

**Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Kerja Terhadap
Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi
(Studi Kasus : BPRS Sumatera Barat)**

PROPOSAL

Oleh

MEISRI NINCE AHDA REZKI
30119001

Acc PA - 24/01/2021

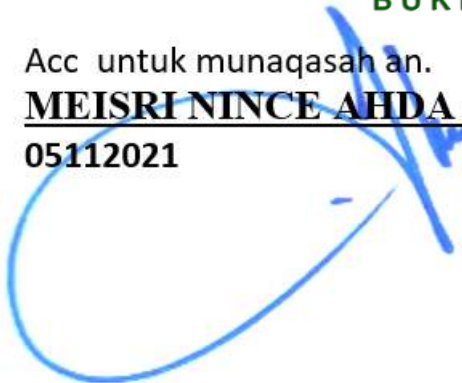


Dr. Hesi Eka Puteri, SE.M.Si
NIP.197409082006042002



Acc untuk munaqasah an.

MEISRI NINCE AHDA REZKI
05112021




Dr. Hesi Eka Puteri SE M.Si
NIP.197409082006042002

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
PASCA SARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
BUKITTINGGI
2020**

Telaah Kaprodi

1. Distingsi keilmuan “ ekonomi Syariah” nya tdak terlihat dari judul maupun isi proposal. Pelajari tentang Islamic Human Capital, untuk memberi distingsi keilmuan pada proposal
2. Konsisten dalam penulisan footnote dan referensi, jgn campur2 dengan bodynote. Gunakan Mendeley/Zotero.
3. Pengembangan metodologis dengan menempatkan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi memerlukan dukungan inkonsistensi yang lebih jelas lagi mengingat kajian ini sudah jenuh.
4. Pembimbing : Dr.Hesi Eka Puteri MSi

Acc untuk seminar proposal- 24/01/2021



Dr. Hesi Eka Puteri, SE.M.Si
NIP.197409082006042002

**Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Kerja Terhadap
Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi
(Studi Kasus : BPRS Sumatera Barat)**

Acc Pembimbing 08- /02/2021



Dr. Hesi Eka Puteri, SE.M.Si
NIP.197409082006042002

| **PROPOSAL**

Oleh

MEISRI NINCE AHDA REZKI

30119001



**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
PASCA SARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)**

BUKITTINGGI

2020

**PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

(Studi Kasus : BPRS Sumatera Barat)

TESIS

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Mencapai Gelar Magister Ekonomi Syariah
Pada Program Studi Magister Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Bukittinggi*



Oleh

MEISRI NINCE AHDA REZKI

30119001

**PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
BUKITTINGGI
2021**

DAFTAR ISI

ABSTRAK	1
KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI	1
DAFTAR GAMBAR	1
DAFTAR TABEL	1
DAFTAR GRAFIK	1
DAFTAR LAMPIRAN	1
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kegunaan Penelitian	10
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	11
1.6 Penjelasan Judul	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Landasan Teori	14
2.1.1 Sumber Daya Manusia Menurut Islam	14
2.1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	16
2.1.3 Pengembangan Sumber Daya Manusi Dalam Perspektif Islam	21
2.1.4 Motivasi Kerja.....	24
2.1.5 Budaya Organisasi	29
2.1.6 Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam.....	34
2.1.7 Kinerja Karyawan	37
2.1.8 Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan	46
2.1.9 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	46
2.1.10 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	47
2.2 Kajian Terdahulu	48
2.3 Kerangka Pemikiran	50
2.4 Hipotesis	54
BAB III METODE PENELITIAN	56
3.1 Jenis Penelitian	56
3.2 Lokasi Penelitian	56
3.3 Jenis dan Sumber Data	57
3.4 Populasi dan Sampel	57

3.5	Definisi Operasional Variabel	58
3.6	Instrumen Penelitian	59
3.7	Teknik Pengumpulan Data	60
3.8	Uji Instrumen Penelitian	62
	3.8.1 Uji Validitas	62
	3.8.2 Uji Reliabilitas	62
3.9	Metode Analisis Data	63
	3.9.1 Analisis Deskriptif	63
	3.9.2 Uji Asumsi Klasik	64
	3.9.2.1 Uji Normalitas	64
	3.9.2.2 Uji Multikolinieritas	64
	3.9.2.3 Uji Heteroskedastisitas	65
3.10	Uji Hipotesis	66
	3.10.1 Uji Simultan (Uji F)	66
	3.10.2 Uji Parametrik Individu (Uji t)	67
3.11	Uji Regresi Linear Berganda	68
3.12	Uji Moderated Regression Analysis (MRA)	69
3.13	Uji Koefisien Determinasi	70
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	71
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	71
4.2	Hasil Uji Instrumen Penelitian	85
	4.2.1 Hasil Uji Validitas	85
	4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas	88
4.3	Hasil Analisis Data	90
	4.3.1 Analisis Deskriptif	90
	4.3.2 Hasil Uji Asumsi Klasik	100
	4.3.2.1 Hasil Uji Normalitas	100
	4.3.2.2 Hasil Uji Multikolinieritas	101
	4.3.2.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	101
4.4	Hasil Uji Hipotesis	102
	4.10.1 Hasil Uji Simultan (Uji F)	102
	4.10.2 Hasil Uji Parametrik Individu ((Uji t)	103
4.5	Hasil Uj Regresi Linear Berganda	106
4.6	Hasil Uji Moderated Regression Analysis (MRA)	108
4.7	Hasil Uji Koefisien Determinasi	110
4.8	Temuan Penelitian	112
	4.8.1 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan	112
	4. 8.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	114
	4. 8.3 Efek Moderasi dari Budaya Organisasi dalam Hubungan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Karyawan	115

4. 8. 4 Efek Moderasi dari Budaya Organisasi dalam Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	116
BAB V PENUTUP	116
5.1 Kesimpulan	116
5.2. Implikasi Keilmuan	117
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Selanjutnya	117
5.4 Saran	118
DAFTAR PUSTAKA	120
LAMPIRAN	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3.1	Kerangka Pemikiran	54
--------------	--------------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 2.2.1	Kajian Terdahulu.....	48
Tabel 3.5.1	Defenisi Operasional Variabel.....	58
Tabel 3.6.1	Instrumen Penelitian	60
Tabel 4.2.1.	Hasil Uji Reliabilitas X1	88
Tabel 4.2.2	Hasil Uji Reliabilitas X2.....	89
Tabel 4.2.3	Hasil Uji Reliabilitas Z	89
Tabel 4.2.4	Hasil Uji Reliabilitas Y.....	90
Tabel 4.3.1	Hasil Uji Normalitas	100
Tabel 4.3.2	Hasil Uji Multikolinearitas	101
Tabel 4.3.3	Hasil Uji Heteroskedastisitas	102
Tabel 4.4.1	Hasil Uji Simultan (Uji F).....	103
Tabel 4.4.2	Hasil Uji Parametrik Individu (Uji t)	103
Tabel 4.5.1	Hasil Uji Regresi Linear Berganda	106
Tabel 4.6.1	Hasil Uji Moderated Regression Analysis (MRA)	108
Tabel 4.7.1	Hasil Uji Koefisien Determinansi Sebelum Pengujian Interaksi	110
Tabel 4.7.2	Hasil Uji Koefisien Determinansi Sebelum Pengujian Interaksi	111

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil Analisis Deskriptif	126
Lampiran 2. Hasil Uji Validitas	135

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan merupakan sasaran utama dalam perkembangan serta kemajuan perusahaan. Jika perusahaan memiliki karyawan yang berkualitas maka tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan tersebut akan mendapatkan keberhasilan perusahaan yang baik juga. Kinerja karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan baik itu individu maupun kelompok. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.¹

Kinerja karyawan pada BPR konvensional dan **BPRS** pada dasarnya jauh berbeda, dimana kerja pada **BPRS** lebih banyak disebabkan karena adanya kejelasan akad yang harus dilakukan sesuai dengan prinsip syariah. Sehingga perlunya diterapkan pola pengembangan sumber daya manusia yang dapat mengembangkan bank syariah sesuai dengan spiritnya. Inilah fenomena yang muncul pada BPRS pengembangan sumber daya manusia belum memadai disebabkan minimnya pelatihan yang diberikan perusahaan dalam mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam meningkatkan pengetahuannya akan prinsip – prinsip

¹ Muhammad Busro. *Teori –Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Prenamedia Group, 2020).

syariah. Hal ini disebabkan karena latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan **BPRS** pada umumnya dari pendidikan umum bukan dari perbankan syariah. Selain faktor pendidikan, yang justru sangat penting adalah pada perbankan syariah selalu mengikuti pelatihan mengenai produk-produk bank syariah serta mempertajam pemahaman tentang prinsip-prinsip syariah. Baik pelatihan yang dilakukan oleh bank itu sendiri maupun pelatihan dari lembaga-lembaga pelatihan perbankan syariah.²

Pengembangan kemampuan lain selain dengan diadakannya pelatihan baik yang bersifat formal maupun hanya untuk menunjang kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia saja, faktor lain yang mempengaruhi yaitu keluar masuk karyawan yang bekerja pada BPRS disebabkan karena benefit rendah, serta tidak adanya promosi karyawan untuk naik jabatan sehingga sulit untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia pada BPRS tersebut.

Dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia pada BPRS, perlunya ketepatan dalam melakukan rekrutmen. Islam mensyaratkan dalam melakukan rekrutmen karyawan hendaklah berdasarkan kemampuan serta keahlian yang dimiliki agar dapat menyelesaikan tanggung jawab dengan baik.

Sebagaimana dalam firman Allah SWT :

² Muhammad Tho'in, 'Kompetensi Sumber Daya Manusia Bank Syariah Berdasarkan Prinsip-Prinsip Syariah Islam', Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, (2016), 169.

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya : Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.

Pengembangan dan pembinaan karir yang meliputi aspek profesional dan spiritual harus berhubungan satu sama lain dan saling menunjang melalui proses evaluasi pengembangan karir pegawai. Dengan demikian pencapaian hasil kompetensi pegawai secara komprehensif akan membantu pencapaian visi misi organisasi dengan baik.³ Pengembangan sumber daya manusia terbukti mampu dalam meningkatkan kinerja karyawan.⁴

Kemampuan dan motivasi merupakan tujuan untuk mendapatkan kinerja yang baik. Dimana motivasi merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi serta memenuhi beberapa kebutuhan individu. Motivasi dapat juga dikatakan kegiatan dalam memberikan dorongan tidak hanya kepada orang lain tetapi juga kepada diri sendiri. Dengan harapan melalui dorongan tersebut dapat bertindak ke arah tujuan yang diinginkan.

³ Suad Fikriawan, 'Manajemen Kompetensi Sumber Daya Manusia Bank Syariah Berbasis Prinsip-Prinsip Syariah Menuju Qualified Asean Bank', Jurnal Ekonomi Keuangan dan Perbankan Syariah Fakultas Syariah IAI Sunan Giri Ponorogo, (2018), 58.

⁴ Agung Widhi Kurniawan, 'Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan Bank SULSELBAR', Jurnal Ekonomi dan Keuangan Universitas Negeri Makassar, (2012), 400.

Dalam bekerja banyak faktor yang membuat karyawan menjadi tidak termotivasi, masalah yang ditemui pada BPRS saat sekarang ini yaitu salah satunya terlampau banyak beban kerja yang diemban oleh karyawan. Beban kerja yang diberikan kepada karyawan terkadang tidak merata disebabkan oleh skill yang mereka miliki berbeda-beda. Karyawan yang memiliki skill dan kelayakan cukup besar dalam berkerja akan mendapatkan beban kerja cukup berat dibandingkan dengan karyawan yang memiliki skill yang biasa saja. Hal ini terkadang tidak disadari karena begitu banyak pekerjaan di BPRS yang harus diemban karyawan.

Motivasi banyak dipengaruhi berbagai faktor dalam lingkungan perusahaan. Salah satu gaji yang didapatkan oleh karyawan dalam bekerja. Karyawan yang termotivasi dengan besarnya gaji dan tunjangan, akan bekerja dengan sungguh-sungguh serta energik, bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan untuk mendapatkan karier yang lebih baik. Sebaliknya karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Akibatnya kinerja mereka menjadi buruk dan prestasi kerja tidak terlihat. Pemberian gaji dan tunjangan yang dianggap tidak sesuai, akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dengan adanya motivasi kerja terhadap karyawan, baik berupa besarnya gaji, tunjangan maupun bonus, maka akan lebih meningkatkan hasil kinerja karyawan dengan lebih baik.⁵

⁵ Nuraini Firmandari, 'Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi', Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, (2014), 32.

Motivasi kerja dalam perusahaan tidak hanya berupa besaran gaji, tunjangan maupun bonus, tetapi juga membuat karyawan berkinerja secara optimal disertai dengan kreativitas yang unggul dalam meningkatkan kinerjanya, atau dapat dikatakan bahwa karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya karena takut kehilangan pekerjaan.⁶

Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam menjalankan operasional perusahaan maka tidak lepas dari budaya organisasi pada perusahaan tersebut. Dimana budaya organisasi merupakan cara berpikir yang rasional dan cara bereaksi yang dilakukan berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi.

Budaya organisasi juga dipercayai dengan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dalam menuntut perilaku dari organisasi itu sendiri. Perilaku yang dimiliki oleh organisasi dapat membedakan organisasi satu dengan yang lainnya. Persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi merupakan suatu sistem nilai organisasi yang kemudian dapat mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi, sehingga sistem nilai tersebut mampu membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya.

Budaya organisasi juga memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan. Dimana semakin baik budaya organisasi yang diciptakan dalam organisasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.⁷

⁶ Agung Widhi Kurniawan.

⁷ Silahul Mukmin, Wasisi Budiarto, Indra Prasetyo, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening'. Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik, 378.

Budaya organisasi yang kental tidak hanya ada pada perusahaan besar melainkan juga dimiliki oleh perusahaan-perusahaan kelas menengah yang cakupannya kecil, dan dapat dikatakan bahwa perusahaan yang cakupannya kecil memiliki nilai budaya yang lebih kental dan kuat baik itu didalam aspek negatif ataupun positif, karena tenaga kerja didalamnya terbatas dan sering berinteraksi satu sama lainnya, sehingga tingkat budaya didalam perusahaan menengah kebawah lebih kuat. Salah satu perusahaan yang memiliki nilai budaya organisasi yang kuat adalah BPRS.

Pada BPRS budaya organisasi sangat penting demi kelancaran jalannya organisasi perusahaan. Budaya organisasi yang dimiliki oleh setiap BPRS berbeda-beda. Dimana budaya organisasi merupakan struktur kontrol yang diberikan oleh perusahaan tanpa harus adanya birokrasi formal yang bersifat baku sehingga dapat memicu motivasi bagi karyawan.

Namun dari wawancara yang telah dilakukan dengan BPRS, BPRS juga memiliki kelemahan dimana karyawan tidak mampu dalam menganalisis pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan yang mengakibatkan tidak terlaksananya tugas tersebut dengan baik. Karena pola pikir sumber daya manusia BPRS masih belum begitu mampu dalam menganalisis pekerjaan dengan baik. Sehingga karyawan memiliki double job.⁸

⁸ Wawancara langsung dengan Ibu Elda Ena Marrin. Kepala Bagian Operasional BPRS Haji Miskin Tangga 24 Maret 2021 Jam 15.00 WIB .

Budaya organisasi pada BPRS dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi, pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, dan faktor-faktor yang spesifik dari organisasi.⁹

Dalam budaya organisasi pada BPRS jika karyawan telah bekerja sesuai dengan apa yang menjadi standar prosedur operasional maka kinerja karyawan akan meningkat serta jika karyawan bekerja dengan nyaman kinerja karyawan akan tetap terjaga.

