *Inner Weight*

Model	*Original Sampel*	*Sample Mean*	*Standart Deviation*	*p-value*
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan kerja	0,393	0,417	0,099	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	0,337	0,343	0,105	0,001
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	-0,359	-0,362	0,092	0,000
Budaya Organisasi -> Kinerja	0,211	0,219	0,093	0,023
Kepuasan kerja -> Kinerja	-0,259	-0,258	0,090	0,004

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 3

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan dengan metode *boothstrapping* terhadap sampel.

H1: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan memiliki nilai koefisien korelasi jalur sebesar 0,337 dengan p-value 0,001 < 0,05 yang berarti semakin bagus kepemimpinan transformasional membuat kinerja karyawan meningkat. Hasil ini berarti kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan sesuai dengan hipotesis pertama diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti **Hipotesis 1 diterima.**

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

H2: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki nilai koefisien korelasi jalur sebesar 0,211 dengan p-value 0,023 < 0,05 yang berarti semakin bagus budaya organisasi membuat kinerja karyawan meningkat. Hasil ini berarti budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan sesuai dengan hipotesis pertama diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti **Hipotesis 2 diterima.**

H3: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki nilai koefisien korelasi jalur sebesar -0,259 dengan p-value 0,004 < 0,05 yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan membuat kinerja karyawan tersebut menurun. Hasil ini berarti kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan tidak sesuai dengan hipotesis ketiga diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti **Hipotesis 3 ditolak.**

H4: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (a) memiliki nilai koefisien 0,337 dengan nilai p-value 0,001 < 0,05. Artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (b) memiliki nilai koefisien 0,393 dan nilai p-value 0,000

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

< 0,05. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (c) memiliki nilai koefisien -0,259 dengan nilai p-value 0,004 < 0,05 yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti **Hipotesis 4 diterima.**

H5: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (a) memiliki nilai koefisien 0,211 dengan nilai p-value 0,023 < 0,05. Artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (b) memiliki nilai koefisien -0,359 dan nilai p-value 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (c) memiliki nilai koefisien -0,259 dengan nilai p-value 0,004 < 0,05 yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara bduaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti **Hipotesis 5 diterima.**

4.6. Pembahasan

Pada bagian ini akan dilakukan pembahasan yang ditujukan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Selanjutnya akan dibahas

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

penerimaan terhadap hipotesis penelitian disertai dengan dukungan fakta atau penolakan terhadap hipotesis penelitian diserta penjelasan yang diperlukan dengan menggunakan metode PLS yang perhitungannya dilakukan dengan bantuan program *software* SmartPLS 3, dan hasil uji koefisiensi jalur serta taraf signifikansinya. Secara keseluruhan pengujian hubungan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional dibentuk oleh 4 (empat) indikator, yaitu karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi individu. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut mampu untuk membentuk kepemimpinan transformasional karena nilai *loading factor* > 0,50 dan indikator inspirasi menjadi indikator dominan karena memiliki nilai *loading factor* tertinggi (0,891). Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan kepemimpinan transformasional diindikasikan oleh inspirasi yang dimiliki oleh atasan untuk karyawannya. Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan pada PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan mempunyai inspirasi yang baik dan mempengaruhi karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Sementara kinerja karyawan dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut mampu untuk membentuk kinerja karyawan karena nilai *loading factor* > 0,50 dan indikator kualitas menjadi indikator dominan karena memiliki nilai *loading factor* tertinggi (0,962). Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan kinerja karyawan diindikasikan oleh kualitas kerja yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan lebih memperhatikan kualitas hasil kerja yang dimiliki oleh karyawan dari pada kuantitas dan ketepatan waktu.

Berdasarkan hasil pengujian model analisis jalur *inner model* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,337 dengan p-value 0,001 < 0,05 yang berarti semakin bagus kepemimpinan transformasional membuat kinerja karyawan meningkat. Hasil ini berarti kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Robert House (*dalam* Robbins, 2006:156) dengan teorinya yaitu *Path Goal Theory*. Dalam teori ini merupakan model kontijensi kepemimpinan yang meringkas unsur-unsur utama dari penelitian Ohio State University. Hakikat dari teori ini adalah merupakan tugas seorang pemimpin untuk membantu para bawahan untuk mencapai tujuan bersama dengan memberikan dukungan yang sesuai dengan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

dukungan yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Hasil yang dicapai adalah berupa kepuasan kerja dan kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Agustina Ritawati (2013), Sani dan Afnan (2012), Muhajir (2014), Susilo (2014), Prawirosumarto *et al*. (2017), menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Yukl (1998:7) menyebutkan bahwa pada dasarnya keberhasilan kepemimpinan tidak hanya tergantung pada sifat-sifat atau karakteristik personal seseorang, tetapi juga tergantung pada apa yang dilakukan seorang pemimpin. Dengan demikian kepemimpinan mulai dilihat pada keterampilan kepemimpinan yang lebih merupakan pada pendekatan perilaku yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada orang/hubungan. Dengan demikian melalui komunikasi yang baik dan efektif akan memberikan fasilitas kelancaran kerja dan merupakan sarana primer untuk mengubah tingkah laku dengan jalan mempengaruhi dan meyakinkan para pengikut atau bawahan.

Dalam surah Al-Baqarah (2) ayat 124, diuraikan tentang pengangkatan Nabi Ibrahim sebagai imam/pemimpin:

* وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ

Artinya : "*Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (peritah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfiman: "Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim*".

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Makna dari ayat di atas adalah di antara beberapa bentuk ujian dan tugas yang dialami oleh Nabi Ibrahim antara lain adalah perjuangan untuk menghadapi para penyembah berhala, dan beliau menghancurkan berhala-berhala mereka. Kemudian ujian berupa hijrah meninggalkan negerinya, juga tugas berupa perintah untuk menyembelih anaknya sendiri Isma'il melalui mimpinya, sebagai bentuk pengorbanan kepada Allah Ta'ala. Membangun Ka'bah, berhaji dan menyeru umat manusia untuk berhaji ke baitullah. Hal itu semua pantas menjadikannya sebagai pemimpin dan teladan bagi seluruh manusia.