Penelitian yang dilakukan oleh **Ezra Zafran (2017)** seperti yang dijelaskan diatas dimana budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.¹⁰ Hal ini sejalan dengan penelitian **Rufdah Abadiyah (2016)** yang menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.¹¹ Tetapi berbeda dengan penelitian **Prihatin Tiyanto Priagung Hutomo (2014)** menyebutkan bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi disebabkan budaya organisasi sudah terbentuk dari institusi pusat, sehingga nilai-nilai kepercayaan dan perilaku sudah merujuk instansi dinas pariwisata.¹² **Jerry Marcellinus Logahan (2014)** menyebutkan bahwa hubungan

⁹ Muhammad Busro.

¹⁰ Ezra Zhafran, dkk. 'Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan', Jurnal Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, (2017) ,93..

¹¹ Rifdah Abadiyah. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya,(Jurnal Bisnis Manajemen dan Perbankan,(2016), 63.

¹² Prihatin Tiyanto Priagung Hutomo,dkk, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Jurnal Ilmiah Fakultas Ekonomika dan Bisnis Untag Semarang, (2014), 9.

antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan tidak searah. Semakin meningkat budaya organisasi, maka kinerja karyawan yang dimiliki karyawan menurun. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi dan pengambilan resiko yang dimiliki karyawan tidak dapat membuat budaya organisasi meningkat¹³. Ini artinya dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak selalu mempengaruhi kinerja karyawan suatu perusahaan. Dimana masing-masing organisasi memiliki budaya yang berbeda.

Berdasarkan latar belakang diatas penelitian ini akan membahas pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja dalam mencapai kinerja karyawan perusahaan yang baik dengan adanya budaya organisasi yang memoderasi dari faktor yang mempengaruhi. Dengan judul **Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.**

1.2. Rumusan Masalah

Pada setiap BPRS kinerja karyawan memiliki berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Dimana pada penelitian sebelumnya pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Tidak hanya itu, budaya organisasi yang berbeda-beda dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Tetapi juga terdapat pada penelitian sebelumnya budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh sebab itu

¹³ Jerry Marcellinus Logahan and Sherley Marcheline Aesaria, 'Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Berdampak Pada Kinerja Karyawan Pada BTN – Ciputa', Binus Business Review, (2014), 10.

budaya organisasi dapat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja didalam perusahaan.

Berdasarkan permasalahan diatas dimana pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan dan di moderasi dengan budaya organisasi, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada BPRS di Sumatera Barat ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BPRS di Sumatera Barat ?
3. Bagaimana budaya organisasi memoderasi hubungan antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan BPRS di Sumatera Barat?
4. Bagaimana budaya organisasi memoderasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BPRS di Sumatera Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu :

1. Menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada BPRS di Sumatera Barat.
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BPRS di Sumatera Barat.

3. Menguji apakah budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan BPRS di Sumatera Barat.

4. Menguji apakah budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BPRS di Sumatera Barat.

1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan uraian diatas, maka manfaat atau kegunaan yang diharapkan dari penulisan ini adalah :

1. Secara akademis, adalah untuk menambah wawasan dan khazanah keilmuan bagi para akademisi, terkait dengan kinerja karyawan pada perbankan syariah khususnya BPR Syariah Sumatera Barat, sebagai sumbangan pemikiran bagi ilmu pengetahuan, khususnya Ekonomi Perbankan Syariah.
2. Secara teoritis, penelitian ini ditujukan sebagai sarana untuk mengembangkan pengetahuan dan teori yang diperoleh di perguruan tinggi guna disajikan sebagai bahan studi ilmiah dalam rangka penelitian lebih lanjut terutama yang berkaitan dengan kinerja karyawan di BPR Syariah Sumatera Barat.
3. Secara praktis, dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terkait dengan kinerja karyawan bagi BPR Syariah Sumatera Barat.
4. Bagi masyarakat umum, adalah sebagai informasi dalam mengetahui dan memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya karyawan yang berkerja pada BPR Syariah Sumatera Barat.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian yang dibahas dalam penelitian ini dibatasi pada beberapa hal:

1. Penelitian ini terfokus pada pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja yang terletak pada upaya mengelola sumber daya manusia di dalam dinamika interaksi antara organisasi pekerja yang sering kali memiliki kepentingan berbeda. Secara teori dan hasil penelitian terdahulu pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja sangat penting diberikan kepada karyawan. Untuk pengembangan sumber daya manusia ini berupa pelatihan dan motivasi kerja berupa kesempatan dalam pengembangan karir. Serta menggunakan variabel moderasi, variabel ini merupakan variabel yang memperkuat atau memperlemah pengaruh dari pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pada penelitian ini menggunakan budaya organisasi sebagai variabel moderasi dikarenakan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor ini memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
2. Pada penelitian ini kinerja karyawan pada BPRS diukur dengan menggunakan indikator hasil kerja yakni kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja dan efisiensi dalam melaksanakan tugas.

3. Berdasarkan area penelitian, penelitian ini dilaksanakan pada karyawan BPRS yang ada di Sumatera Barat dan disesuaikan dengan kriteria sampel penelitian.

1.6. Penjelasan Judul

Berdasarkan Latar Belakang dan Rumusan Masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, maka dapat diambil judul dari penelitian ini adalah “**Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**”

Dalam pembahasan ini terdapat bagian-bagian dari judul penelitian yang dimaksud guna memperoleh suatu gambaran yang jelas dan menghindari kesalahpahaman didalam pembahasan dan memahami penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Pengaruh : Sesuatu yang mendatangkan akibat baik itu secara negatif atau positif sehingga menyebabkan perubahan yang berarti dalam momentum sistem yang mengalaminya. Didalam penelitian ini akan membahas bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia : adalah proses persiapan individu – individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, dipandang

sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program – program pelatihan, pendidikan.¹⁴

Motivasi Kerja : merupakan suatu rangkaian kegiatan pemberian dorongan, yaitu bukan hanya kepada orang lain melainkan juga kepada diri sendiri.¹⁵

Budaya Organisasi : budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain, dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan.¹⁶

Variabel Moderasi : Variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Berdasarkan penjelasan judul yang telah dijabarkan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa akan dilakukan penelitian terhadap 7 BPRS yang berada di Sumatera Barat dengan tujuan untuk melihat bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada 7 BPRS Sumatera Barat tersebut, dan menggunakan Variabel Moderasi yaitu budaya organisasi.

¹⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Prenamedia Group,2019).

¹⁵ Muhammad Busro.

¹⁶ Muhammad Busro.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Sumber Daya Manusia Menurut Islam

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh resources yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada dimuka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah dalam Alquran surah AL-Jatsiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْاَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ ۗ اِنَّ فِيْ
ذٰلِكَ لَآيٰتٍ لِّقَوْمٍ يَّتَفَكَّرُوْنَ

Artinya : *“Dan dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir”.*

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak. Untuk mendapat pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada. Di dalam surah Ar-Rohman ayat je 33, Allah telah menganjurkan manusia untuk menuntut ilmu seluas-luasnya tanpa batas dalam rangka membuktikan kemahakuasaan Allah Swt. Allah SWT mencerminkan keadaan manusia yang ideal dalam kitab-Nya yaitu dengan kriteria sekurang-kurangnya adalah sebagai berikut :

1. Menganggap bahwa semuanya adalah saudara dan memiliki kedudukan yang sama meskipun berbeda suku bangsa (QS. Al-Hujurat : 13)
2. Saling tolong menolong dan berbuat baik sehingga akan tercipta masyarakat yang harmonis (QS. Al-Maidah : 2)
3. Berlomba-lomba dalam kebaikan (QS. Al-Baqoroh : 148)
4. Toleransi dan bebas menjalankan agama masing-masing (QS. Al-kahfi : 1-6)
5. Selalu istiqomah dalam kebaikan/ teguh pendiriannya dan tidak melampaui batas (QS. Hud :122)
6. Adil dan selalu memperjuangkan kebenaran (QS. An-Nisa : 58)
7. Mengembangkan pola pikir dengan mempertimbangkan kebaikan atau keburukan tentang suatu hal tertentu/ itijah (QS. Al-Baqoroh : 219).

Jika manusia telah mampu untuk mengamalkan hal diatas tentulah sumber daya manusia dan alam akan teroptimalkan. Pengayaan kualitas SDM merupakan suatu keharusan dalam islam, sebagaimana yang telah disampaikan oleh Rasulullah SAW bahwa menuntut ilmu adalah wajib dari mulai lahir hingga wafat. Oleh karena itu mempelajari semua ilmu, baik umum maupun keagamaan merupakan suatu keharusan. Yang harus digaris bawahi ialah kemana ilmu itu akan digunakan.

MSDM yang ada dalam islam adalah semua sumber daya yang dimanfaatkan untuk ibadah kepada Allah, bukan untuk yang lainnya. Dengan adanya rasa menerima amanah dari Allah maka kemampuan yang dimiliki akan ditingkatkan dan dilakukan

dalam rangka menjalankan amanah yang diemban. Sifat yang akan tercermin dari sumber daya manusia islami yang baik ialah siddiq, amanah, fatanah dan tablig. Keempat sifat ini adalah tolak ukur yang rill untuk mengukur keunggulan sumber daya manusia islami.¹⁷

2.1.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energy tertinggi seperti : *intelligence*, *creativity* dan *imagination*, tidak lagi semata-mata menggunakan energy kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot dan sebagainya.

Bagi perusahaan, ada tiga sumber daya strategis lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut adalah :¹⁸

1. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal *financial* yang dimiliki.
2. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani.
3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis atau taktis.

¹⁷ Arman Paramansyah daan Ade Irvi Nurul Husna, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Pustaka Al-Muqsith, 2021).

¹⁸ Edy Sutrisno.

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi beban suatu perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk kajian umum. Pengembangan sumber daya manusia tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.¹⁹

Pengembangan karyawan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan, agar tugasnya dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Pendidikan bertujuan meningkatkan keahlian teoritis, konsep dan moral sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis dalam melaksanakan tugasnya.

Adapun tujuan pengembangan karyawan sebagai berikut :

1. Memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja secara tidak maksimal karena kurangnya keterampilan yang dimiliki, meskipun tidak dapat memecahkan semua

¹⁹ Edy Sutrisno.

masalah kinerja, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.

2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi mendorong organisasi memberikan pelatihan sesuai kebutuhan karyawan dan organisasi.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam bekerja. Seorang karyawan baru, kerap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan, sehingga pelatihan diharapkan memberikan standard kepada setiap karyawan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya, kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologi manusia (*human technological resource*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologi.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan untuk promosi dari dalam.

Pelaksanaan pengembangan melalui pelatihan dan pendidikan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam

program pengembangan organisasi. Metode-metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai.

1. Metode Pelatihan (*Training*)

Metode pelatihan ini diberikan kepada karyawan operasional, dan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan yang tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain. Berbagai metode yang digunakan dalam proses pelatihan (*training method*), adapun jenis metodenya adalah sebagai berikut :

a. Metode *On The job Training*

Metode *on the job training* adalah metode pelatihan informal. Metode ini menyebutkan bahwa karyawan mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya.

b. Metode *Vestibule*

Vestibule adalah suatu ruangan isoladi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi karyawan baru yang akan menduduki suatu jabatan.

c. Metode *Demonstrasi* dan Contoh

Metode demonstrasi adalah kegiatan penguraian dan memperagakan sesuatu melalui contoh-contoh.

d. Metode Simulasi

Metode ini merupakan suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas.

e. Metode *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (*skill*) pengrajin atau pertukangan.

f. Metode Ruang Kelas

Metode ini merupakan metode training yang dilakukan di dalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan.

2. Metode Pendidikan / *Education*

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal, yang diberikan kepada karyawan manajerial.

a. *Training methods* atau *classroom method*

Training Methods merupakan metode latihan di dalam kelas yang digunakan sebagai metode pendidikan (*development*), karena manajer adalah karyawan.

b. *Under study*

Under study adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.

c. *Job Rotation*

Job Rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap bagian.

d. *Coaching-counseling*

Coaching adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengerjakan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.

e. *Committee Assignment*

Komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pemimpin.²⁰

2.1.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Pespektif Islam

Pada prinsipnya diselenggarakannya pelatihan kerja karyawan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja karyawan guna meningkatkan kemampuan dan produktivitas karyawan. Tujuan-tujuan utama pelatihan dan pengembangan pada intinya dapat dikelompokkan dalam enam bidang

²⁰ Noor Arifin. Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Kasus. (Jepara : Unisnu Press) .

utama yaitu untuk memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaannya, membantu memecahkan permasalahan operasional, memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi, dan mempersiapkan karyawan untuk promosi.

Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupannya. Allah memerintah kepada Rasul-Nya untuk senantiasa meminta tambahan ilmu. Dengan bertambahnya ilmu, akan meningkatkan pengetahuan seorang muslim terhadap berbagai dimensi kehidupan, baik mendekatkan diri dan lebih mengenal Allah SWT., serta meningkatkan kemampuan dan kompetensinya dalam menjalankan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Dalam islam, pada prinsipnya pengembangan manusia telah dibekali oleh Allah SWT. Karena didalam diri manusia terdapat beberapa potensi yang dapat dibangun melalui pengembangan guna meningkatkan kompetensi diri. Potensi itu diantaranya, potensi jasmani, kalbu, akal dan hidup. Potensi jasmani merupakan potensi yang memungkinkan manusia memiliki kemampuan dan keterampilan teknis. Potensi kalbu merupakan potensi yang memungkinkan manusia mampu memiliki kemampuan moral, estetika, etika serta mampu untuk berkhayal, beriman dan merasakan kebesaran illahi. Potensi akal merupakan potensi yang memungkinkan memiliki kemampuan

menyesuaikan diri dengan lingkungan, mempertahankan hidup dan mampu menghadapi tantangan.²¹

Allah SWT menjelaskan dalam melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia, hendaknya dapat melalui hikmah. Dimana pada pengembangan sumber daya manusia ini tidak lepas dari keikhlasan dari diri seseorang.

Sebagaimana firman Allah SWT :

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ
أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya : Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.

Manfaat pendidikan dan pelatihan bagi organisasi dapat dirasakan saat pegawai yang diberikan pelatihan dan pendidikan tersebut kembali bekerja. Islam mendorong untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan terhadap pegawai dengan tujuan dapat mengembangkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki pegawai serta dapat bertanggung jawab atas pekerjaannya.

²¹ Arman Paramansyah dan Ade Irvi Nurul Husna.

2.1.4. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu hal yang penting yang sering di singgung oleh pimpinan organisasi, baik secara terbuka maupun terselubung, karena: *“job motivation will be able to influence employess support for organisational changepursued by firm”* .

Motivation is defined in relation to need strength. Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah tujuan tertentu. *“Job motivation is related to a variety of work related attitudes and outcomes”*. Dengan kata lain motivasi kerja berhubungan erat dengan variasi kerja yang berhubungan dengan sikap kerja dan hasil yang diperoleh.

Dari bahasan teoritis di atas, dapat di simpulkan bahwa motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan. Dengan memberikan motivasi yang tepat, karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, dan mereka meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan brbagai sasarannya, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpelihara pula.

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan di antaranya :²²

²² Muhammad Busro.

1. Prinsip partisipasi.

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi.

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan.

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya,

4. Prinsip pendelegasian wewenang.

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai yang diinginkannya, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor – faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor internal dan ekstern yang berasal dari karyawan.²³

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain;

a. Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi, keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk ;

1) Memperoleh kompensasi yang memadai;

2) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai

b. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

c. Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki bendadapat mendorong seseorang untuk mau mengerjakan pekerjaan.

d. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang akan mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati orang lain.

e. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

²³ Edy Sutrisno.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- 1) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- 3) Pemimpin yang adil dan bijaksana
- 4) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

f. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala suatu bagian.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a. Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarah, membimbing kerja pada keraryawan , agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa melakukan kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Seseorang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka tidak hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.f.

g. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh semua karyawan . sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

2.1.5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang harus dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak. Budaya organisasi/perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi.

Tiga sudut pandangan mengenai budaya, yaitu:

1. Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan dan sebagainya.
2. Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang terdesentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
3. Budaya merupakan produk sikap orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perbandingan psikologis antara individu dengan organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya organisasi :²⁴

²⁴ Hari Sulaksono. Budaya Organisasi dan Kinerja. (CV Budi Utama, 2015).