Semua ini merupakan jawaban atas pengakuan tiga kelompok yaitu : bangsa Arab, orang-orang musyrik, dan ahli kitab Yahudi Nasrani. Karena mereka semua mengaku sebagai pengikut nabi Ibrahim dan hidup di atas agamanya. Tapi itu hanyalah sekedar pengakuan saja. Nabi Ibrahim orang yang bertauhid sedangkan mereka berbuat syirik. Ibrahim seorang yang adil sedangkan mereka orang-orang zhalim. Ibrahim mengikuti wahyu yang Allah turunkan sedangkan mereka mengingkarinya. Mereka mendustakan pembawa wahyu. Pada ayat ini nampak keinginan Ibrahim agar kepemimpinan dipegang oleh anak keturunannya, dan ini merupakan keinginan yang baik. Oleh karena itu Allah mewujudkannya pada anak keturunan Ibrahim 'alahissalam sebagaimana keinginannya. Kecuali orang-orang yang zhalim maka Allah mengecualikannya karena mereka tidak pantas mendapatkannya. Karena kepemimpinan hanya berhak disandang oleh orang-orang yang baik, adil, penuh kasih sayang. Tidak berhak dipegang oleh penguasa yang angkuh, sombong, dan berbuat sewenang-wenang.

Dalam pandangan Islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer, ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melakukan tugasnya dengan baik dan benar, dan harus mempertanggungawabkannya pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah swt. Dan dalam gaya kepemimpinan transformasional yang Menurut Bass (*dalam* Yukl, 1998:305) tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

dengan efek kepemimpinan tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terahdap pemimpin tersebut dan merasa termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan oleh mereka. Hal ini tercermin dalam hadist berikut:

قَالَ النَّبِيُّ -صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ-: "لَيْسَ مِنَّا مَنْ لَمْ يَرْحَمْ صَغِيرَنَا وَيُوَقِّرْ كَبِيرَنَا"(رواه الترمذي وصححه الألباني)

Rasulullah SAW. Bersabda: "*Bukanlah termasuk golongan kami, orang yang tidak menyayangi anak kecil dan tidak menghormati orang yang dituakan diantara kami. (Hadits Shahih, Riwayat, At-Tirmidzi, no.5445).*"

Hadits tersebut menjelaskan tentang bagaimana seharusnya seorang muslim bersikap kepada orang lain sesuai dengan usia atau kedudukan yang dimilikinya. Disebutkan dalam hadits tersebut perintah untuk menyayangi anak-anak kecil dan memuliakan orang yang lebih tua maupun lebih besar kedudukannya (Pemimpin). Demikianlah sikap seorang muslim yg mengikuti sunnah Rasulullah. Adapun ucapan beliau "bukan dari golongan kami" maksudnya adalah "orang tersebut tidak mengikuti sunnah kami (yakni sunnah Rasulullah dan para sahabatnya)." Dengan kata lain, barangsiapa tidak menyayangi anak kecil dan tidak memuliakan orang yg lebih tua ataupun dituakan, maka dia telah menyelisihi sunnah Rasulullah. Perkataan beliau "menghormati orang yg dituakan diantara kami" mencakup orang yg lebih tua usianya maupun orang yg memiliki ilmu atau kedudukan meskipun usianya lebih muda.

4.6.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Budaya organisasi dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu kebiasaan, peraturan dan nilai-nilai. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut mampu untuk membentuk budaya organisasi karena nilai *loading factor* > 0,50 dan indikator peraturan menjadi indikator dominan karena memiliki nilai *loading factor* tertinggi (0,916). Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan budaya organisasi diindikasikan oleh peraturan yang dimiliki oleh perusahaan untuk karyawannya. Hal ini menggambarkan bahwa PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan mempunyai peraturan yang baik serta tidak membebani karyawan.

Sementara kinerja karyawan dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut mampu untuk membentuk kinerja karyawan karena nilai *loading factor* > 0,50 dan indikator kualitas menjadi indikator dominan karena memiliki nilai *loading factor* tertinggi (0,962). Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan kinerja karyawan diindikasikan oleh kualitas kerja yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan lebih memperhatikan kualitas hasil kerja yang dimiliki oleh karyawan dari pada kuantitas dan ketepatan waktu.

Berdasarkan hasil pengujian model analisis jalur *inner model* menunjukkan bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi jalur sebesar 0,211 dengan p-value 0,023 < 0,05 yang berarti semakin bagus budaya organisasi membuat kinerja karyawan meningkat. Hasil ini berarti

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Kast (dalam Robbins, 2003:289) dimana budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, strukur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku, maka sebenarnya budaya organisasi kalau merupakan bagian dari budaya umum yang berkembang dalam masyarakat dalam lingkup spesifik yang bersifat abstrak. Atas dasar itu, pemahaman terhadap unsur-unsur dan karakteristik budaya organisasi dalam suatu organisasi maka merupakan hal yang sangat penting dalam mempelajari atau mengkajinya.

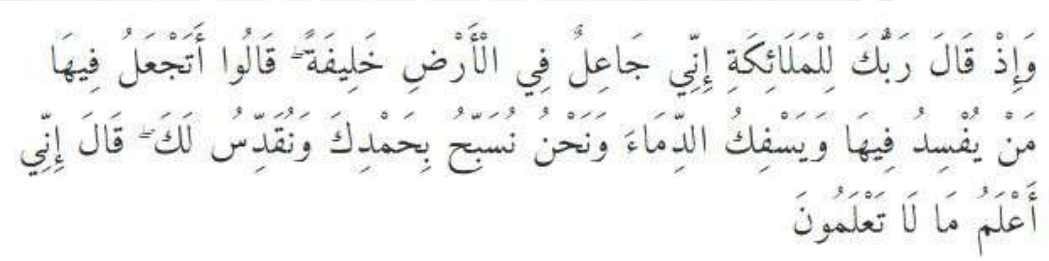
Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustina Ritawati (2013), Muhajir (2014), Susilo (2014), menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Pandangan Islam memberikan suatu kewajiban moral bagi setiap warga masyarakat muslim untuk berusaha semaksimal mungkin melaksanakan semua syari'ah (aturan) Islam di segala aspek kehidupan, termasuk dalam pencaharian kehidupan (ekonomi) dan lebih khusus pada urusan etika kerja dalam. Dalam etika atau budaya organsasi yang merupakan bagian ekonomi Islam, tidak lepas dari konsep-konsep Islam (syari'ah) yang harus dilaksanakan dalam bidang tersebut. Karakteristik budaya organisasi Islam yang dapat meningkatkan kinerja

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

organisasi adalah sebagai berikut: Pertama, bekerja merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manusia sebagai khalifah Seorang muslim harus menyadari bahwa diciptakan manusia termasuk dirinya adalah sebagai khalifah fil ard}i (pemimpin dibumi) yang harus mampu mengarahkan amal perbuatan manusia yang mampu menciptakan kebaikan dan kemaslahatan dimuka bumi ini. Seorang muslim meyakini apapun yang diciptakan Allah dibumi untuk kebaikan, dan apapun yang Allah berikan kepada manusia sebagai sarana untuk menyadarkan atas fungsinya sebagai pengelola bumi (khalifah).

Seorang muslim juga menyadari bahwa Allah Swt mengirimkan umat Islam didunia adalah pembawa misi rahmatan lil ‘alamiin (rahmat untuk seluruh ‘alam). Sebagaimana firman Allah Swt. dalam surat Al Baqarah ayat 30:


وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا
مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّي
أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya : “*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”*

Allah -Subḥānahu wa Ta'ālā- memberitahukan bahwa Dia telah berfirman kepada para Malaikat, bahwasanya Dia akan menciptakan manusia untuk ditempatkan di muka bumi secara silih berganti. Tugas utama mereka adalah memakmurkan bumi atas dasar ketaatan kepada Allah. Lalu para Malaikat

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

bertanya kepada Tuhan mereka -dengan maksud meminta bimbingan dan penjelasan- tentang hikmah di balik penempatan anak cucu Adam -'alaihissalām- sebagai khalifah di muka bumi, sedangkan mereka akan membuat kerusakan di sana dan menumpahkan darah secara semena-mena. Para malaikat itu mengatakan, "Sementara kami ini senantiasa patuh kepada-Mu, mensucikan dan memuji-Mu, serta menghormati keagungan dan kesempurnaan-Mu. Kami tidak pernah letih dalam melakukan hal itu." Allah menjawab pertanyaan mereka dengan firman-Nya, "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui tentang adanya hikmah-hikmah besar di balik penciptaan mereka dan tujuan-tujuan besar di balik penetapan mereka sebagai khalifah di muka bumi."

Maka dalam rangka fungsi sebagai khalifah fil ardhi (pemimpin dibumi) dan membawa rahmat untuk seluruh alam salah satu usahanya adalah mengelola bumi ini untuk memenuhi keperluan hidupnya. Demikian juga seorang muslim menyadari bahwa berbagai macam sumber daya merupakan pemberian Allah Swt. Pemberian tersebut merupakan kepercayaan Allah terhadap umatnya, agar mereka dapat memanfaatkan secara efisien dalam rangka memenuhi kesejahteraannya.

Kedua, Bekerja merupakan "ibadah" Berangkat dari fungsi umat Islam sebagai khalifah fil ardhi dimuka bumi, dan pembawa rahmatan lil 'ālamin inilah maka perlulah seorang muslim bertanggung jawab terhadap pengelolaan isi bumi dan segala isinya. Oleh karena itu proses mengelola isi bumi menjadi penting bagi seorang muslim demi tercukupi keperluan hidupnya. Bekerja merupakan ibadah, sebaga seorang muslim bekerja sama artinya dengan mengaktualisasikan salah satu ilmunya Allah yang telah diberikan kepada manusia (Sudarsono, 2004). Islam menganjurkan dan mendorong proses bekerja/ produksi mengingat pentingnya

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

kedudukan produksi dalam menghasilkan sumber-sumber kekayaan. Bekerja juga merupakan bagian penguat sekaligus sumber yang mencukupi kebutuhan masyarakat. Allah Swt. berfirman dalam surat al Mulk 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ ۖ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya : "*Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. dan Hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan."*

Dia lah yang menciptakan bumi itu mudah dan empuk bagi kalian untuk ditinggali, maka berjalanlah di sisi-sisi dan ujung-ujungnya, dan makanlah dari rezeki yang disiapkan-Nya untuk kalian di dunia, dan hanya kepada-Nya sajalah kalian dibangkitkan untuk perhitungan dan pembalasan.

Dengan gambaran ini, kaum muslimin akan memperbaiki jiwanya dan merasa cukup dengan rizki yang diperolehnya. Kaum Muslim merasa bahwa produksi yang dilaksanakan ini adalah ibadah kepada Allah. Dengan mediasi bekerja atau produksi, manusia akan berusaha membuat pakaian yang dapat meyembunyikan kejelekannya, sarana transportasi air dan media yang dapat mempermudah pelaksanaan haji dan segala jenis makanan dan minuman yang memungkinkan ia untuk melakukan ibadah dengan cara yang telah ditentukan. Oleh karena itu para ahli fikih seperti Imam As Syafi'i, Ahmad bin Hanbal, Al Ghazali menganggap bahwa bekerja/produksi segala jenis barang yang dibutuhkan merupakan bagian fardhu kifayah mengingat kemaslahatan manusia hanya dapat dicapai dengan peran produksi tersebut.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.6.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pembahasan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja dibentuk oleh 4 (empat) indikator, yaitu puas terhadap pekerjaan itu sendiri, puas terhadap sistem pembayaran, puas terhadap sikap teman kerja dan puas terhadap atasan. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut mampu untuk membentuk kepuasan kerja karena nilai *loading factor* > 0,50 dan indikator puas terhadap pekerjaan itu sendiri menjadi indikator dominan karena memiliki nilai *loading factor* tertinggi (0,924). Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan kepuasan kerja diindikasikan oleh puas terhadap pekerjaan itu sendiri yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan pada PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan mempunyai kepuasan tersendiri terhadap pekerjaan mereka, sehingga mereka selalu semangat dalam bekerja.

Sementara kinerja karyawan dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut mampu untuk membentuk kinerja karyawan karena nilai *loading factor* > 0,50 dan indikator kualitas menjadi indikator dominan karena memiliki nilai *loading factor* tertinggi (0,962). Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan kinerja karyawan diindikasikan oleh kualitas kerja yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa PT.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Bromo Steel Indonesia Pasuruan lebih memperhatikan kualitas hasil kerja yang dimiliki oleh karyawan dari pada kuantitas dan ketepatan waktu.

Berdasarkan hasil pengujian model analisis jalur *inner model* menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) berpengaruh Negatif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi jalur sebesar -0,259 dengan p-value 0,004 < 0,05 yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan membuat kinerja karyawan tersebut menurun. Hasil ini berarti kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori dari Robbins dan Timothy (2015:107), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya. Sebuah pekerjaan lebih dari sekedar mengacak kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai truk. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan bos, mengikuti aturan serta kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal, dan sebagainya.