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan pada proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Faktor – faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi. Faktor ini jauh lebih sedikit dikendalikan dibandingkan faktor internal. Misalnya saja

nilai tukar dolar sangat tinggi atau sangat rendah, harga bahan baku yang sangat tinggi, tuntutan upah minimal regional yang melambung tinggi, tarif harga listrik naik, harga bahan bakar naik, suku cadang naik, permintaan barang menurun, dan sebagainya.

2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada dimasyarakat. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan. Situasi eksternal yang berkaitan dengan nilai-nilai jauh lebih mudah diadaptasi dan hal ini relatif tidak menggoyahkan budaya organisasi yang dibangun.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang baik. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Faktor internal yang demikian jauh lebih mudah diatasi daripada faktor eksternal sebagaimana dijelaskan pada poin pertama.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor eksternal jauh lebih sulit dikendalikan daripada faktor internal. Namun demikian, faktor eksternal bersifat nilai-nilai, budaya, adat istiadat, sopan santun, tata karma diluar organisasi jauh lebih mudah diadaptasi daripada faktor eksternal yang bersifat makro apalagi menyangkut

ekonomi global yang sangat tidak mungkin diatasi, kecuali dibantu oleh regulasi negara.

Pembentukan budaya dalam organisasi diawali oleh para pendiri (*founder*) institusi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Seseorang secara sendiri-sendiri atau bersama-sama mempunyai gagasan untuk mendirikan suatu organisasi, baik bersifat profit maupun nonprofit.
2. Mereka kemudian menggali dan mengarahkan berbagai sumber daya yang diperlukan, mulai dari *man, money, material, method, machine*.
3. Kemudian mereka melakukan dasar organisasi berupa susunan organisasi tata kerja (OTK).
4. Diterapkanlah visi, misi, tujuan, logo, semboyan, slogan, dan berbagai peraturan, termasuk tata tertib.
5. Dibuatlah kantor baik secara fisik maupun nonfisik, berbagai atribut, seragam, bendera, dan atribut lain yang menyertainya.
6. Mulailah mereka melakukan aktivitas bersama dalam rangka mencapai tujuan dengan membangun budaya organisasi.
7. Budaya organisasi yang dikembangkan bersifat konsisten dan selalu berkembang ke arah yang lebih baik, lebih detail, lebih lengkap, lebih canggih, lebih berdaya saing, lebih *update*.

Melihat asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu organisasi yang membagi “*sharing assumption*.” *Sharing* berarti berbagi nilai yang sama atau nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Proses penanaman nilai kepada seluruh anggota organisasi pada dasarnya tidak sulit, karena semua orang yang secara sukarela mau bergabung dalam organisasi tersebut, harus secara sukarela mau menerapkan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi.

Nilai-nilai yang dianggap sebagai faktor pembentukan budaya organisasi yaitu:

1. *Sharing thing*, seperti pakaian seragam kantor, di lapangan, dan seragam lain yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. *Share saying*, misalnya ungkapan - ungkapan 3S (sapa, salam, senyum), slogan, pameo (*tut wuri handayani*), memberi untuk semua.
3. *Share doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial seperti bentuk aktivitas rutin yang menjadi ciri khas suatu organisasi seperti jumat bersih, jumat sehat, dan sebagainya.
4. *Share feeling, anivesary*, ucapan selamat, pengiriman bunga bahagia dan bunga duka, ucapan selamat di media massa, dan lain sebagainya.

Untuk menanamkan budaya organisasi dapat dimulai dari pucuk pimpinan:

1. Menciptakan bahasa yang sama

2. Distribusi wewenang dan status yang jelas dalam perician tugas dan tanggung jawab dalam organisasi tata kerja.
3. Mengembangkan kebiasaan yang mendukung norma kebersamaan.
4. Menentukan imbalan, ganjaran, dan hukuman yang adil.
5. Menjelaskan jenjang karier secara transparan.
6. Memberi contoh dari atasan untuk seluruh bawahan.

2.1.6. Budaya organisasi dalam perspektif islam

Budaya organisasi pada masyarakat muslim yang memiliki fondasi paling dalam yang dibangun dari sumber asalnya yaitu Alquran dan Sunnah dan dilandasi oleh nilai-nilai islami yang bermakna bahwa seluruh kegiatan yang dilakukan umat islam bertujuan agar semua anggota masyarakat menyadari bahwa nilai kebenaran, kebaikan dan keindahan ditentukan melalui proses pertimbangan nilai-nilai islam seperti :

1. Tauhid, yaitu beriman dan bertakwa kepada Allah Yang Maha Esa
2. Ikhlas, yaitu bekerja dan beramal semata-mata hanya mengharapkan keridhoan Allah Swt.
3. Melayani, yaitu memberikan pelayanan prima kepada umat,
4. Jujur, yaitu menerapkan transparansi dalam pertanggungjawaban keuangan dan perbendaharaan, serta menjauhi korupsi yang menjadi musuh utama pembangunan nasional

5. Inovatif, yaitu melakukan pembaharuan yang syar'i sesuai tuntutan zaman dan kebutuhan masyarakat
6. Hijrah, yaitu kemauan untuk terus belajar dan berubah untuk menyelaraskan psikologis dan kemampuan sesuai kebutuhan organisasi modern untuk membuat keadaan yang belum baik menjadi baik
7. Adaptif, yaitu menyesuaikan diri dan organisasi dengan tuntutan perubahan eksternal
8. Dinamis, yaitu terus bergerak dan berlomba-lomba dalam kebaikan untuk

Nilai-nilai islam diatas dapat dibuat akronominya menjadi TIM JIHAD. Seringkali kata Jihad dibiaskan maksudnya menjadi berkonotasi negatif dan destruktif, padahal sebenarnya kata Jihad dalam makna yang sebenarnya adalah mempersiapkan segala daya upaya yang kita miliki dengan sungguh-sungguh untuk meninggikan kalimat Allah dengan mewujudkan individu yang benar-benar beriman dan dapat menjadi umat yang Taqwa dan menjadi masyarakat Madani (tinggi peradabannya), yaitu *Khoirou Ummah* dan menjadi *Khalifatullah fil ardh* yang akan menjadi rahmat bagi seluruh alam.

Ajaran islam bersumber pada Alquran dan berlandaskan pada moralitas yang penekannya difokuskan pada ketauhidan dan keadilan social. Di sini, hukum moral harus sesuai dengan pesan aslinya dan tidak boleh dirubah karena moralitas tersebut merupakan perintah Tuhan yang mana manusia sebagai hamba-Nya harus taat kepada

hukum tersebut, kepatuhan dan penyerahan diri secara ikhlas inilah yang dikenal sebagai *ad-Din al-islam* dan pengalaman dalam kehidupannya disebut ibadah atau penghambaan kepada Allah Swt. Berkaitan dengan keadilan sosial, Allah Swt. telah berfirman dalam Alquran Surah Al-Maidah Ayat 8 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوِّمِينَ لِلّٰهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ
شَنَّانُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَآلٍ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۗ ءَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap suatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adilah, karena adil itu lebih dekat kepada taqwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Dari ayat ini dapat kita pahami bahwa etika dalam islam terbebas dari nilai-nilai yang melandasi berbagai tindakan rasis berdasarkan etnis, suku, agama, atau kelompok. Di samping itu dalam menjalankan ibadah di luar *ibadah mahdhah* (atau yang disebut dengan *ibadah ghairu mahdhah*) yang sesuai dengan konteks zamannya, maka Umat Islam melakukannya langkah *ijtihad* yang diambil oleh para ulama yang kompeten di bidang tersebut berdasarkan pengkajian terhadap masalah kontemporer yang belum pernah dihadapi pada zaman-zaman sebelumnya tersebut dengan merujuk pada hukum (*nash*) dan dalil-dalil yang bersumber dan digali dari Alquran dan Sunnah serta penganalogian (*qiyas*).

Budaya merupakan pengejawantahan perintah-perintah agama yang terwujud dalam praktik-praktik social secara luas dalam seluruh aspek kehidupan sehari-hari pada suatu masyarakat. Hal ini terkait erat dengan fenomena perubahan pola pemahaman keagamaan dan perilaku keberagaman pemeluk agama (islam). Ajaran islam sesungguhnya sarat dengan kandungan nilai-nilai tentang etos kerja dan kinerja yang efektif. Seperti dalam mengamalkan sholat dhuha sebelum memulai bekerja.²⁵

2.1.7. Kinerja Karyawan

Untuk kerja, penampilan kerja, atau kinerja didefinisikan sebagai kemampuan kerja di dalam terminologi kualitas atau kuantitas. Pendapat Khan diatas dapat dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi kerja (*performance*) baik bersifat kuantitas maupu kualitas yang dicapai oleh seseorang selama periode tertentu biasanya dalam waktu satu tahun.

Prestasi kerja adalah penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh pegawai, baik secara individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan fungsi (tusi) yang diberikan sesuai dengan organisasi dan tata kerja (OTK) yang terdapat dalam institusi atau organisasi yang diikutinya.

²⁵ Yusuf Hadijaya, Budaya Organisasi, (Pusdikra Mitra Jaya,2020).

Kinerja menunjukkan kemampuan dan keterampilan kerja. Pendapat ini lebih menekankan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, mulai dari kemampuan kognisi, afeksi dan psikomotor karyawan. Dengan kata lain, *performance* disini lebih mengarah pada hasil dari kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja.

Pada bagian lain juga dijelaskan bahwa kinerja adalah pekerjaan yang berhasil ditunjukkan oleh pekerja dengan usaha secara sungguh-sungguh dalam rangka memenuhi tugas dan kewajiban. Kinerja karyawan menunjukkan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain :

1. Kuantitas kelurahan (semakin banyak, semakin baik).
2. Kualitas keluaran (semakin berkualitas, semakin baik).
3. Jangka waktu yang dibutuhkan (semakin pendek/singkat waktu, pengerjaan semakin berkinerja).
4. Kehadiran ditempat kerja (semakin sedikit izin, semakin baik).
5. Sikap kooperatif di dalam organisasi (semakin bisa bekerja sama, semakin baik).

Kinerja juga dapat dilihat dari:

1. Kemampuan seseorang dalam usahanya mencapai tujuan (semakin terampil, semakin baik).
2. Ketekunan untuk bekerja keras (semakin tekun, semakin baik)

3. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (semakin tepat waktu, semakin baik)
4. Penggunaan biasa sesuai rancangan (semakin hemat, semakin baik)
5. Kemandirian bekerja dalam (semakin tidak membutuhkan pengawasan semakin baik)
6. Kemampuan mengatasi masalah atau penghalang (semakin mampu mengatasi masalah, semakin baik).

Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja juga dapat dimaknai sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Pengertian ini tidak akan menekankan kinerja individu tetapi juga kinerja kelompok.

Dalam pengertian lain kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Pengertian ini juga menekankan tugas dan fungsi dari individu dan kelompok dalam menyelesaikan tugas. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Ketika kinerja yang dihasilkan bisa mencapai atau melampaui standard atau target yang telah ditentukan, maka kinerja seseorang tersebut dapat

dikatan baik, dan sebaliknya. Semakin lebar jarak pemisah antara target dan capaian, maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatan rendah.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan anantara hasil kerja dengan standard yang diterapkan. Kinerja adalah hasil kerja atau produktivitas kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau tim kerja dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Apa yang harus dilakukan pegawai dimaknai sebagai segala sesuatu yang harus dilakukan oleh pegawai, sementara segala sesuatu yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai juga dapat dikatan sebagai kinerja. Semakin taat pada tugas pokok dan fungsi yang harus dikerjakan, maka semakin baik dalam melaksakan tugas dan fungsi yang digariskan dalam OTK.

Strategi dalam meningkatkan kinerja dimana manajemen kinerja adalah keseluruhan strategi kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan/organisasi. Jadi dengan kinerja yang tinggi maka kinerja individu, kelompok, dan kinerja perusahaan akan naik juga.

Sebagaimana diketahui, bahwa kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung salah satu dari segi kecakapan, keterampilan, pengetahuan, dan kesungguhan pegawai

yang bersangkutan. Oleh karena itu, *"Manager must devise some strategies which will improve the performance of the employess working"*. Manajer harus memikirkan beberapa strategi yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja para pekerja.

Strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan yaitu dengan cara melakukan peningkatan:

1. Kepuasan kerja
2. Tingkat imbalan
3. Keterampilan
4. Kemampuan afeksi
5. Kreativitas individu

Kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Harapan mengenai imbalan yang akan dan telah diterima.
2. Dorongan dari manajemen
3. Kemampuan afeksi.
4. Kebutuhan dan sifat.
5. Perepsi terhadap tugas.
6. Imbalan internal dan eksternal.
7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Aspek-aspek yang dapat meningkatkan kinerja yaitu:

1. Faktor manusia, yang terdiri dari:
 - a. motivasi yang kuat
 - b. penawaran tenaga kerja
 - c. produktivitas kerja
 - d. kualitas tenaga kerja.
2. Faktor ekonomi/bisnis yang meliputi :
 - a. Bahan baku
 - b. Akses sumber keuangan
 - c. Nilai ekonomis
 - d. Segmen pasar yang dilayani.

Faktor yang dapat meningkatkan kinerja meliputi:

1. Besar kecilnya modal kerja dan/ atau modal investasi.
2. Kemudahan mendapatkan bahan baku dengan kualitas yang baik dan harga terjangkau.
3. Dukungan teknologi.
4. Dukungan sumber daya manusia dengan kualitas baik (manajemen dan teknik produksi).

5. Informasi pasar yang representatif.
6. Kemudahan dalam pemasaran

Faktor yang memengaruhi kinerja yaitu:

1. Kecakapan (pemahaman yang baik terhadap pekerjaan)
2. Pengalaman
3. Kesungguhan untuk bekerja dengan baik
4. Kecukupan waktu pengerjaan
5. Keinginan/kemauan untuk melaksanakan pekerjaan
6. Lingkungan kerja
7. Pemahaman pekerjaan.

Faktor yang memengaruhi unjuk kerja para pekerja, yaitu :

1. Sikap kerja
2. Kepuasan kerja
3. Komitmen organisasi

Program manajemen kerja yang mempunyai ruang lingkup yang besar dan menjangah semua elemen yang didayagunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan :

1. *Quality*, yaitu tingkatan dimana proses atau penyelesaian pada cara yang ideal didalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang ,jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness*, yaitu tingkatan dimana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.
4. *Cost effectiveness*, yaitu tingkatan dimana menggunakan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need of supervision*, yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan yang menunjukkan yang baik,dan bekerja sama diantara rekan kerja.

Melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan lima faktor kriteria penilaian kinerja yaitu :²⁶

1. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat diamati dari:
 - a. Akurasi,

²⁶ Muhammad Busro.

- b. Ketelitian
 - c. Penampilan,
 - d. Penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat dilihat dari:
- a. Volume keluaran
 - b. Kontribusi bagi pencapaian target.
3. Supervisi yang dilakukan oleh pemimpin dalam bentuk:
- a. Saran
 - b. Arahan
 - c. Perbaikan
4. Kehadiran atau kedisiplinan karyawan yang dapat dilihat dari:
- a. Regularitas
 - b. Tingkat keandalan
 - c. Ketepatan waktu bekerja.
5. Konservasi yang ditunjukkan oleh karyawan yang meliputi:
- a. Kemampuan mekukan pencegahan akan kerusakan
 - b. Tingkat penghematan terhadap bahan habis pakai yang dimiliki perusahaan/kantor
 - c. Kemampuan menghindari kerusakan alat
 - d. Kemampuan melakukan pemeliharaan peralatan.

2.1.8. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan sumber daya manusia pada BPRS perlu dikembangkan guna dapat meningkatkan kinerja karyawan. Jika pengembangan sumber daya manusia telah maksimal dilakukan yaitu dengan memberikan pelatihan dan mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, maka perusahaan tersebut akan berjalan baik.