Brayfield dan Rothe (*dalam* Panggabean, 2004:134) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah dapat diduga dari sikap seseorang dengan pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja sangat tergantung dari apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaan tersebut dan apa yang akan diperoleh dari

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

hasil pekerjaan tersebut. Sehingga seseorang akan merasa puas adalah karena mempunyai banyak pilihan dan banyak mendapatkannya.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ritawati (2013), dan Sani dan Afnan (2012), menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Akan tetapi hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Prawirosumarto *et al*, (2017) , yang menyatakan Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dimana para karyawan merasakan bahwa kepuasan kerja bukan bagian yang terlalu penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Yang dimana teori ini dibuktikan dengan gambaran dilapangan bahwa PT. Bromo steel Indonesia Pasuruan lebih memperhatikan kualitas hasil kerja yang dimiliki oleh karyawan dari pada kuantitas dan ketepatan waktu sehingga kepuasan kerja tidak menjadi hal yang membuat karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

> Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan *output.* Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai kepuasan tertentu yang diperoleh. Ketika pekerjaan selesai, maka kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan *output* yang diperoleh. Dalam Surah Al-Jumu'ah ayat 10:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: "*Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebarkanlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung*".

Apabila telah ditunaikan salat, maka bertebaranlah kalian di muka bumi) perintah ini menunjukkan pengertian ibahah atau boleh (dan carilah) carilah rezeki (karunia Allah, dan ingatlah Allah) dengan ingatan (sebanyak-banyaknya supaya kalian beruntung) yakni memperoleh keberuntungan dan tidak lupa untuk bersyukur.

Dijelaskan juga dalam Hadis riwayat al-Bukhari :

حد ثنا محمد بن سنا ن حد ثنا فليح بن سليما ن حد ثنا هلا ل بن علي عن عطاء عن يسا ر عن ابى هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم اذا ضيعت الا ما نة فا نتظر السا عة قال كيف اضا عتها يا رسو ل الله ؟ قال اذا اسند الامر الى غير اهله فانتظر السا عة

Imam al-Bukhari menyatakan) Muhammad bin Sinan menyampaikan (riwayat) kepada kami, Qulaih bin Sulaiman telahmenyampaikan (riwayat) kepada kami, (riwayat itu) dari Atha', dari Yasar, dari Abu Hurairah ra yang berkata : Rasulullah Saw bersabda: Apabila suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya. (Abu Hurairah) bertanya : Bagaimana meletakkan amanah itu, ya Rasulullah ? Beliau menjawab : Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya"

Kalimat "Apabila suatu urusan diserahkan kepada seseorang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya" merupakan penjelas untuk kalimat pertama : "Apabila amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya." Hadis ini ternyata memberi peringatan yang berperspektif manajerial karena amanah berarti menyerahkan suatu perkara kepada seseorang yang professional.

4.6.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Pembahasan mengenai kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian model analisis jalur *inner model* pada penelitian ini variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (a) memiliki nilai koefisien 0,211 dengan nilai p-value 0,023 < 0,05. Artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (b) memiliki nilai koefisien -0,359 dan nilai p-value 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (c) memiliki nilai koefisien -0,259 dengan nilai p-value 0,004 < 0,05 yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara bduaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi sebagian pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Ritawati (2013) telah menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dinyatakan sebagai mediasi parsial. Dengan demikian hasil penelitian menerima hasil penelitian menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

4.6.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pembahasan mengenai kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian model analisis jalur *inner model* pada penelitian ini variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (a) memiliki nilai koefisien 0,211 dengan nilai p-value 0,023 < 0,05. Artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (b) memiliki nilai koefisien -0,359 dan nilai p-value 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (c) memiliki nilai koefisien -0,259 dengan nilai p-value 0,004 < 0,05 yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (c) dan (d) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara bduaya organisasi terhadap kinerja

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi sebagian pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Muhajir (2014) telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sehingga dinyatakan sebagai mediasi parsial. Dengan demikian hasil penelitian menerima hasil penelitian menerima hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.7. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini ada beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Masalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja merupakan sesuatu yang kompleks. Oleh karena itu banyak indikator yang masih bisa digunakan selain yang ada dalam penelitian ini.
2. Terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja yang belum diteliti, sehingga memungkinkan bagi peneliti lain untuk meneliti permasalahan yang sama dengan menambahkan variabel bebas lainnya, misalnya: kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja, beban kerja, OCB, komitmen organisasi dan lain sebagainya.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3. Ruang lingkup yang masih kecil yaitu hanya satu perusahaan yang diteliti, diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti dengan ruang lingkup yang lebih luas mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, karena hasilnya memungkinkan berbeda jika pada objek yang lebih besar.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB V
PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan menguji proposisi pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional yang bagus memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan pada penelitian yang dilakukan di PT. Bromo Steel Indonesia Kota Pasuruan semakin bagus gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa terjadi karena pada PT. Bromo Steel Indonesia Kota Pasuruan, para karyawan sudah merasakan manfaat dari penerapan kepemimpinan transformasional sehingga membuat kinerja karyawan semakin meningkat.
2. Budaya organisasi yang baik memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Semakin bagus budaya organisasi yang diciptakan oleh PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan membuat kinerja karyawan meningkat. Hal ini dikarenakan budaya oraganisasi yang tertata dan rapi membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja dan pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerjanya.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3. Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa terjadi karena karyawan pada PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan dapat meningkatkan kinerjanya tidak dengan puasnya mereka dalam bekerja melainkan karena gaya kepemimpinan dan budaya organisasinya. Dan juga bisa terjadi karena PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan lebih memperhatikan kualitas hasil kerja yang dimiliki oleh karyawan dari pada kuantitas dan ketepatan waktu sehingga kepuasan kerja tidak menjadi hal yang membuat karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.
4. Kepuasan kerja menjadi variabel mediasi sebagian *(partial mediation)* antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, hal ini dikarenakan kepuasan kerja ternyata mampu meningkatkan kinerja dan didukung oleh bagus tidaknya kepemimpinan transformasional. Kesimpulan diatas terjadi karena terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Keadaaan ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja hanya mampu menjadi variabel mediasi sebagian karena nilai kofisien (a) (b) dan (c) berpengaruh signifikan.
5. Kepuasan kerja menjadi variabel mediasi sebagian *(partial mediation)* antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, hal ini dikarenakan kepuasan kerja ternyata mampu meningkatkan kinerja dan didukung oleh bagus tidaknya budaya organisasi yang diciptakan perusahaan. Kesimpulan diatas terjadi karena terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

karyawan. Keadaaan ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja hanya mampu menjadi variabel mediasi sebagian karena nilai kofisien (a) (b) dan (c) berpengaruh signifikan.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, saran yang dapat diberikan antara lain:

5.2.1. Saran bagi Praktisi

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu variabel yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada PT. Bromo Steel Indonesia Pasuruan, sehingga para pimpinan perlu untuk meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan kepada karyawan, karena kepemimpinan transformasional yang tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian terungkap bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja karyawan, sehingga budaya organisasi yang baik yang dimiliki PT. Bromo Steel patut untuk dipertahankan dan terus ditingkatkan.