Dalam memilih karyawan dengan tepat maka perusahaan perlu pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan lewat latihan maupun pendidikan. Latihan-latihan diperlukan untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Untuk karyawan baru ditarik oleh perusahaan perlu diadakan training/latihan sebelum menjalankan tugas dan kewajiban. Sedang untuk karyawan lama dipersiapkan guna promosi jabatan. Hasil dan pengembangan karyawan untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil kerja yang ditetapkan.²⁷

2.1.9. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

²⁷ Ahmad Yusran and Sodik, 'Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pasa PT. Bank Bni Cabang Utama Kendari', Jurnal Ilmu Manajemen, (2018), 9.

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang diberikan kepada karyawan agar mereka mau bekerja keras dan berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan.²⁸

Walaupun motivasi kerja bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun motivasi kerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena motivasi merupakan daya dorong bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang mengarah kepada sasaran sebagai kepuasan, yang kemudian menimbulkan perasaan senang atas hasil pekerjaan.²⁹

2.1.10. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan atau anggota organisasi dapat tercermin dalam perilaku organisasi tersebut. Saat karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasinya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung. Budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya.³⁰

²⁸ Larasati and Gilang, Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara Witel Bekasi, *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, (2016), 200.

²⁹ Farhah, Ahiri, and Ilham, 'Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Online Program Studi Pendidikan Ekonomi*, (2020), 4.

³⁰ Wardani, Mukzam, and Mayowan, 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya', *Jurnal Administrasi Bisni S1 Universitas Brawijaya*, (2016), 58-65.

Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.³¹

2.2. Kajian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan dan referensi pada penelitian ini, digunakan beberapa hasil penelitian terdahulu seperti yang terlihat pada Tabel 2.2.1 berikut ini. :

Tabel 2.2.1

Penulis / Tahun	Judul Penelitian	TEMUAN
Agung Widhi Kurniawan / 2012	Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar	Hasil analisis (pada tingkat signifikansi 5%) menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Muhammad Tho'in / 2016	Kompetensi Sumber Daya Manusia Bank Syariah Berdasarkan Prinsip-Prinsip Syariah Islam (Studi Kasus Pada Bni Syariah	Kompetensi sumber daya manusia pada tingkat manajer sudah baik, didukung dengan pendidikan tinggi, pelatihan yang banyak, serta pengalaman. Sedangkan pada tingkat karyawan masih perlu banyak perhatian.

³¹ Silahul Mukmin, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening', Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik Vol.2 No.3, h.379.

	Surakarta)	
Nuraini Firmandari / 2014	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta)	Penelitian ini menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA) yang menunjukkan bahwa Dengan adanya motivasi kerja terhadap karyawan, baik berupa besarnya gaji, tunjangan maupun bonus, maka akan lebih meningkatkan hasil kinerja karyawan dengan lebih baik.
Bryan Johannes Tampi / 2014	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)	Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara umum hasil analisis statistik dengan cara pengambilan kuesioner dari tanggapan responden menyatakan sangat setuju terhadap variabel gaya kepemimpinan dan motivasi.
Ahmad Nizar Yogatama / 2019	Kecerdasan Spiritual Dalam Prestasi Kerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kecerdasan spiritual masing-masing individu, sedangkan lingkungan kerja dan beban kerja tidak berpengaruh.
Asnaini / 2008	Pengembangan Mutu Sdm Perbankan Syariah: Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam	Merupakan kebutuhan besar di bidang perbankan syariah untuk melakukan verifikasi atau penilaian, setidaknya mereka menguasai cakrawala dengan prinsip-prinsip perbankan Islami.
Silahl Mukmin / 2019	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
Ariska /	Pentingnya Sdm (Sumber Daya Manusia) Pada Standardisasi Produk Perbankan Syariah	Standardisasi SDM sangat diperlukan dan sangat berpengaruh bagi kinerja perusahaan agar sesuai dengan prinsip-prinsip syariah yang sudah ada, serta diperlukan pengembangan sumber daya manusia agar bisa melakukan peningkatan produktifitas dan diperlukan pemahaman tentang berbagai aspek seperti perencanaan pelatihan dan pengelolaan karier.

Muhamad Mustaqim / 2016	Prinsip Syariah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Atas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Umkm Di Kudus)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip syariah secara umum digunakan dalam pengelolaan SDM, seperti prinsip keadilan, kompetensi, amanah dan tanggung jawab sosial. Meskipun pengelolaan SDM masih sangat sederhana dan informal.
Ari Radianto, Bambang Swasto Sunuharyo / 2017	Pengaruh Iklim Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil dari penelitian tersebut bahwa iklim organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
Prihatin Tiyanto Priagung Hutomo / 2014	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Serta adanya pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap Kinerja organisasi.

Sumber : Literature (data diolah)

2.3. Kerangka Pemikiran

Sesuai dengan ruang lingkup penelitian, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini membahas tentang “ Pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi (Sk. BPRS Sumatera Barat). Dalam hal ini, adapun hubungan variabel-variabel tersebut diantaranya :

1. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan.

Pengembangan sumber daya manusia yang telah diterapkan dengan baik mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dimana ketika Pengembangan sumber

daya manusia pada BPRS dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan kepentingan perusahaan, pengembangan karir diberikan secara adil kepada seluruh karyawan. Serta dilakukan penempatan karyawan sesuai dengan kemampuannya maka kondisi tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan pada BPRS.

Dapat disimpulkan bahwa komitmen yang tinggi dalam pengembangan sumber daya manusia akan mempengaruhi hasil organisasi melalui pembentukan perilaku dan sikap karyawan. Sehingga pengembangan sumber daya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H1 : pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPRS

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi perlu mendapat perhatian yang besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan. Dimana motivasi dorongan dan semangat yang timbul dari diri seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan maupun lingkungan kerja serta dapat meningkatkan kinerja dengan adanya rasa puas atas tugas yang diberikan.

Motivasi kerja sejalan dengan kinerja karyawan, dimana jika pelaksanaan motivasi kerja semakin baik maka kinerja karyawan juga semakin baik, begitu juga sebaliknya jika motivasi kerja tidak terlaksana dengan baik, maka kinerja karyawan juga akan menurun.

Jadi dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

H2 : motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPRS

3. Budaya organisasi sebagai variabel moderasi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hipotesis pertama bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda, dimana karyawan dituntut untuk mengikuti budaya yang telah ada dalam organisasi tersebut. Dengan adanya budaya organisasi dalam berkerja siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, berusaha memberikan yang terbaik kepada perusahaan, serta mementingkan kepentingan perusahaan terlebih dahulu dari pada kepentingan pribadi. Maka dapat dibentuk hipotesis 3 yaitu :

H3 : budaya organisasi memperkuat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan BPRS

4. Budaya organisasi sebagai variabel moderasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hipotesis ke dua dimana motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan, dimana motivasi kerja merupakan bagian yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena motivasi kerja merupakan dorongan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang nantinya akan mengarah kepada sasaran sebagai kepuasan, yang kemudian menimbulkan perasaan senang atas hasil pekerjaan. Motivasi kerja dapat diperkuat dengan adanya budaya organisasi, dimana budaya organisasi yang dimiliki oleh suatu perusahaan akan memperkuat motivasi kerja yang diberikan oleh organisasi. Maka dapat dibentuk hipotesis yaitu :

H4 : budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BPRS

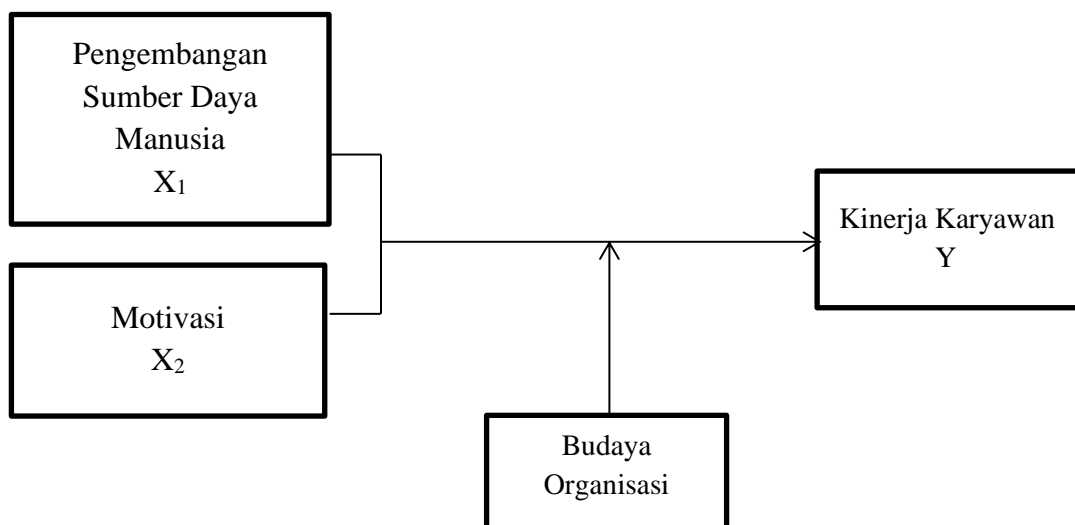
Salah satu faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja yaitu budaya organisasi. Pengembangan sumber daya yang baik jika penempatan karyawan sesuai dengan kemampuannya yang dapat mendorong karyawan dalam melakukan tugasnya. Begitu juga dengan motivasi kerja dimana motivasi kerja yang baik juga akan memberikan hasil yang baik juga kepada kinerja karyawan pada suatu organisasi.

Dalam suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda sehingga variabel budaya organisasi secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dapat dilihat bahwa pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja kemungkinan memiliki pengaruh langsung ataupun tidak langsung

terhadap kinerja karyawan di BPRS dengan melalui variabel budaya organisasi sebagai variabel *moderating*.

Berdasarkan uraian-uraian diatas, kaitan antara variabel independen yaitu pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja, variabel moderasi yaitu budaya organisasi, serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan, maka dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.3.1
Kerangka Pemikiran



2.4. Hipotesis

Dari hasil penelitian terdahulu, diantaranya hasil penelitian yang dilakukan oleh Mirsal (2017), Asnaini (2008), Bryan Johannes Tampi (2014), Nuraini Firmandari (2014), Prihatin Tiyanto Priagung Hutomo dan Akhmad Taufik, S.Sos

(2014) Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2 : motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H3 : budaya organisasi memperkuat hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja karyawan BPRS

H4 : budaya organisasi memperkuat hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk pada penelitian kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian kausal yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengukur hubungan antara variabel atau untuk menganalisis bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Dalam hal ini mengidentifikasi bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan pengembangan sumber daya manusia, dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer dengan metode survei yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai yang ada pada BPRS di Sumatera Barat yang berisikan berbagai pertanyaan yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada BPRS yang berada di Sumatera Barat yaitu BPRS Haji Miskin, BPRS Ampek Angkek Candung, BPRS Carana Kiat Andalas, BPRS Barakah Nawaitul Ikhlas, BPRS Mentari Pasaman Saiyo, BPRS Gajah Tongga.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang didapatkan terbagii menjadi dua jenis, yakni :

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini yang diperoleh langsung dari lapangan yakni melalui wawancara dengan SDM yang diteliti pada BPRS serta menjawab kuisioner yang diberikan oleh peneliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari perusahaan, buku literatur, internet, jurnal, serta bacaan lain yang berhubungan dengan penelitian yang digunakan sebagai data penunjang.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian, atau benda yang dijadikan untuk objek penelitian. Dalam penelitian ini yang dijadikan populasi yaitu seluruh karyawan yang bekerja pada BPRS Sumatera Barat dengan jumlah populasi 150 orang.

Sampel merupakan sejumlah cuplikan tertentu yang diambil dari suatu populasi dan diteliti secara rinci. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan *purpose sampling*. Dimana *purpose sampling* adalah teknik penentuan sampel

penelitian dengan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini, kriteria dalam penentuan sampel penelitian yang digunakan adalah :

1. Karyawan BPRS yang diteliti sudah bekerja pada BPRS lebih dari 2 tahun.
2. Karyawan BPRS yang diambil sebagai sampel yaitu memiliki latar belakang pendidikan D3 hingga S1.

3.5. Defenisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang dapat dibedakan atau mempunyai variasi nilai. Yang dimaksud dengan variasi nilai yaitu kemungkinan nilai-nilai yang dimiliki oleh unit analisis berdasarkan variabel yang diukur.³² dalam peneltian ini terdapat beberapa variabel yang terlihat pada tabel 3.5.1 sebagai berikut :

Tabel 3.5.1

No	Variabel	Defenisi Operasional	Indikator	Ukuran
1	Pengembang an Sumber Daya Manusia (X ₁)	Pengembangan sumber daya manusia (seperti : pembelajaran, pelatihan dan pengembangan sistem, pemberian imbalan dan pengakuan, serta penyediaan sistem informasi iklim pengembangan sumber daya manusia) akan mendorong peningkatan kinerja secara individual maupun organisasi. Agung Widhi Kurniawan	1. Pengembangan Diri (Pendidikan) 2. Program Pelatihan (Pelatihan) Agung Widhi Kurniawan (2012)	Ordinal

³² Zulganef, Metode Penelitian Sosial Dan Bisnis, (Graha Ilmu,2013).

		(2012)		
2	Motivasi Kerja (X ₂)	Motivasi kerja merupakan motivasi individual yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Agung Widhi Kurniawan (2012)	1. Orientasi Tugas 2. Pemanfaatan Waktu 3. Kepercayaan Pemimpin Agung Widhi Kurniawan (2012)	Ordinal
3	Budaya Organisasi (X ₃)	Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati (2012)	1. Individualisme 2. Penghindaran Ketidakpastian 3. Orientasi Tugas Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati (2012)	Ordinal
4	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja yang baik diukur dari indikator yang digunakan . Karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh perusahaan. Ezra Zhafran Giani Muhammad, Mochammad Djudi Mukzam (2017)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian Ezra Zhafran Giani Muhammad, Mochammad Djudi Mukzam (2017)	Ordinal

3.6. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berupa angket (kuesioner) yang dibagikan kepada karyawan yang berkerja pada BPRS di Sumatera Barat. Jadi instrumen ini menggunakan angket untuk menentukan kinerja karyawan pada BPRS

tersebut. Indikator yang digunakan dalam angket tersebut terlihat pada tabel 3.6.1 sebagai berikut :

**Tabel 3.6.1
Instrumen Penelitian**

NO	Variabel	Indikator	No Item Instrumen
1.	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X1)	1. Pengembangan Diri 2. Program Pelatihan	1-3 4-6
2.	Motivasi Kerja (X2)	1. Orientasi Tugas 2. Pemanfaatan Waktu 3. Kepercayaan Pemimpin	7-9 10-12 13-15
3.	Budaya Organisasi (X3)	1. Individualisme 2. Penghindaran Ketidakpastian 3. Orientasi Tugas	16-18 19-21 22-24
4.	Kinerja Karyawan (Y)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian	25-27 28-30 31-33 34-36

3.7. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam proses penelitian. Teknik pengumpulan data yang diperlukan adalah teknik pengumpulan data yang paling tepat, sehingga benar-benar didapat data yang valid dan reliable.

Metode pengumpulan data yang dilakukan yaitu :

1. Studi Kepustakaan, dimana studi dengan mempelajari buku – buku atau bahan – bahan tertulis lainnya yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan

seperti jurnal terkait dengan pengembangan sumber daya manusia, kinerja karyawan serta buku – buku yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Studi lapangan, yaitu studi pengumpulan data langsung ke lapangan, dengan cara sebagai berikut :

a. Pengamatan (Observasi)

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan pada objek penelitian tentang gejala-gejala yang terjadi sehingga dalam pengembangan SDM serta dilakukan pencatatan terlebih dahulu. Dalam hal ini fokus penelitian yang diteliti adalah berupa pengembangan sumber daya manusia yaitu dengan diberikannya pelatihan kepada karyawan serta motivasi berupa pengembangan karir yang diberikan oleh atasan kepada karyawan.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan oleh dua pihak yaitu peneliti dan SDM yang menjadi objek penelitian. Wawancara dalam penelitian ini untuk mengetahui pelatihan berupa apa saja yang diberikan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan, serta untuk mengetahui motivasi yang diberikan oleh atasan ketika karyawan mampu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Wawancara tidak hanya dilakukan kepada bagian SDM, tetapi juga kepada direksi pada BPRS.

c. Kuesioner

Kuesioner adalah pertanyaan tertulis yang sudah disiapkan sebelumnya dan responden diminta untuk menjawabnya. Dalam penelitian ini responden yang diminta untuk menjawabnya yaitu karyawan yang berkerja pada BPRS di Sumatera Barat. Kuesioner yang diberikan kepada karyawan BPRS berupa hard copy yang dikirimkan kepada masing-masing BPRS, jumlah kuesioner yang dikirim berdasarkan jumlah sampel yang telah ditentukan.

3.8. Uji Instrumen Penelitian

3.8.1. Uji Validitas

Uji Validitas adalah uji yang menyangkut instrumen mengukur apa yang hendak kita ukur. Uji ini digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan untuk mengukur yang sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner.

3.8.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas atau uji kehandalan adalah uji konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan kuesioner. Uji ini merupakan alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Konsistensi biasanya diuji dengan Cronbach Alpha.

3.9. Metode Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis data dengan software SPSS (*Statistical Package for Social Science*). SPSS merupakan salah satu software yang dapat diandalkan dalam pengolahan data-data statistik.

Dalam penelitian ini menggunakan SPSS untuk mengukur variabel dependen dan variabel independen. SPSS digunakan diantaranya untuk mengolah data nominal dan ordinal. Metode statistik non parametrik mempunyai ciri khusus, seperti melakukan rangking atau pengurutan data, dan mengubah sebuah variabel dengan prosedur tertentu. SPSS akan menjelaskan hasil perhitungan statistic yang didapat.³³

Fungsi dari SPSS yaitu untuk membantu pengolahan data agar lebih cepat dan tepat serta hasilnya sesuai dengan yang diinginkan oleh peneliti dengan menghasilkan output yang dikehendaki oleh para **pengambil keputusan. SPSS yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS windows 22.**

3.9.1. Analisis Deskripsi

Analisis deskripsi merupakan analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data-data statistik yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis ini memberikan gambaran atau

³³ Nia Sari, Ratna Wardani. Pengolahan dan Analisa Data Statistika dengan SPSS. (CV Budi Utama , 2015).

deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, nilai tertinggi (maksimum), nilai terendah (minimum), sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi).

Pada penelitian ini, data yang akan dilihat deskripsi statistiknya yaitu variabel dependen (Kinerja Karyawan), Variabel independen (Pengembangan Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja) serta variabel moderasi (Budaya Organisasi).

3.9.2. Uji Asumsi Klasik

3.9.2.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan asumsi nilai residual mengikuti distribusi normal. Untuk melihat normalitas data ini peneliti menggunakan pendekatan *Kolmogorov-smirnov*.

3.9.2.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk melihat ada atau tidaknya gejala multikolinieritas antar variabel bebas (independen), masalah-masalah yang mungkin akan timbul dalam penggunaan persamaan regresi linear berganda adalah multikolinieritas, yaitu suatu keadaan

dimana variabel bebas berkorelasi dengan variabel bebas lainnya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai *Tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*) melalui program SPSS. *Tolerance* mengukur variabel terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai umumnya yang biasa dipakai adalah nilai *Tolerance* > 0,1 atau nilai VIF < 5, maka tidak terjadi multikolinearitas.

3.9.2.3. Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat apakah terjadi varian gangguan berbeda dari suatu pengamatan, jika terjadi suatu keadaan dimana variabel gangguan tidak mempunyai varian yang sama untuk semua observasi, maka dikatakan dalam model regresi tersebut terdapat suatu gejala heteroskedastisitas. Suatu model regresi yang baik adalah tidak terjadinya heteroskedastisitas. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi variabel independen harus berada diatas 5%.

3.10. Uji Hipotesis

3.10.1. Uji Simultan (Uji F)

Uji statistik F dimana semua variabel bebas yang masuk dalam model memiliki pengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat.

Uji ini dilakukan untuk menguji keterkaitan antara variabel independen (pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan secara bersama-sama.

Persyaratan pengambilan keputusan untuk Uji F dalam analisis regresi ini yaitu :

1. Berdasarkan hasil F hitung dan F tabel :
 - a. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka variabel independen (bebas) secara bersama-sama (simultan) *berpengaruh* terhadap variabel dependen (terikat).
 - b. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka variabel independen (bebas) secara bersama-sama (simultan) *tidak berpengaruh* terhadap variabel dependen (terikat).

2. Berdasarkan hasil signifikansi dari output SPSS 22 :

- a. Jika nilai Signifikansi $< 0,05$, maka variabel independen (bebas) secara bersama-sama (simultan) *berpengaruh signifikan* terhadap variabel dependen (terikat).
- b. Jika nilai Signifikansi $> 0,05$, maka variabel independen (bebas) secara bersama-sama (simultan) *tidak berpengaruh signifikan* terhadap variabel dependen (terikat).

3.10.2. Uji Parametrik Individu (Uji t)

Uji -t menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. $H_0 : \beta_1 = 0$ artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel bebas yaitu pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan
- b. $H_a : \beta_1 \neq 0$ artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas yaitu pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan.

Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- b. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Di samping membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} agar bisa menentukan H_0 diterima atau tidak, dapat pula dengan melihat nilai signifikannya apakah lebih atau kurang dari 5%.

3.11. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linier Berganda digunakan untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikkan atau diturunkan nilainya. Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis ini digunakan dengan melibatkan dua atau lebih variabel bebas antara variabel terikat (Y) dengan variabel bebas (X_1 , X_2 , dan X_3) cara ini digunakan untuk mengetahui kuatnya hubungan antara beberapa variabel bebas secara bersama terhadap variabel terikat dan dinyatakan dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

- Y : Variabel Dependen (Kinerja Karyawan)
- a : Konstanta
- b_1, b_2, b_3 : Koefisien regresi
- X_1 : Variabel Independen 1 (Pengembangan SDM)
- X_2 : Variabel Independen 2 (Motivasi Kerja)
- X_3 : Variabel Independen 3 (Budaya Organisasi)
- E : Residual

3.12. Uji Moderated Regression Analysis (MRA)

Untuk menguji variabel moderasi digunakan Uji Moderated Regression Analysis (MRA) terhadap model regresi linier berganda dengan rumus yaitu ;

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_1X_3 + b_6X_2X_3 + e$$

Keterangan :

- Y = Variabel Dependen (Kinerja Karyawan)
- A = Konstanta
- $b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$ = Koefisien Regresi
- X_1 = Variabel Independen 1 (Pengembangan SDM)
- X_2 = Variabel Independen 2 (Motivasi Kerja)
- X_3 = Variabel Independen 3 (Budaya Organisasi)
- X_1X_3 = Moderasi antara Pengembangan SDM dengan Budaya Organisasi
- X_2X_3 = Moderasi antara Motivasi Kerja dengan Budaya Organisasi
- e = Residual

3.13. Uji Koefisien Determinasi

Uji ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana tingkat hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen, atau sejauh mana kontribusi variabel mempengaruhi variabel dependen. Analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase (%) pengaruh keseluruhan variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan melihat R^2 pada hasil analisis persamaan regresi yang diperoleh. Apabila angka koefisien determinasi (R^2) semakin mendekati 1 berarti model regresi yang digunakan sudah semakin tepat sebagai model penduga terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian ini yaitu karyawan yang berkerja pada BPRS Sumatera Barat, dimana terdiri dari 6 BPRS yaitu BPRS Haji Miskin, BPRS Carana Kiat Andalas, BPRS Ampek Angkek Canduang, BPRS Gajah Tongga, BPRS Mentari Pasaman Saiyo, dan BPRS Barakah Nawaitul Ikhlas.

1. BPRS Haji Miskin

BPRS Haji Miskin Digagas oleh DR Rahmat Ismail dan Aswin Jusar dari Kenagarian Pandai Sikek, Kecamatan X Koto, Kabupaten Tanah Datar dan Yong Suar SH almarhum, dari Kenagarian Padang Laweh, Kecamatan Sungai Puar, Kabupaten Agam yang ketiganya bermukim di Jakarta, PT BPRS Haji Miskin, mulai beroperasi 1 April 2006. Berkantor pusat di Pandai Sikek, dengan modal disetor BPRS Haji Miskin adalah Rp.1.000.000.000,- (satu milyar rupiah) atas nama 75 orang pemegang saham masyarakat Pandai Sikek dan Padang Laweh, baik yang bermukim di kampung halaman maupun mereka yang menetap di perantauan seperti di Jakarta, Pekanbaru, Padang dan Batusangkar.

BPRS Haji Miskin diresmikan 30 Maret 2006 oleh Direktur Perbankan Syariah Bank Indonesia Jakarta, Harisman, berdasarkan keputusan Gubernur Bank

Indonesia No.8/24/KEP.GBI/2006 tentang Pemberian Izin Usaha BPRS Haji Misikin tanggal 8 Maret 2006 dimana saat ini berkantor pusat di Jl. Raya Padang Panjang - Bukittinggi KM 10, Simpang Koto Tinggi Nagari Pandai Sikek, Kecamatan X Koto, Kabupaten Tanah Datar. Dengan satu kantor pusat satu kantor cabang dan 3 kantor kas. Serta jumlah karyawan BPRS Haji Misikin saat ini berjumlah 39 orang.

2. BPRS Carana Kiat Andalas

Dengan Semboyan “*Untuk Nusa Ku Bangun Desaku*”, Berkumpul 10 orang mantan Pemuda Banuhampu (GPB) dan mereka merencanakan untuk mendirikan sebuah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang kemudian diberi nama dengan BPRS Carana Kiat Andalas. BPRS Carana Kiat Andalas, berlokasi di Jl. Raya Kapas Panji Km. 3 Bukittinggi, Kec.Banuhampu Sungai Puar Kabupaten Agam. Bank Perkreditan Rakyat ini bersendikan Syariah Islam (BPRS) yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT), dan telah mendapat persetujuan Pemerintah Republik Indonesia serta retu dari Majelis Ulama Indomesia (MUI) di Jakarta terhitung sejak bulan Mei 1997.

Pemilihan nama Perseroan, lokasi kantor dan aplikasi Syariah untuk beroperasi telah mendapat pertimbangan sepenuhnya yaitu tolak ukur keberhasilan manajemen Bank tersebut nantinya bukan semata-mata “*Profit Motif*” dari pengelolaan potensi, melainkan kepusasan masyarakat Banuhampu dan

masyarakat Kabupaten Agam Umumnya, yang menggunakan fasilitas Bank Perkreditan Rakyat Syariah Carana Kiat Andalas. Bank Andalas didirikan dengan Akte Notarisnya. Asni Sayati Latif, SH (Tanggerang) no. 79 tanggal 30 November 1996. Dan telah mendapatkan persetujuan dari Departemen Kehakiman Republik Indonesia melalui surat Keputusan No. C-2.2002 HT.01.01 tahun 1997 tanggal 11 Februari 1997. Dan mulai beroperasi tanggal 9 Juni 1997 sesuai SK MENkeun No. Kep-228/Km.17/1997 tertanggal 28 Mei 1997. BPRS ini diresmikan tanggal 5 Agustus 1997 oleh Mamak Dt. S. Rajo Enda Nan Batuah, Ketua Lembaga Kerapatan Adat Minangkabau Banuhampu.

Pendiri PT. BPRS Carana Kiat Andalas ini terdiri dari 17 orang, dengan modal dasar Rp. 400.000.000,- dan modal disetor Rp. 125.000.000. Para pendiri BPRS Carana Kiat Andalas adalah sebagai berikut :

- a. Prof . Dr H. Amir Syariffudin
- b. Drs. Muslim Mulyani
- c. H. Darnis Habib
- d. H. Anas
- e. H. Darsyah
- f. Ir. Salman Sayuti
- g. Ir.H.Zaizar Mawardi
- h. Drs.H.Jusfar Maulana

- i. H.Willem Nastin
- j. H.Oesman Zen (alm)
- k. Drs.H.Nizar Chan
- l. Drs.Zuraidah
- m. Prof.Dr.Azwar Agoes
- n. Ir. Edi Yosfi
- o. Drs.H. Herman Djanain
- p. Drs.H. Darias
- q. H.Zulharbi Salim

Pengoperasian Bank Syariah ini mendapat tanggapan positif dan memperoleh support dari setiap lapisan masyarakat Banuhampu, Bank Syariah ini merupakan Lembaga monumental untuk pengembangan Kecamatan Banuhampu secara menyeluruh.

Sesuai dengan perkembangan usaha dan kinerja manajemennya, tentunya ekspansi kegiatan Bank Syariah ini akan sanggup melampaui batas-batas daerah kecamatan Banuhampu guna mendapatkan nasabah yang lebih banyak, bukan hanya untuk daerah Banuhampu saja.

Pada akhir Tahun 2016 tepatnya Bulan September 2016, pimpinan pusat Muhammadiyah melalui Universitas Ahmad Dahlan menjadi pemegang saham pengendali atau menjadi mayoritas kepemilikan sahamnya pada BPRS Carana Kiat

Andalas. Dengan misi Muhammadiyah yang dibawa untuk memajukan perekonomian umat melalui amal-amal usaha yang dimiliki oleh Muhammadiyah, BPRS Carana Kiat Andalas mulai memperlihatkan kemajuan baik dari segi perolehan Laba yang diperoleh maupun dari meningkatnya permodalan yang dimiliki oleh BPRS sehingga dapat meningkatkan ekspansi kedepannya terutama dalam hal penyaluran pembiayaan kepada masyarakat ekonomi menengah kebawah (UMKM) dan juga kepada amal-amal usaha yang dimiliki oleh Muhammadiyah. Dimana pada saat ini karyawan yang bekerja pada BPRS Carana Kiat Andalas berjumlah 37 orang.

3. BPRS Ampek Angkek Canduang

Sejarah pendirian PT. BPRS Ampek Angkek Canduang diawali oleh adanya himbauan dari Presiden Republik Indonesia (Soeharto) pada peresmian Pekan Penghijauan Nasional Bukit Arifan Kabupaten Solok pada bulan Desember 1982 yang ditujukan kepada para perantau Minang untuk memberikan bantuan Rp. 1.000,- per jiwa bagi pembangunan di Sumatera Barat.

Inisiatif pendirian BPRS ini merupakan salah satu wujud kepedulian perantau Ampek Angkek Canduang terhadap ekonomi masyarakat di kampungnya yang membutuhkan lembaga keuangan yang berorientasi pada sektor usah kecil. Oleh karena itu berbagai upaya dilakukan untuk mewujudkan ide tersebut.

Pada awalnya telah dibentuk panitia perencanaan pendirian BPR pada tahun 1990 yang diketuai oleh Sutan Tumanggung. Namun karena terkendala oleh sulitnya menemukan figur yang cocok untuk diangkat menjadi direktur yang sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia maka ide tersebut tidak ada kejelasannya.

Pada tanggal 5 Juli 1996 diadakan rapat dengan pemuka masyarakat oleh pemrakarsa pendiri BPR untuk membahas isi proposal pendirian BPR yang pada waktu itu dihadiri oleh 31 orang pemuka masyarakat. Rapat tersebut menghasilkan beberapa keputusan, yaitu :

- a. BPR yang akan didirikan adalah BPR yang beroperasi secara Syariah dengan nama “ PT. Bank Pembiayaan Syari’ah Ampek Angkek Canduang”
- b. Meminta bantuan jasa konsultan yang sudah berpengalaman dalam pendirian BPRS dengan biaya yang terjangkau.