5.2.2. Saran bagi Peneliti Selanjutnya

Melakukan uji beda berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, dan data lainnya. penafsiran terhadap temuan ini perlu dilakukan penelitian secara longitudinal untuk menemukan bukti yang lebih kuat mengenai arah dari hubungan sebab akibat karena dalam penelitian korelasional ini juga tidak menutup kemungkinan bahwa ada variabel lain yang bisa menjelaskan hubungan antara variabel yang ditemukan dalam sebuah penelitian. Sehingga bagi peneliti berikutnya guna mengurangi bias kesamaan metode *(common methode bias)* maka

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

untuk variabel kinerja perlu dijawab bukan hanya secara individual responden, tapi juga perlu dinilai oleh pimpinan. Serta memperluas lingkup penelitian dengan melibatkan banyak perusahaan dan banyak responden atau karyawan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

DAFTAR PUSTAKA

Achmad Sani Supriyanto dan Eka Afnan Troena 2012, "Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang)", Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol.10, No.4, ISSN 1693-5241.

Angelika S dan Yanuar, (2019), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Vizta Irama Sukses Di Jambi, Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Volume I No. 3/2019 Hal: 541-547

Ahidin dan Mutaqin, (2014), Hubungan Antara Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan pada PT. Syaka Putra Transindo Jakarta. Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang. Vol 1 No 2

Anoraga, Pandji.2003. Psikologi Kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta.

Anwar Prabu Mangkunegara, 2001. Manajemen Sumber Daya Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

As'ad, Moh, 1998. Psikologi Industri : Seri Ilmu Sumber Daya Manusia,. Yogyakarta : Liberty.

Bass MB., Avolio B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.* SAGE USA

Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y. 2003. *Predicting Unit Performance by Assesing Transformational and Transactional Leadership*. Journal of Apllied Psychology, Vol. 88

Bass, M. Bernard. (1985). *Model of Transformational Leadership.* In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds), *Leadership and Academic Librarians.* Pp. 66-82

Bass, M. Bernard. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision.* Organizational Dynamic. Dalam Steers, R.M. Porter W, dan Bigley, G.A. (Eds). 1996. *Motivation and Leadership at Work Sixth Edition*, New York : The McGraw-Hill companies. 628-640.

Benardin, H. John., Russel, Joyce E. A. (1993). *Human Resources Management.* McGraw Hill. New York

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berthon, P.R., (1993). Psychological type and corporate culture: Relationship and dynamics. Omega, 21(3), 329-344.

Byars, L. L., Leslie W. R. (1995). *Human Resources Management*. Richard D Irwin. Inc, Illionis. USA.

Cummings & Worley. (2005). Organizational Development (8th ed). South Western Edition: Thompson.

Darma, A. (1991). *Manajemen Prestasi Kerja.* PT Rajawali, Jakarta.

Dessler, Gary, "Manajemen Sumber Daya Manusia" , Edisi kedua, PT. Prentice Hall Prenhallindo, Jakarta 2003.

Gary Yukl.1998.Kepemimpinan Dalam Organisasi(alih bahasa Yusuf. Udaya),Edisi Bahasa Indonesia,Victory Jaya Abadi.Jakarta.

Geier, J.G. (1967). A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups. *Journal of Communication.* Pp. 316-323.

Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equation Modelling (SEM)Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS).* Universitas Diponegoro. Semarang

Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS.* Edisi Ketujuh. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang

Gibson.2005. Perilaku Organisasi. Jakarta: Rineka Cipta.

Hasibuan, Malayu S.P, 2005, "Manajemen Sumber Daya Manusia" Edisi Revisi, penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Heidjrachman dan Husnan, Suad. (2008). *Manajemen Personalia.*Edisi Keempat. BPFE UGM. Yogyakarta.

House, R. J. (1996). Path Goal Theory of Leadership: Lesson, Legacy, and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly.* Pp. 323-352.

House. R. J., Mitchell, T, R. (1975). Path Goal Theory of Leadership. *Organizational research Department of Psychology University of Washington Seatle.* Pp. 75-67

https://muslim.or.id/52693-pemimpin-rumah-tangga-4.html

https://tafsirweb.com/9023-quran-al-baqarah-30.html

https://tafsirweb.com/9023-quran-al-baqarah-124.html

https://tafsirweb.com/9023-quran-al-mulk-7.html

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Ilyas Muhajir. (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia (Indonesian Journal of Marketing Science)*, vol. 13, no. 3, pp. 334-349,

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson. T.M., (2007). *Perilaku & Manajemen Organisasi.* Jakarta: Erlangga.

Joynt, P., & Warner, M. (Eds.). (2002). Managing across cultures: Issues and perspectives. Cengage Learning EMEA.

Kennerly, M., Neely, A. (2002). A Framework of The Factors Affecting The Evolustion of Performance Measurement System. *The International Journal of Operation Production Management.* Vol. 27, Iss. 11, pp. 1222-1245.

Locke, A.E. 1997. Esensi Kepemimpinan. Empat Kunci Untuk Memimpin dengan Keberhasilan. (Terjemahan : Aris Ananda) Jakarta: Mitra Utama.

Luthans, Fred. 2011. Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach. New York: McGraw-Hill.

Maharani *et al*, (2013), *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java.* International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 17.

Malhotra, N.K. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation.* 4th Edition. New Jersey. Pearson Education Inc

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung

Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Teori Budaya Organisasi*. Cetakan Kedua. Jakarta; PT. Rineka Cipta

Nimran, Umar. (1997). *Perilaku Organisasi.* Surabaya:Citra Media.

Offerman, L, R., Hellman P.S. (1997). Culture Consequences for Leadership Behaviour: National Values In Action. *Journal of Cross Culture Psychology*. Vol. 28, Iss. 3, pp. –

Panggabean, M. S. (2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Cetakan Kedua, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Panggabean, S., Mutiara. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Prawirosumarto *et al*, (2017), *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.*, *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 No. 6, pp. 1337-1358.

Ritawati, Agustina. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya, Die, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Januari 2013, Vol. 9 No.1, Hal. 82-93.

Robbins P, Stephen., Timothy, Judge, A. (2007). *Organizational Behaviour.* Edisi Kedua Belas. Terjemahan Salemba Empat. Jakarta.