Pada tanggal 29 Juli 1996 panitia pendiri PT. BPRS Ampek Angkek Canduang mulai melakukan persiapan-persiapan, diantaranya:

- a. Melakukan persiapan atas kunjungan konsultan ke Ampek Angkek Canduang dalam rangka mensurvei data-data ekonomi dan sosial untuk persiapan proposal yang akan diajukan ke Bank Indonesia dan departemen Keuangan
- b. Menyampaikan rencana pendirian PT. BPRS Ampek Angkek Canduang kepada instansi pemerintahan setempat dengan harapan dapat dukungan dan saran-saran yang diperlukan.

- c. Memberi pengertian dan menerima tanggapan masyarakat yang berdomisili di kampung, Padang dan Bukittinggi terhadap pendirian PT. BPRS Ampek Angkek Canduang.
- d. Memilih dan melengkapi calon pengurus yang terdiri dari Direksi, Dewan Pengawas Syariah, dan Dewan Komisaris untuk melengkapi syarat pengajuan izin ke Departemen Keuangan dan Bank Indonesia.

Kunjungan panitia pendiri PT. BPRS Ampek Angkek Canduang kepada instansi pemerintahan dan masyarakat setempat membuahkan hasil. Ide pendirian BPRS mendapat dukungan yang antusias dari pemerintah dan masyarakat. Menurut penjelasan Camat Ampek Angkek masyarakat sangat membutuhkan lembaga keuangan yang bisa membantu masyarakat dalam masalah perekonomian dan membatasi ruang gerak para rentenir. Selain itu panitia pendiri PT. BPRS Ampek Angkek Canduang juga melakukan sosialisasi ke desa-desa dan mesjid-mesjid yang ada di Kecamatan Ampek Angkek tentang pendirian BPRS.

Setelah kunjungan dan sosialisasi kepada instansi pemerintah dan masyarakat dilakukan, maka mulailah disiapkan izin prinsip pendirian PT. BPRS Ampek Angkek Canduang untuk diajukan ke Departemen Keuangan dan Bank Indonesia serta melakukan studi banding ke BPR lain yang ada disekitar Bukittinggi.

Berkat usaha dan kerja keras panitia pendiri, maka pada tanggal 03 Oktober 1997 izin prinsip pendirian PT. BPRS Ampek Angkek Canduang diterima dan dikeluarkan oleh Departemen Keuangan dengan nomor 858/MK/1997.

PT. BPR Syariah Ampek Angkek Canduang didirikan dengan Akta Notaris No.1 yang dibuat dihadapan Notaris Sofyan,SH yang berkedudukan di Depok daerah tingkat II Bogor pada tanggal 02 Februari 1998. Akta pendirian tersebut kemudian di sahkan oleh Departemen Kahakiman RI pada 29 Maret 1998 dengan Nomor C2-2049.HT.01 tahun 1998.

Pada tanggal 02 Oktober 1998 diajukan izin usaha PT. BPRS Ampek Angkek Canduang oleh Panitia pendiri ke Departemen Keuangan RI dan Bank Indonesia. Sambil menunggu dikeluarkannya izin usaha dipersiapkanlah sarana dan prasarana untuk operasional PT. BPRS Ampek Angkek Canduang seperti SDM yang akan menjalankan operasional BPRS, kantor dan perlengkapan dan lain-lain.

PT. BPRS Ampek Angkek Canduang memperoleh izin usaha dari Bank Indonesia pada tanggal 14 Mei 1999 Nomor 32/57/KEP/DIR dan tembusannya disampaikan kepada Departemen Keuangan Republik Indonesia. PT.BPRS Ampek Angkek Canduang diresmikan pada tanggal 1 Juli 1999 dan tanggung jawab pengelolaan BPRS selanjutnya diserahkan kepada para pengurus yang terdiri dari Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah dan Dewan Direksi.

4. BPRS Mentari Pasaman Saiyo

Pada tanggal 17-19 Mei tahun 1993 Pimpinan Pusat Majelis Ekonomi Muhammadiyah (PP-MEK) mengadakan Rapat Kerja Nasional (RAKERNAS) yang diikuti oleh Majelis Ekonomi Muhammadiyah (MEK) se-Indonesia. Pada waktu itu MEK Kabupaten Pasaman diwakili oleh Alm.Bapak. Chandra Mesra (Ketua MEK), Bapak Fachri (Sekretaris MEK) dan Bapak Ramli Lubis (Bendahara MEK), dimana salah satu keputusan RAKERNAS saat itu adalah perlunya mendirikan BPR Syariah minimal satu buah disetiap Kabupaten/Daerah Muhammadiyah sebagai Pondasi Pembangunan Ekonomi Warga Muhammadiyah.

Keputusan RAKERNAS tersebut kemudian disampaikan kepada Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Kabupaten Pasaman yang saat itu di Ketuai oleh Bapak Thamrin K Nasir, kemudian Pada tanggal 09 Juni 1993 bertempat di Mesjid Taqwa Ujung Gading, PDM

Kabupaten Pasaman mengadakan Rapat Pleno. Pembahasan tentang rencana pendirian BPR Syariah di kabupaten Pasaman Barat pada rapat pleno tersebut memang menimbulkan perbedaan pendapat, namun pada akhirnya pleno PDM memutuskan untuk mendorong pendirian BPR Syariah oleh warga Muhammadiyah di Kabupaten Pasaman, Berkat dukungan dari keputusan pleno PDM dan juga semangat serta keyakinan terhadap kemampuan warga

muhammadiyah untuk mendirikan BPR Syariah, pada akhirnya MEK kabupaten Pasaman membentuk panitia pendirian PT. BPR Syariah yang diketuai oleh Bapak Alm.Chandra Mesra.

Sejak itu dimulailah registrasi calon pemegang saham oleh Panitia Pendiri dikalangan warga Muhammadiyah, kemudian pada tanggal 25 Juni 1993 H. Taufik Martha (Bupati Kabupaten Pasaman pada saat itu) ikut memberikan dukungan atas rencana pendirian BPR Syariah dengan mengeluarkan surat resmi Bupati Pasaman tertanggal 26 Juni 1993 untuk mendirikan BPR Syariah di Simpang Tiga Kabupaten Pasaman Provinsi Sumatera Barat.

Pada tanggal 05-07 Juli 1993 PDM Kabupaten Pasaman atas dukungan dana dari BMT Sukabakti Padang Tujuh, mengirim Bapak.Alm.Chandra Mesra untuk mengikuti Pelatihan Manajemen BPR Syariah yang diadakan oleh Lembaga Konsultan Keuangan Muhammadiyah PT.Mentaribina Artharaya digedung Perum Peruri Jakarta.

Bersamaan dengan para Panitia pendiri mengumpulkan saham sebagai modal awal pendirian BPR Syariah, mereka jugamempersiapkan dokumen persyaratan untuk memperoleh izin pendirian dan sekaligus mencari seorang calon Direksi, dimana pada saat itu persyaratan menjadi calon direksi adalah orang yang sudah berpengalaman bekerja di Bank minimal 1 (satu) tahun.

Direktur pertama BPR Syariah Mentari Pasaman Saiyo adalah Bapak. Junaidy Bachtiar (Mantan karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman), Izin prinsip dikeluarkan oleh Departemen Keuangan RI pada tanggal 30 Juli 1994 yang sebelumnya direkomendasikan oleh MUI tanggal 20 Juli 1994 dan Akta pendirian oleh Notaris Azhar Alia,SH di Jakarta tanggal 29 Juli 1994, kemudian pada Tanggal 12 Oktober tahun 1994 keluarlah pengesahan Badan Hukum dari Departemen Kehakiman RI, yang sebelumnya dilengkapi dengan Izin Tempat Usaha dari Bupati Pasaman Tanggal 15 Agustus 1994.

Pelatihan calon Karyawan tahap I (Pertama) dilaksanakan pada bulan November 1995 dan calon Karyawan tahap II (Kedua) dilaksanakan pada tanggal 04-17 Mei 1996 yang diadakan oleh PT.Mentaribina Artharaya di Jakarata. Pada tanggal 06 Mei 1996 keluarlah Izin Usaha dari Departemen Keuangan Republik Indonesia, kemudian pada hari Sabtu tanggal 27 Juli 1996 diresmikanlah PT. BPR Syariah Mentari Pasaman Saiyo sebagai Bank Islam Pertama di Sumatarera Barat oleh Bupati Pasaman H.Taufik Martha. Pada saat ini karyawan yang bekerja pada BPRS Mentari Pasaman Saiyo berjumlah 16 orang.

5. BPRS Gajah Tongga

Pada awal berdiri PT.BPRS Gajahtongga Kotopiliang bernama PT.BPR Gajahtongga Kotopiliang yang didirikan berdasarkan Akta Notaris No. 55 tanggal 12 Juli 1990 oleh Anasrul Jambi S.H, dengan izin operasional dari Menteri

Keuangan Republik Indonesia melalui SK No.518/KM.13/1990.Akta tersebut telah mengalami amandemen, terakhir dengan Akta No. 26 tanggal 15 Juli 2010 yang dibuat oleh Zulfahmy S.H.,M.Kn kantor Kenotarian Kota Sawahlunto. Pengesahan perubahan Anggaran Dasar Perseroan pada tanggal 30 Desember 2010.Mengenai perubahan kegiatan usaha serta pemegang saham dan lain sebagainya.

Perubahan kegiatan usaha dilakukan berdasarkan keputusan Gubernur Bank Indonesia No.13/82/KEP.GBI/DpG/2011 tentang Pemberian Izin Perubahan kegiatan usaha BPR menjadi BPRS pada tanggal 15 Agustus 2011. Perubahan kegiatan usaha ini efektif dilaksanakan oleh PT.BPRS Gajahtongga Kotopiliang 5 September 2011.

Sejalan dikeluarkan keputusan pemerintah atau yang lebih populer dengan deregulasi keuangan dan perbankan pada tanggal 28 Oktober 1998 antara lain diberi kemudahan kepada masyarakat tertentu untuk mendirikan bank khususnya Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dengan maksud untuk memenuhi kebutuhan pelayanan akan jasa perbankan dan untuk lebih menunjang kegiatan perekonomian terutama bagi masyarakat pedesaan yang selama ini kurang terjangkau oleh bank umum.

Sebagai wujud dari kebijakan tersebut masyarakat bersama-sama dengan pemerintah daerah Sumatera Barat menyambut baik dengan positif, dengan

ditandai dengan berdirinya BPR Gebu Minang yang merupakan pengukuhan dari LPN (Lumbung Pitih Nagari) dan juga berbentuk hukum Perseroan Terbatas (PT) dari pasca 1988 didirikan 7 BPR yang masing-masing pendirinya diprakasai oleh yayasan lembaga Gebu Minang salah satunya PT.BPR Gajahtongga Kotopiliang Silungkang.

Atas kebijakan tersebut antara lain memberikan kesempatan untuk masyarakat luas untuk mendirikan Bank Perkreditan Rakyat, maka khususnya masyarakat Minang perantau menyambut kebijakan bar tersebut dengan positif di tandai dengan di adakan musyawarah besar pada tanggal 24 Desember 1989 di Bukittinggi dalam suatu lembaga yang disebut dengan Gerakan Seribu Minang(Gebu Minang), yang tujuannya antara lain untuk meningkatkan kemampuan pengusaha kecil dan koperasi dalam bentuk kualitas kemandirian masyarakat khususnya masyarakat pedesaan diwilayah Sumatera Barat.

Salah satu usaha dalam mencapai perangkat tersebut adalah memprakarsai dan menggerakkan penghimpunan dana untuk mendirikan Bank Perkreditan Rakyat dan sebagai wujud dari tujuan Gebu Minang tersebut hingga akhir Agustus 2001 telah berdiri 21 BPR yang bernaung di bawah lembaga Gebu Minang tersebut di seluruh Sumatera Barat. Sekarang PT.BPR Gajahtongga Kotopiliang Silungkang telah menjadi sebuah bank syariah yang bernama PT.Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Gajahtongga Kotopiliang.

6. BPRS Barakah Nawaitul Ikhlas

Seiring dengan semakin membaliknya pandangan masyarakat terhadap penerapan konsep syariah islam dalam aspek ekonomi terutama dalam bidang perbankan baik di dunia maupun di Indonesia, merupakan salah satu asal keberadaan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Barokah Nawaitul Ikhlas do Kota Solok yang mayoritas masyarakatnya beragama Islam.

PT. BPR Syariah Barokah Nawaitul ikhlas kota solok resmi beroperasi tanggal 03 Juni 2008 atas dasar keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor : 10/35/KEP-GBI/065/2008 tanggal 08 Mei 2008. Hingga saat ini telah melayani kebutuhan perbankan syariah masyarakat kecil dan makro lebih kurang 3.5 tahun(tiga setengah tahun).

Berlokasi di jalan Datuak Parpatih Nan Sabatang No.807 Kelurahan Aro IV Korong Kecamatan Lubuk Sikarah Kottamadya Solok dan telah membuka kantor kas dengan alamat Jl. Kyai Ahmad Dahlan No.7 Pandan Dakek Kota solok.

Secara umum PT.BPR Syariah Barakah Nawaitul ikhlas dalam aktifitasnya menjelaskan dua fungsi perbaikan yakni menghimpun dan menyalurkan dana ke masyarakat. Pengimpunan dana yang dilakukan dapat bersumber dari dana pertama berupa tambahan modal. Dana Pihak ketiga (DPK) yang berasal dari tabungan dan Deposito. Sedangkan untuk penyaluran dana dalam bentuk

pembiayaan kepada pihak terkait dengan pihak tidak terkait dengan besaran yang sudah ditetapkan oleh undang –undang perbankan.

PT. BPR Syariah Barokah Nawaitul Ikhlas koya solok merupakan bank pertama beroperasi di Kota Solok berdasarkan syariat islam yang memberikan bagi hasil kepada nasabah. Dimana pada saat ini karyawan yang bekerja pada BPRS Barokah Nawaitul Ikhlas pada saat ini berjumlah 11 orang.

4.2. Hasil Uji Instrumen Penelitian

4.2.1. Hasil Uji Validitas

Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas dalam penelitian ini dengan mengkorelasikan masing-masing *item* pernyataan dengan skor total *item* pernyataan tersebut. Hasil uji validitas terhadap *item* pernyataan dari semua variabel yang digunakan dapat dilihat pada lampiran 4.

a. Uji Validitas Butir Pernyataan untuk variabel X1

Pernyataan pada variabel X1 yaitu pengembangan sumber daya manusia dimana pada pernyataan butir pertama dinyatakan valid karena nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir kedua dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir ketiga dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir keempat dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0,05$. Pernyataan butir kelima dinyatakan valid dengan nilai $0.039 < 0,05$. Dan pernyataan butir keenam dinyatakan valid dengan nilai $0.015 < 0.05$.

b. Uji Validitas untuk butir pernyataan X2

Pernyataan pada variabel X2 yaitu motivasi kerja dimana pada pernyataan butir pertama dinyatakan valid karena nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir kedua dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir ketiga dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir keempat dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0,05$. Pernyataan butir kelima dinyatakan valid dengan nilai $0.039 < 0,05$. Pernyataan butir keenam dinyatakan valid dengan nilai $0.015 < 0.05$. Terdapat pernyataan butir ketujuh tidak valid yaitu dengan nilai $0.030 < 0.05$. Pernyataan butir kedelapan tidak valid yaitu dengan nilai $0.020 < 0.05$. Serta pernyataan kesembilan tidak valid dengan nilai $0.000 < 0.05$.

c. Uji Validitas Z/Variabel Moderasi/X3

Pernyataan pada variabel X3/ variabel moderasi yaitu budaya organisasi dimana pada pernyataan butir pertama dinyatakan valid karena nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir kedua dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir ketiga dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir keempat dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0,05$. Pernyataan butir kelima dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0,05$. Pernyataan butir keenam dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Terdapat pernyataan butir ketujuh valid yaitu dengan nilai $0.000 < 0.05$.