Robbins P, Stephen., Timothy, Judge, A. (2015). *Perilaku Organisasi.* Edisi Keenam Belas.Terjemahan Salemba Empat. Jakarta.

Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015. Perilaku Organisasi, Edisi 16, Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, Stephen P. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2005). Management. 8th Edition. Prentice Hall, New Jersey.

Saks, A.M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. Journal of Managerial Psychology Vol. 21 No. 7, 2006

Sani dan Maharani, (2012),*The Impacts Of Transformational Leadership And Organizational Commitment On Job Performance With The Among Lecturers Of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior.*INTERNATIONAL JOURNAL of ACADEMIC RESEARCH Vol. 4. No. 4

Sani, A., Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Kuesioner dan Analisis Data.*Cetakan Kedua. UIN Press. Malang.

Sekaran, U. (2003). *Research Methodes for Business A Skill-Building Approach. 4th Edition.* John Wiley & Sons. New York

Siagian, Sondang P., 1989. Teori dan Praktek Kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta.

Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumberdaya Manusia.* Penerbit YKPN. Yogyakarta

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Sudarsono. 2004. Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi. Yogyakarta: Ekonisia

Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Bisnis.* Penerbit Alfabeta. Bandung

Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Afabeta

Susilo, (2014), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ruteng). Jurnal MIX, Volume IV, No. 1

Swasto, B. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. Malang.

Thoha, M. (1996). *Perilaku Organisasi : Konsep dasar dan Aplikasinya.* Rajawali. Jakarta.

Timpe, A. D. (1999). *Seri Manajemen Sumber Daya.* Gramedia.Yogyakarta

Torrington, D., (1994). International human resource management: Think globally, act locally. Prentice Hall.

Veithzal Rivai, 2004, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan,Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja GrafindoPersada.

Wahyu Nurhayati dan Anik Hermaningsih. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 2, Nomor 3.

Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.* Cetakan Pertama. Erlangga. Jakarta

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian.* Salemba Empat. Jakarta

Wulandari dan Ratnawati, (2019), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng), Volume 8, Nomor 4 , Tahun 2019, Hal.43-57

Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., Jolson, M. A. (1997). Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal,* 40, pp. 205-222

Zand, D. E. (1997). *The Leadership Triad, Knowledge, Trust and Power.* New York. Oxford University Press.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja di PT. Bromo Steel Indonesia (BOSTO) Kota Pasuruan

Assalamualaikum Wr. Wb.

Saya Mukhammad Nur Wakhid Sarwo Edi mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam rangka menunjang kegiatan penelitian skripsi yang akan saya lakukan untuk meraih gelar Sarjana Strata-I Jurusan Manajemen. Saya sangat mengharapkan kesediaan dan keikhlasan Saudara untuk mengisi Kuesioner Penelitian dibawah ini. Segala bentuk isian atau jawaban responden dijamin kerahasiaannya. Terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya.

Identitas Responden

Mohon untuk mengisi dengan memberikan tanda (X/V) pada poin jawaban yang tersedia.

1. Usia :
   1. 18-21 Tahun 2. 22-25 Tahun 3. 26-29 Tahun 4. 30-33 Tahun 5. >34 Tahun
2. Jenis Kelamin :
   1. Pria 2. Wanita
3. Pendidikan Terakhir :
   1. SD/SMP 2.SMA/SMK 3. Diploma 4. Sarjana 5. Pasca Sarjana (S2/S3)
4. Lama Bekerja :
   1. < 5 Tahun 2. 5-10 Tahun 3. >10 Tahun
5. Status Perkawinan
   1. Menikah 2. Belum Menikah

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

1. Jawab pertanyaan-pertanyaan yang sudah tersedia dengan memberi tanda (X/V) sesuai dengan yang diketahui/dirasakan/dipahami oleh Saudara.
2. Terdapat lima pilihan respon atau jawaban sebagai berikut:
   SS : Sangat Setuju N : Netral TS : Tidak Setuju
   S : Setuju STS : Sangat Tidak Setuju

A. **Kuesioner Kepemimpinan Transformasional (X1)**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

(X1.1) Karisma/*idealizead influenced*						
1.	Pimpinan saya menumbuhkan sikap optimis kepada karyawan					
2.	Pimpinan saya dipandang sebagai simbol keberhasilan dan prestasi					
3.	Pimpinan saya menumbuhkan rasa percaya diri kepada karyawan					
(X1.2) Inspirasi/*inspirational motivation*						
1.	Pimpinan saya berusaha melakukan pembicaraan yang dapat mendorong pegawai					
2.	Pimpinan saya mengembangkan cara-cara untuk memotivasi pegawai					
3.	Pimpinan saya memberikan inspirasi pada pegawai untuk menyelesaikan suatu masalah					
(X1.3) Stimulasi intelektual/*intellectual stimulation*						
1.	Pimpinan saya mampu menyelesaikan masalah pada karyawan					
2.	Pimpinan saya mempunyai ide-ide baru					
3.	Pimpinan saya selalu mendorong pegawai lebih kreatif dalam melaksanakan pekerjaan					
(X1.4) Konsiderasi individu/*individual consideration*						
1.	Pimpinan saya selalu memuji pegawai ketika mereka mengerjakan pekerjaan dengan baik					
2.	Pimpinan Saya memberikan perhatian secara pribadi kepada pegawai yang kelihatannya terabaikan					
3.	Pimpinan saya selalu memberikan dukungan moral kepada karyawan					

B. Kuesioner Budaya Organisasi (X2)

No.	**Pernyataan**	**Jawaban**				
		SS	**S**	**N**	**TS**	**STS**
(X2.1) Kebiasaan						
1.	Saya menyadari akan hak dan kewajiban saya di perusahaan ini					
2.	Saya mengetahui dan mematuhi segala kebebasan serta kewenangan saya dalam perusahaan					
3.	Saya bertanggung jawab atas apa					

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

	yang sudah menjadi tugas saya di perusahaan					
(X2.2) Peraturan						
1.	Saya merasa sudah tertib dalam melaksanakan tugas yang di berikan perusahaan terhadap saya.					
2.	Saya merasa nyaman bekerja di perusahaan tempat kerja saya sekarang					
(X2.3) Nilai-nilai						
1.	Saya merasa sudah ada keserasian serta keseimbangan dalam bekerja maupun antar sesama rekan yang bekerja di perusahaan ini					
2.	Saya merasa sudah bisa menghayati dengan baik ataupun buruk segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan tempat saya bekerja					