Pernyataan butir kedelapan valid yaitu dengan nilai $0.000 < 0.05$. Serta pernyataan kesembilan valid dengan nilai $0.018 < 0.05$.

d. Uji Validitas Y

Pernyataan pada variabel Y yaitu Kinerja karyawan dimana pada pernyataan butir pertama dinyatakan valid karena nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir kedua dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir ketiga dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir keempat dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir kelima dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir keenam dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir ketujuh valid yaitu dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir kedelapan valid yaitu dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan kesembilan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir ke-10 dinyatakan valid dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir ke-11 valid yaitu dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan butir ke-12 valid yaitu dengan nilai $0.000 < 0.05$. Pernyataan ke-13 tidak valid dengan peroleh nilai $0.040 < 0.05$. Pernyataan butir ke-14 valid yaitu dengan nilai $0.025 < 0.05$. Pernyataan ke-15 valid dengan peroleh nilai $0.000 < 0.05$.

4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha* dalam satu variabel.

1) X1

Uji reliabilitas dalam penelitian ini untuk melihat hasil pernyataan variabel pengembangan sumber daya manusia.

Tabel 4.2.1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.594	6

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Data Primer , *SPSS 22*, 2021

Dari hasil uji reliabilitas yang ditunjukkan pada tabel 4.3.1 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh item pernyataan variabel X1 pengembangan sumber daya manusia sebesar 0.594. maka hasil output diatas lebih besar dari > 0.60 maka dapat disimpulkan semua item pernyataan pada kuesioner adalah konsisten atau reliabel.

2) X2

Uji reliabilitas dalam penelitian ini untuk melihat hasil pernyataan variabel motivasi kerja.

Tabel 4.2.2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	9

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Data Primer , SPSS 22, 2021

Dari hasil uji reliabilitas yang ditunjukkan pada tabel 4.3.2 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh item pernyataan variabel X2 motivasi kerja sebesar 0.654. maka hasil output diatas lebih besar dari > 0.60 maka dapat disimpulkan semua item pernyataan pada kuesioner adalah konsisten atau reliabel.

3) Z/Moderasi/X3

Uji reliabilitas dalam penelitian ini untuk melihat hasil pernyataan variabel moderasi yaitu budaya organisasi.

Tabel 4.2.3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	9

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Data Primer , SPSS 22, 2021

Dari hasil uji reliabilitas yang ditunjukkan pada tabel 4.3.3 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh item pernyataan variabel X3 yaitu budaya organisasi sebagai variabel moderasi sebesar 0.761. Maka

hasil output diatas lebih besar dari > 0.60 maka dapat disimpulkan semua item pernyataan pada kuesioner adalah konsisten atau reliabel.

- 4) Y Uji reliabilitas dalam penelitian ini untuk melihat hasil pernyataan variabel kinerja karyawan.

Tabel 4.2.4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	15

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Data Primer , *SPSS 22*, 2021

Dari hasil uji reliabilitas yang ditunjukkan pada tabel 4.3.4 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh item pernyataan variabel Y yaitu kinerja karyawan sebesar 0.826. Maka hasil output diatas lebih besar dari > 0.60 maka dapat disimpulkan semua item pernyataan pada kuesioner adalah konsisten atau reliabel.

4.3. Hasil Analisis Data

4.3.1. Analisis Deskriptif

Deskripsi data variabel pada penelitian ini bertujuan untuk melihat gambaran tentang karakteristik data-data variabel dalam peneltian. Pada penelitian ini terdapat tiga variabel independen yang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pengembangan sumber daya manusia

(X₁), motivasi kerja (X₂), dan budaya organisasi (X₃) sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan aplikasi SPSS Versi 22 dapat dilihat pada lampiran 1 maka dapat dijelaskan temuan dari jawaban responden sebagai berikut :

1. Butir Pernyataan Pertama mengenai Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Variabel X₁ yang berbunyi “*Dalam pembagian tugas diperlukan penataan uraian jabatan yang telah ada sesuai dengan keterampilan masing-masing*”, dari 93 responden, 6 responden menjawab Tidak Setuju, 9 responden menjawab Netral, 52 responden menjawab setuju dan 26 responden menjawab Sangat Setuju.
2. Butir Pernyataan Kedua mengenai Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Variabel X₁ yang berbunyi “*Pengalaman kerja sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan sekarang*”, dari 93 responden, 9 responden menjawab Netral, 50 responden menjawab setuju dan 34 responden menjawab Sangat Setuju.
3. Butir Pernyataan Ketiga mengenai Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Variabel X₁ yang berbunyi “*Memiliki keahlian dalam melaksanakan tugas yang menggunakan teknologi*”, dari 93 responden, 10 responden

- menjawab Netral, 49 responden menjawab setuju dan 34 responden menjawab Sangat Setuju.
4. Butir Pernyataan Keempat mengenai Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Variabel X1 yang berbunyi “*Pelatihan mampu menciptakan kualitas sumber daya pegawai yang lebih baik*”, dari 93 responden, 1 responden menjawab Tidak Setuju, 10 responden menjawab Netral, 54 responden menjawab setuju dan 28 responden menjawab Sangat Setuju.
 5. Butir Pernyataan Kelima mengenai Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Variabel X1 yang berbunyi “*Dengan diadakan pelatihan oleh perusahaan ini dapat membuka peluang bagi karyawan untuk meraih jenjang karir yang lebih tinggi*”, dari 93 responden, 1 responden menjawab Netral, 47 responden menjawab setuju dan 44 responden menjawab Sangat Setuju.
 6. Butir Pernyataan Keenam mengenai Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Variabel X1 yang berbunyi “*Karyawan memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk menunjang prestasi*”, dari 93 responden, 1 responden menjawab Netral, 42 responden menjawab setuju dan 50 responden menjawab Sangat Setuju.
 7. Butir Pernyataan Pertama mengenai Motivasi Kerja untuk Variabel X2 yang berbunyi “*Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan*”

untuk bekerja lebih baik lagi”, dari 93 responden, 3 responden menjawab Netral, 58 responden menjawab setuju dan 32 responden menjawab Sangat Setuju.

8. Butir Pernyataan Kedua mengenai Motivasi Kerja untuk Variabel X2 yang berbunyi “*Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang tinggi akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir*”, dari 93 responden, 14 responden menjawab Netral, 51 responden menjawab setuju dan 28 responden menjawab Sangat Setuju.
9. Butir Pernyataan Ketiga mengenai Motivasi Kerja untuk Variabel X2 yang berbunyi “*Karyawan memiliki inisiatif dalam bekerja dengan pengetahuan yang dimiliki*”, dari 93 responden, 1 responden menjawab Tidak Setuju, 3 responden menjawab Netral, 58 responden menjawab setuju dan 31 responden menjawab Sangat Setuju.
10. Butir Pernyataan Keempat mengenai Motivasi Kerja untuk Variabel X2 yang berbunyi “*Merasa bersalah jika terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan*”, dari 93 responden, 4 responden menjawab Tidak Setuju, 15 responden menjawab Netral, 45 responden menjawab setuju dan 29 responden menjawab Sangat Setuju.
11. Butir Pernyataan Kelima mengenai Motivasi Kerja untuk Variabel X2 yang berbunyi “*Jika waktu yang dirasa tidak cukup dalam menyelesaikan*

pekerjaan, maka akan bersedia lembur untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut”, dari 93 responden, 17 responden menjawab Netral, 47 responden menjawab setuju dan 29 responden menjawab Sangat Setuju.

12. Butir Pernyataan Keenam mengenai Motivasi Kerja untuk Variabel X2 yang berbunyi “*Jam kerja karyawan dilakukan seoptimal mungkin oleh pegawai dengan tidak menggunakan untuk kepentingan pribadi*”, dari 93 responden, 12 responden menjawab Tidak Setuju, 7 responden menjawab Netral, 50 responden menjawab setuju dan 24 responden menjawab Sangat Setuju.

13. Butir Pernyataan Ketujuh mengenai Motivasi Kerja untuk Variabel X2 yang berbunyi “*Mendapatkan pengakuan dari atasan saat berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik*”, dari 93 responden, 1 responden menjawab Netral, 47 responden menjawab setuju dan 44 responden menjawab Sangat Setuju.

14. Butir Pernyataan Kedelapan mengenai Motivasi Kerja untuk Variabel X2 yang berbunyi “*Atasan memberikan hukuman kepada karyawan yang melakukan kesalahan*”, dari 93 responden, 1 responden menjawab Netral, 42 responden menjawab setuju dan 50 responden menjawab Sangat Setuju.

15. Butir Pernyataan Kesembilan mengenai Motivasi Kerja untuk Variabel X2 yang berbunyi “*Atasan akan memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai karyawan*”, dari 93 responden, 5 responden menjawab Netral, 45 responden menjawab setuju dan 43 responden menjawab Sangat Setuju.

16. Butir Pernyataan Pertama mengenai Budaya Organisasi untuk Variabel X3 yang berbunyi “*Mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan*”, dari 93 responden, 1 responden menjawab Tidak Setuju, 5 responden menjawab Netral, 57 responden menjawab setuju dan 30 responden menjawab Sangat Setuju.
17. Butir Pernyataan Kedua mengenai Budaya Organisasi untuk Variabel X3 yang berbunyi “*Menyampaikan masukan didalam lingkungan kerja guna memajukan perusahaan*”, dari 93 responden, 7 responden menjawab Netral, 62 responden menjawab setuju dan 24 responden menjawab Sangat Setuju.
18. Butir Pernyataan Ketiga mengenai Budaya Organisasi untuk Variabel X3 yang berbunyi “*Dalam bekerja lebih mengutamakan kepentingan umum/nasabah dari pada kepentingan pribadi atau kelompok*”, dari 93 responden, 7 responden menjawab Netral, 54 responden menjawab setuju dan 29 responden menjawab Sangat Setuju.
19. Butir Pernyataan Keempat mengenai Budaya Organisasi untuk Variabel X3 yang berbunyi “*Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan atasan*”, dari 93 responden, 7 responden menjawab Netral, 45 responden menjawab setuju dan 43 responden menjawab Sangat Setuju.
20. Butir Pernyataan Kelima mengenai Budaya Organisasi untuk Variabel X3 yang berbunyi “*Memberikan pelayanan kepada nasabah maupun atasan*”

sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan”, dari 93 responden, 6 responden menjawab Netral, 52 responden menjawab setuju dan 35 responden menjawab Sangat Setuju.

21. Butir Pernyataan Keenam mengenai Budaya Organisasi untuk Variabel X3 yang berbunyi “*Apabila terjadi permasalahan dalam perusahaan selalu diselesaikan bersama-sama*”, dari 93 responden, 3 responden menjawab Tidak Setuju, 11 responden menjawab Netral, 42 responden menjawab setuju dan 37 responden menjawab Sangat Setuju.

22. Butir Pernyataan Ketujuh mengenai Budaya Organisasi untuk Variabel X3 yang berbunyi “*Menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan sebelum waktu yang telah ditentukan*”, dari 93 responden, 6 responden menjawab Tidak Setuju, 8 responden menjawab Netral, 51 responden menjawab setuju dan 28 responden menjawab Sangat Setuju.

23. Butir Pernyataan Kedelapan mengenai Budaya Organisasi untuk Variabel X3 yang berbunyi “*Memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki*”, dari 93 responden, 9 responden menjawab Netral, 48 responden menjawab setuju dan 36 responden menjawab Sangat Setuju.

24. Butir Pernyataan Kesembilan mengenai Budaya Organisasi untuk Variabel X3 yang berbunyi “*Setiap pekerjaan yang telah diselesaikan selalu*

mengevaluasi masalah yang ada pada perusahaan”, dari 93 responden, 1 responden menjawab Netral, 42 responden menjawab setuju dan 50 responden menjawab Sangat Setuju.

25. Butir Pernyataan Pertama mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi “*Hasil kerja karyawan sudah memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan*”, dari 93 responden, 12 responden menjawab Netral, 61 responden menjawab setuju dan 20 responden menjawab Sangat Setuju.

26. Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi “*Karyawan cakap dalam menguasai bidang pekerjaannya*”, dari 93 responden”, dari 93 responden, 8 responden menjawab Netral, 61 responden menjawab setuju dan 24 responden menjawab Sangat Setuju.

27. Butir Pernyataan Ketiga mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi “*Karyawan mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang telah dibebankan*”, dari 93 responden, 15 responden menjawab Netral, 48 responden menjawab setuju dan 30 responden menjawab Sangat Setuju.

28. Butir Pernyataan Keempat mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi “*Karyawan mempunyai kuantitas kerja yang sesuai dengan standard kerja yang telah ditentukan*”, dari 93 responden, 1 responden

menjawab Tidak Setuju, 19 responden menjawab Netral, 43 responden menjawab Setuju dan 30 responden menjawab Sangat Setuju.

29. Butir Pernyataan Kelima mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi "*Pekerjaan yang karyawan lakukan sudah memenuhi target yang ditentukan perusahaan*", dari 93 responden, 8 responden menjawab Netral, 60 responden menjawab Setuju dan 25 responden menjawab Sangat Setuju.

30. Butir Pernyataan Keenam mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi "*Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan*", dari 93 responden, 1 responden menjawab Tidak setuju, 8 responden menjawab Netral, 55 responden menjawab Setuju dan 29 responden menjawab Sangat Setuju.

31. Butir Pernyataan Ketujuh mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi "*Karyawan memenuhi pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan*", dari 93 responden, 1 responden menjawab Tidak setuju, 16 responden menjawab Netral, 53 responden menjawab Setuju dan 23 responden menjawab Sangat Setuju.

32. Butir Pernyataan Kedelapan mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi "*Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu*", dari

93 responden , 11 responden menjawab Netral, 56 responden menjawab Setuju dan 26 responden menjawab Sangat Setuju.

33. Butir Pernyataan Kesembilan mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi “*Karyawan dapat menyelesaikan tugas sebelum deadline/batas waktu yang ditentukan*”, dari 93 responden , 1 responden menjawab Tidak Setuju, 11 responden menjawab Netral, 65 responden menjawab Setuju dan 16 responden menjawab Sangat Setuju.

34. Butir Pernyataan Kesepuluh mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi “*Jumlah karyawan yang ada sesuai dengan kebutuhan perusahaan*”, dari 93 responden , 16 responden menjawab Netral, 61 responden menjawab Setuju dan 16 responden menjawab Sangat Setuju.

35. Butir Pernyataan Ke-11 mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi “*Adanya jumlah karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dapat menaikan laba perusahaan*”, dari 93 responden , 5 responden menjawab Netral, 45 responden menjawab Setuju dan 42 responden menjawab Sangat Setuju.

36. Butir Pernyataan Ke-12 mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi “*Jumlah karyawan saat ini dapat memaksimalkan pekerjaan yang dilakukan*”, dari 93 responden , 6 responden menjawab Netral, 51 responden menjawab Setuju dan 35 responden menjawab Sangat Setuju.

37. Butir Pernyataan Ke-13 mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi “*Karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa harus meminta bantuan dari pengawas*”, dari 93 responden , 1 responden menjawab Netral, 47 responden menjawab Setuju dan 44 responden menjawab Sangat Setuju.
38. Butir Pernyataan Ke-14 mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi “*Karyawan dapat melakukan pekerjaannya secara individu*”, dari 93 responden , 1 responden menjawab Netral, 42 responden menjawab Setuju dan 50 responden menjawab Sangat Setuju.
39. Butir Pernyataan Ke-15 mengenai Kinerja Karyawan untuk Variabel Y yang berbunyi “*Karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerja yang lain*”, dari 93 responden , 1 responden menjawab Tidak Setuju, 3 responden menjawab Netral, 58 responden menjawab Setuju dan 31 responden menjawab Sangat Setuju.

4.3.2. Hasil Uji Asumsi Klasik

4.3.2.1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji statistic non-parametik *One Sample Kolmogorov Smirnov Test*. Pengambilan keputusan dilakukan dengan *p value* yang diperoleh dari hasil pengujian normalitas dengan tingkat signifikansi yang ditentukan yaitu sebesar 0.05.

Tabel 4.3.1
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Unstandardized

		Residual
N		93
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.65051262
Most Extreme Differences	Absolute	.060
	Positive	.054
	Negatif	-.060
Test Statistic		.060
Asymp.Sig (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Data Primer , SPSS 22, 2021

Berdasarkan tabel 4.3.1 pada pengujian *One Sample Kolmogorov Smirnov Test*, menunjukkan bahwa nilai (*p value*) residual dalam penelitian ini memiliki nilai sebesar 0.200 dimana nilai ini lebih besar dari 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi secara normal.

4.3.2.2. Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan dengan membandingkan nilai *tolerance* dan *variances inflation factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* lebih besar dari 0.1 dan nilai *VIF* lebih kecil dari 10, maka tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.3.2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	19.920	5.326		3.740	.000		
Pengembangan SDM	.534	.237	.239	2.248	.027	.549	1.821
Motivasi Kerja	.131	.181	.082	.722	.472	.482	2.074
Budaya Organisasi	.634	.161	.435	3.936	.000	.508	1.968

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Data Primer , SPSS 22, 2021

Maka dapat dijelaskan bahwa berdasarkan tabel 4.3.2 nilai *tolerance* untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0.1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi masalah multikolinieritas dalam penelitian ini.

4.3.2.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian dapat dilihat dari nilai signifikansi (Sig.) jika lebih besar dari 0.05, maka kesimpulannya adalah tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi begitu juga sebaliknya.

Tabel 4.3.3
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.078	3.307		1.233	.221		
Pengembangan SDM	.054	.147	.052	.366	.715	.549	1.821
Motivasi Kerja	-.013	.113	-.018	-.119	.906	.482	2.074
Budaya Organisasi	-.055	.100	-.082	-.550	.584	.508	1.968

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Data Primer , SPSS 22, 2021

Berdasarkan tabel 4.3.3 dimana nilai signifikansi (Sig.) lebih besar dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

4.4. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen, yaitu pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

4.4.1. Uji Simultan (Uji F)

Uji F pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui keterkaitan antara variabel independen (pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Tabel 4.4.1
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1056.645	5	211.329	15.782	.000 ^b
Residual	1164.968	87	13.390		
Total	2221.613	92			

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Data Primer , SPSS 22, 2021

Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.4.1 , menunjukkan bahwa nilai Sig. sebesar $0.000 < 0,05$ yang berarti bahwa variabel independen (pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan budaya organisasi) secara bersama-sama (simultan) *berpengaruh signifikan* terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan).

4.4.2. Hasil Uji Parametrik Individu (Uji t)

Uji t pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui keterkaitan antara variabel independen yaitu pengembangan sumber daya manusi (X1), motivasi

kerja (X2), dan budaya organisasi (X3) sebagai variabel moderasi terhadap variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Tabel 4.4.2
Coefficients^a

Model	Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	21.700	5.419		4.004	.000
Pengembangan SDM	.538	.235	.241	2.292	.024
Motivasi Kerja	.127	.179	.079	.708	.481
Budaya Organisasi	.609	.160	.417	3.812	.000
SNM_X1Z	.506	.679	.059	.745	.458
SNM_X2Z	-1.674	.800	-.166	-2.094	.039

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Data Primer , SPSS 22, 2021

Berdasarkan pengujian yang dapat dilihat pada tabel 4.2.3 diatas menunjukkan, bahwa secara parsial hanya tiga variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu pengembangan sumber daya manusia (X1), budaya organisasi (X3), dan Z2 (motivasi kerja_budaya organisasi).

Berdasarkan Uji t tersebut, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Pertama (H_1) pada penelitian ini adalah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ditunjukkan pada tabel 4.2.3 diatas nilai signifikansinya adalah $0.024 < 0.05$, nilai *t hitung* sebesar $2.292 > t \text{ tabel}$, dan nilai koefisien sebesar 0.538, yang artinya pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan

- signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama (**H₁**) diterima.
2. Hipotesis Kedua (**H₂**) pada penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ditunjukkan pada tabel diatas nilai signifikansinya adalah $0.481 > 0.05$, nilai *t hitung* sebesar $0.708 < t\ tabel$, dan nilai koefisien sebesar 0.129, yang artinya motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kedua (**H₂**) ditolak.
3. Hipotesis Ketiga (**H₃**) pada penelitian ini adalah budaya organisasi memperlemah pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Setelah dilakukan pengujian moderasi, maka diketahui bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat berdasarkan tabel 4.2.3 diketahui bahwa nilai Z1 (pengembangan sumber daya manusia_budaya organisasi) sebesar adalah bernilai $0.458 > 0.05$, maka budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketiga (**H₃**) ditolak.
4. Hipotesis Keempat (**H₄**) pada penelitian ini adalah budaya organisasi memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap budaya organisasi,

berdasarkan tabel 4.2.3 diketahui bahwa koefisien dari Z2 adalah bernilai -1.674 (negatif) dengan signifikansi sebesar 0.039 yang berarti bahwa variabel budaya organisasi sebagai pemoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan, karena nilainya lebih kecil dari 0.05 ($0.049 < 0.05$), sehingga hipotesis ke empat (**H4**) diterima.

4.5. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dimana analisis ini digunakan dengan melibatkan dua atau lebih variabel bebas (X1, X2, dan X3) terhadap variabel terikat (Y).

Tabel 4.5.1
Coefficients^a

Model	Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1 (Constant)	19.920	5.326		3.740	.000
Pengembangan SDM	.534	.237	.239	2.248	.027
Motivasi Kerja	.131	.181	.082	.722	.472
Budaya Organisasi	.634	.161	.435	3.936	.000

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Data Primer , SPSS 22, 2021

Berdasarkan tabel 4.2.1 menunjukkan nilai koefisien dalam persamaan regresi linier berganda. Nilai persamaan yang dipakai yaitu berada pada kolom B (koefisien). Standar persamaan regresi linear berganda dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

$$Y = 19.920 + 0.534 X_1 + 0.131 X_2 + 0.634 X_3 + e$$

Dari hasil analisis regresi linear berganda diperoleh hasil bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia (X1) dan budaya organisasi (X3) secara linear berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) , sedangkan motivasi kerja (X2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Maka pengaruh tersebut terlihat dalam persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

1) $a = 19.920$

Konstanta sebesar 19.920 artinya jika variabel pengembangan sumber daya manusia (X1), motivasi kerja (X2), budaya organisasi (X3) bernilai 0, maka kinerja karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel lain. Kinerja karyawan ini secara matematis pengaruhnya secara numerik sebesar 19.920.

2) $b_1 = 0.534$

Koefisien regresi variabel oleh indikator pengembangan sumber daya manusia (X1) sebesar 0.534. Artinya akan mempengaruhi kinerja karyawan (Y). Dengan asumsi variabel motivasi kerja (X2) dan budaya organisasi (X3) nilainya tetap. Maka kinerja karyawan akan mengalami perubahan atau akan meningkat dengan angka numerik sebesar 0.534. Dilihat dari sisi elastisitasnya maka dapat diinterpretasikan bahwa kenaikan tingkat pengembangan sumber daya manusia akan diikuti dengan kenaikan kinerja karyawan sebesar 53 %.

3) $b_2 = 0.131$

Koefisien regresi variabel oleh indikator motivasi kerja (X2) sebesar 0.131. Artinya variabel X2 tidak mempengaruhi kinerja karyawan (Y). Dilihat dari sisi elastisitasnya maka dapat di intreprastasikan bahwa motivasi kerja tidak mempengaruhi kinerja karya dengan kenaikan sebesar 13 %.

4) $b_3 = 0.634$

Koefisien regresi variabel oleh indikator budaya organisas (X3) sebesar 0.634. Artinya akan mempengaruhi kinerja karyawan (Y). Dengan asumsi variabel pengembangan sumber daya manusia (X1) dan motivasi kerja (X2) nilainya tetap. Maka kinerja karyawan akan mengalami perubahan atau akan meningkat dengan angka numerik sebesar 0.634. Dilihat dari sisi elastisitasnya maka dapat di intreprastasikan bahwa kenaikan tingkat budaya organisasi akan diikuti dengan kenaikan kinerja karyawan sebesar 63 %.

4.6. Hasil Uji Moderated Regression Analysis (MRA)

Uji moderasi pada penelitian ini menggunakan Uji Moderated Regression Analysis (MRA) terhadap model regresi linear berganda untuk mengetahui apakah suatu varibael yang dijadikan sebagai variabel moderasi dapat memperkuat atau malah sebaliknya (memperlemah) hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4.6.1
Coeffocients^a

	Unstandardized	Coefficients	Standardized		
--	----------------	--------------	--------------	--	--

Model	B	Std. Error	Coefficients Beta	T	Sig.
1 (Constant)	21.700	5.419		4.004	.000
Pengembangan SDM	.538	.235	.241	2.292	.024
Motivasi Kerja	.127	.179	.079	.708	.481
Budaya Organisasi	.609	.160	.417	3.812	.000
SNM_X1Z	.506	.679	.059	.745	.458
SNM_X2Z	-1.674	.800	-.166	-2.094	.039

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Data Primer , SPSS 22, 2021

$$Y = 21.70 + 0.538X_1 + 0.127X_2 + 0.609X_3 + 0.506X_1X_3 - 1.674X_2X_3 + e$$

(Sign = 0.024)
(Sign = 0.481)
(Sign = 0.000)
(Sign = 0.458)
(Sign = 0.039)

Dari persamaan regresi tersebut, dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta (c) adalah sebesar 21.70 yang berarti tanpa adanya variabel Pengembangan SDM (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) dan Inflasi (X_4) maka nilai dari ROA (Y) adalah tetap bernilai 21.70.

Koefisien regresi Pengembangan SDM (X_1) sebesar 0,528 yang berarti jika tingkat Pengembangan SDM (X_1) meningkat sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0,528 dengan asumsi variabel lainnya dianggap tetap.

Koefisien regresi Motivasi Kerja (X_2) sebesar 0.127 yang berarti jika tingkat Motivasi Kerja (X_2) meningkat sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0.127 dengan asumsi variabel lainnya dianggap tetap.

Koefisien regresi Budaya Organisasi (X_3) sebesar 0,609 yang berarti jika tingkat Budaya Organisasi (X_3) meningkat sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0,609 dengan asumsi variabel lainnya dianggap tetap.

Sedangkan koefisien regresi X_1X_3 yang merupakan variabel Budaya Organisasi sebagai pemoderasi pengaruh Pengembangan SDM (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) bernilai 0,506 (positif) yang berarti jika Pengembangan SDM (X_1) dan Budaya Organisasi (X_3) meningkat sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0,506 dengan asumsi variabel lainnya dianggap tetap.

Koefisien regresi X_2X_3 yang merupakan variabel Budaya Organisasi sebagai pemoderasi pengaruh Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) bernilai -1,674 (negatif) jika Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja (X_2) meningkat sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan penurunan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 1,674 dengan asumsi variabel lainnya dianggap tetap.

4.7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

1. Hasil Uji Koefisien Determinasi Sebelum Pengujian Moderasi

Uji Koefisien Determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen sebelum dilakukan pengujian moderasi yang diambil dari nilai Adjusted R Square.

Tabel 4.7.1
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.669 ^a	.448	.430	3.712

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Data Primer , SPSS 22, 2021

Hasil pengujian pada tabel 4.2.6 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square adalah sebesar 0.430 (43 %). Ini berarti bahwa besarnya pengaruh variabel X yang terdiri dari pengembangan sumber daya manusia (X1), motivasi kerja (X2), dan budaya organisasi (X3) adalah sebesar 43 % terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 57 % dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

2. Hasil Uji Koefisien Determinasi Setelah Pengujian Moderasi

Uji Koefisien Determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen setelah dilakukan pengujian moderasi yang diambil dari nilai Adjusted R Square.

Tabel 4.7.2
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690 ^a	.476	.445	3.659

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Data Primer , SPSS 22, 2021

Hasil pengujian pada tabel 4.2.7 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square adalah sebesar 0.445 (44,5 %). Ini berarti bahwa besarnya pengaruh variabel X yang terdiri dari

pengembangan sumber daya manusia (X1), motivasi kerja (X2), dan budaya organisasi (X3) adalah sebesar 44,5 % terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 55,5 % dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

4.8. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil dari uji hipotesis dengan menggunakan hasil output regresi linear berganda yang menggunakan program SPSS 22, maka sapat dilakukan analisis dan pembahasan sebagai berikut :

4.8.1. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil dari uji hipotesis dengan pendekatan uji regresi linear berganda, maka diperoleh hasil bahwa nilai signifikansinya adalah $0.027 < 0.05$, nilai *t hitung* sebesar $2.248 > t \text{ tabel}$, dan nilai koefisien sebesar 0.534. Artinya hipotesis yang menyatakan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan pentingnya pengembangan sumber daya manusia pada BPRS Sumatera Barat. Dalam islam ilmu merupakan penentuan untuk meningkatkan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupannya. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Ahqaf Ayat 19 :

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا^ط وَلِيُؤْفَقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya : *Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*

Allah telah memberikan perintah kepada Rasul-Nya untuk selalu menambahkan ilmu yang dimiliki, karena dengan bertambahnya ilmu oleh seorang muslim akan meningkatkan pengetahuan terhadap berbagai dimensi baik itu urusan dunia maupun urusan akhirat. Sehingga juga meningkatkan kompetensinya dalam menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pengembangan sumber daya manusia dalam islam telah dibekali oleh Allah SWT karena didalam diri manusia tersebut telah memiliki potensi yang dapat dibangun melalui pengembangan dan pelatihan yang diberikan guna dapat menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Namun hal pokok yang perlu dikembangkan yaitu kompetensi dalam bidang syariah.³⁴

Oleh karena itu penting adanya pelatihan yang rutin yang diberikan kepada karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Agung Widhi Kurniawan (2012)³⁵, Trimulato (2018)³⁶, Ahmad Yusran (2018)³⁷. Hal ini disebabkan karena penempatan karyawan sesuai dengan kemampuannya mampu mendorong karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan/tugasnya. Karyawan

³⁴ Arman Paramansyah dan Ade Irvi Nurul Husna.

³⁵ Agung Widhi Kurniawan.

³⁶ Trimulato Trimulato, 'Analisis Potensi Produk Musyarakah Terhadap Pembiayaan Sektor Riil Umkm', Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan, (2017).

³⁷ Ahmad Yusran, "Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan", Jurnal Ilmu Manajemen, (2018).

perlu pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan lewat latihan maupun pendidikan. Latihan-latihan diperlukan untuk karyawan baru maupun karyawan lama.

4.8.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil dari uji hipotesis dengan pendekatan uji regresi linear berganda, maka diperoleh hasil bahwa nilai signifikansinya adalah $0.472 > 0.05$, nilai t_{hitung} sebesar $0.722 < t_{tabel}$, dan nilai koefisien sebesar 0.131, yang artinya motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan adalah ditolak.

Hal ini dikarenakan hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan BPRS Sumatera Barat. Hal ini disebabkan karena tidak terlalu sering karyawan BPRS dalam menerima motivasi dalam bekerja. Karena pada prinsip BPRS karyawan yang memiliki kerja keras dan kerja cerdas merupakan hal yang utama. Etos kerja yang dimiliki orang islam tidak jauh beda dengan nonmuslim sehingga pentingnya iman orang muslim untuk menjadi acuan. Dimana umat islam harus berusaha dengan sungguh-sungguh dalam bekerja, sebagaimana dalam firman Allah Surat Ar-Raad ayat 11 :

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ
اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ

سُوَاءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ^ج وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ^{هـ} مِنْ وَالٍ

Artinya :*Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*

Dari ayat tersebut dapat dijelaskan bahwa semua keadaan yang ditemui dalam bekerja tidak akan ada berjalan dengan sendirinya melainkan dengan bersungguh-bersungguh dan kesabaran yang luar biasa dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tanpa mengharapkan imbalan atau pujian dari atasan.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Gde Adnyana Sudibya (2012)³⁸, hal ini disebabkan oleh meskipun karyawan memiliki motivasi kerja yang baik hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4.8.3. Efek Moderasi dari Budaya Organisasi dalam hubungan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Karyawan