C. Kuesioner Kepuasan Kerja

No.	**Pernyataan**	**Jawaban**				
		SS	**S**	**N**	**TS**	**STS**
(Z.1) Puas terhadap pekerjaan itu sendiri						
1.	Pekerjaan saya sangat menarik					
2.	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya					
(Z.2) Puas terhadap sistem pembayaran						
1.	Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul					
2.	Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan					
(Z.3) Puas terhadap sikap teman kerja						
1.	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini					
2.	Para manajer (*supervisor*) yang saya bekerja untuk mereka memberikan dukungan kepada saya					
(Z.4) Puas terhadap atasan						
1.	Orang-orang disini dapat bergaul dengan baik satu sama lain					
2.	Organisasi ini dikelola dengan baik					

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

D. Kuesioner Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
(Y.1) Kuantitas						
1.	Pekerjaan saya sudah memenuhi standar perusahaan					
2.	Beban kerja saya sudah sesuai dengan gaji yang didapatkan					
(Y.2) Kualitas						
1.	Saya selalu memperhatikan ketelitian dalam bekerja					
2.	Saya selalu memperhatikan kerapian dalam melaksanakan tugas					
(Y3) Ketepatan waktu						
1.	Saya selalu tepat waktu dalam bekerja					
2.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					

Lampiran 2: Tabulasi Data

Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
1	1	1	2
4	2	2	2
1	1	2	2
4	4	5	4
5	5	5	5
4	4	5	4
4	2	2	4
5	5	5	5
4	4	4	4
4	4	5	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	5	5	4
4	4	4	4
4	4	4	5
3	4	4	4
5	4	4	4

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4	4	4	4
4	4	5	4
4	4	4	4
5	4	4	4
4	4	5	4
4	4	5	4
4	4	4	4
4	4	4	5
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	5	4
5	4	5	5
5	5	5	5
5	4	5	5
4	4	5	4
3	4	4	4
4	4	5	5
3	4	4	4
4	4	4	4
4	4	5	4
4	4	4	3
3	4	3	4
4	3	4	4
4	3	4	4
3	3	3	3
3	3	3	3
4	4	4	4
4	4	4	4
3	3	3	3
3	4	4	4
3	3	3	3
5	4	4	5
4	4	4	5
4	4	4	4
4	5	5	4
5	4	4	5
4	3	3	5
4	4	4	4
4	4	5	4
3	3	3	3
4	4	3	4
4	4	5	4

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3	3	3	3
4	4	3	4
3	4	3	4
4	3	4	4
4	3	4	4
3	3	3	3
4	4	4	5
4	4	4	4
4	5	5	4
4	4	4	4
5	4	4	5
4	4	4	5
5	5	5	5
4	5	5	4
5	4	4	5
4	3	3	5
4	4	4	4
4	4	5	4
3	4	4	5
3	3	3	3

Variabel Budaya Organisasi

X2.1	X2.2	X2.3
1	1	1
3	3	3
1	2	1
2	4	4
5	5	5
2	2	2
2	1	2
5	2	2
1	1	2
4	4	4
5	1	1
2	1	1
4	2	4
1	1	4
2	2	4

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2	4	2
3	4	4
5	4	4
4	4	4
4	4	5
4	4	4
5	2	4
4	4	5
4	4	5
4	4	4
4	4	4
4	4	4
4	4	4
4	4	4
4	4	5
5	4	5
2	2	2
5	2	5
5	5	5
3	4	4
5	5	5
3	4	4
4	4	4
4	4	5
4	4	4
3	4	3
4	3	4
4	3	4
3	3	3
3	3	3
4	4	4
4	4	4
3	3	3
3	4	4
5	5	5
5	4	4
4	2	3
4	4	4
4	5	5
5	4	4
4	3	3
4	4	4
4	4	5

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3	5	5
5	5	5
5	5	5
3	3	2
4	2	2
3	5	5
2	5	5
4	3	4
5	4	3
4	2	2
5	5	5
4	5	5
4	4	4
5	5	5
5	5	5
5	5	5
1	2	5
1	2	5
2	5	5
2	5	5
2	5	2
5	5	2

Variabel Kepuasan Kerja

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
1	5	5	5
1	5	5	5
2	5	5	5
2	5	4	3
5	5	4	4
2	5	5	5
2	4	4	3
2	5	5	5
2	4	4	4
5	5	4	3
2	5	5	5
1	5	5	5
2	5	5	5
2	5	4	5
4	5	5	5
4	3	3	3
4	4	4	4

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4	4	4	4
4	5	5	5
4	4	4	5
4	4	4	4
2	5	5	5
4	5	4	5
4	4	4	5
4	4	4	4
5	4	4	5
4	4	4	5
4	4	4	5
4	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	4	4	3
2	2	2	2
4	5	5	5
2	2	2	2
4	4	4	4
4	5	4	5
4	5	4	5
3	3	3	3
4	4	4	4
4	4	4	4
4	3	5	3
3	4	4	5
3	4	4	4
4	4	4	4
4	3	3	3
3	3	3	3
4	3	3	3
5	4	5	5
5	4	4	4
2	5	5	5
4	5	5	4
4	4	5	5
5	5	5	4
5	4	4	4
4	5	5	5
4	3	3	3
5	3	4	5
5	5	4	3

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

5	5	5	5
2	5	5	5
2	5	5	5
5	5	4	5
5	5	5	5
4	3	3	3
3	4	4	4
2	5	5	5
5	5	5	4
4	2	2	2
4	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
2	4	4	4
2	5	5	4
5	5	5	4
1	4	4	3
5	4	4	5
2	5	5	5
5	3	5	3

Variabel Kinerja Karyawan

Y2.1	Y2.2	Y2.3
5	1	1
5	3	2
5	3	3
5	4	3
4	5	5
5	3	2
5	2	3
5	4	4
3	4	4
5	4	5
5	1	1
5	2	2
4	4	5
4	4	5
5	1	1
4	4	5
5	4	5
4	4	4
4	4	5
5	4	4

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

5	4	5
5	2	1
5	4	5
5	4	4
4	4	4
5	4	4
5	4	4
5	4	4
5	4	5
5	1	1
5	2	2
5	3	3
5	5	5
3	5	5
5	1	1
3	5	5
4	4	4
5	4	5
5	4	5
3	3	3
4	4	3
4	4	5
3	3	4
4	4	3
4	4	4
4	4	4
3	3	3
3	3	3
3	3	3
5	5	5
4	4	5
5	1	1
4	4	5
5	5	5
5	3	4
4	4	4
5	4	4
3	3	4
4	5	4
5	4	4
5	4	5
5	2	2
4	4	4

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4	4	4
5	4	4
4	4	4
4	4	4
5	4	5
4	4	5
3	4	4
4	5	5
5	4	4
5	4	5
5	4	5
5	5	2
5	3	4
4	4	4
4	4	4
5	3	2
3	3	4

Lampiran 3 : Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,635**	,614**	,704**	,850**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
X1.2	Pearson Correlation	,635**	1	,804**	,635**	,894**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
X1.3	Pearson Correlation	,614**	,804**	1	,562**	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80
X1.4	Pearson Correlation	,704**	,635**	,562**	1	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80
X1	Pearson Correlation	,850**	,894**	,876**	,829**	1

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

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

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,443**	,358**	,743**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000
	N	80	80	80	80
X2.2	Pearson Correlation	,443**	1	,644**	,862**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80
X2.3	Pearson Correlation	,358**	,644**	1	,822**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
	N	80	80	80	80
X2	Pearson Correlation	,743**	,862**	,822**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80

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

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1
Y1.1	Pearson Correlation	1	-,065	-,029	-,012	,452**
	Sig. (2-tailed)		,566	,800	,915	,000
	N	80	80	80	80	80
Y1.2	Pearson Correlation	-,065	1	,809**	,717**	,790**
	Sig. (2-tailed)	,566		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
Y1.3	Pearson Correlation	-,029	,809**	1	,721**	,805**

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

	Sig. (2-tailed)	,800	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80
Y1.4	Pearson Correlation	-,012	,717**	,721**	1	,796**
	Sig. (2-tailed)	,915	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80
Y1	Pearson Correlation	,452**	,790**	,805**	,796**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

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

Correlations

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2
Y2.1	Pearson Correlation	1	,211	,213	,414**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80
Y2.2	Pearson Correlation	-,211	1	,823**	,892**
	Sig. (2-tailed)	,060		,000	,000
	N	80	80	80	80
Y2.3	Pearson Correlation	-,213	,823**	1	,909**
	Sig. (2-tailed)	,058	,000		,000
	N	80	80	80	80
Y2	Pearson Correlation	,114	,892**	,909**	1
	Sig. (2-tailed)	,316	,000	,000	
	N	80	80	80	80

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

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,736	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,691	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	3

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 4: Uji Linieritas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y2 * X1	Between Groups	(Combined)	156,666	39	4,017	2,504	,002
		Linearity	53,809	1	53,809	33,536	,000
		Deviation from Linearity	102,857	38	2,707	1,687	,053
	Within Groups		64,181	40	1,605		
	Total		220,847	79			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y2 * X2	Between Groups	(Combined)	133,420	26	5,132	3,111	,000
		Linearity	29,618	1	29,618	17,955	,000
		Deviation from Linearity	103,802	25	4,152	1,517	,082
	Within Groups		87,426	53	1,650		
	Total		220,847	79			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF

Y2 * Y1	Between Groups	(Combined)	58,809	27	2,178	,699	,842
		Linearity	7,718	1	7,718	2,477	,122
		Deviation from Linearity	51,092	26	1,965	,631	,898
	Within Groups		162,037	52	3,116		
	Total		220,847	79			

LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF

Lampiran 5: Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Outer Loadings

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja
X1.1		0,877		
X1.2		0,891		
X1.3		0,871		
X1.4		0,829		
X2.1	0,723			
X2.2	0,916			
X2.3	0,861			
Y.1				0,903
Y.2				0,962
Y.3				0,930
Z.1			0,924	
Z.2			0,897	
Z.3			0,870	
Z.4			0,847	

Cronbachs Alpha

	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0,785
Kepemimpinan Transformasional	0,891
Kepuasan Kerja	0,908
Kinerja	0,924

AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,701
Kepemimpinan Transformasional	0,752
Kepuasan Kerja	0,784
Kinerja	0,868

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,359	0,362	0,092	3,904	**0,000**
Budaya Organisasi -> Kinerja	0,211	0,219	0,093	2,275	**0,023**
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0,393	0,417	0,099	3,982	**0,000**
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	0,337	0,343	0,105	3,218	**0,001**
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,259	0,258	0,090	2,878	**0,004**

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

KEMENTRIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FORM C)

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Zuraidah, S.E.,M.SA
NIP	: 197612102009122001
Jabatan	: **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama	: Mukhammad Nur Wakhid Sarwo Edi
NIM	: 15510101
Handphone	: 085748646008
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Email	: *wakhid9971@gmail.com*
Judul Skripsi	: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Bromo Steel Indonesia (BOSTO) Kota Pasuruan

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan ***BEBAS PLAGIARISME*** dari ***TURNITIN*** dengan nilai *Originaly report:*

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
23%	24%	5%	%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 25 Agustus 2020
UP2M

Zuraidah, S.E.,M.SA
NIP 197612102009122001

Dipindai dengan CamScanner

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI OLEH KEPUASAN KINERJA DI PT BROMO STEEL INDONESIA (BOSTO) KOTA PASURUAN

ORIGINALITY REPORT

23%	24%	5%	%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	4%
2	zadoco.site Internet Source	2%
3	mafiadoc.com Internet Source	1%
4	mentari.news Internet Source	1%
5	ejournal.undip.ac.id Internet Source	1%
6	repository.radenintan.ac.id Internet Source	1%
7	ikhfacahyas.blogspot.com Internet Source	1%
8	konsultasiskripsi.com Internet Source	1%

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BIODATA PENELITI

Data Pribadi

Nama : Mukhammad Nur Wakhid Sarwo Edi
Alamat Asli : Jalan Sunan Ampel No. 2 Kota Pasuruan
Alamat Sekarang : Jalan Joyosuko gang 3 no 28 Desa merjosari Kecamatan Lowokwaru Kota Malang
Nomor Telepon : 085748646008
Email : wachid_997@yahoo.co.id / wakhid9971@gmail.com
Jenis Kelamin : Laki Laki
Tanggal Kelahiran : Pasuruan, 09 Mei 1997
Agama : Islam
Jurusan : Manajemen/Ekonomi

Riwayat Pendidikan Formal

1. SDN PETAMANAN Kota Pasuruan (2003-2009)
2. SMPN 5 Kota Pasuruan (2009-2012)
3. SMKN 1 Kota Pasuruan (2012-2015)
4. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (2015-sekarang)

Riwayat pendidikan Non Formal

1. Ma'had Sunan Ampel Al-Aly UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2015-2016)
2. Program Khusus Pengembangan Bahasa Arab (PKPBA) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (2015-2016)
3. English Language Center (ELC) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (2016-2017)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG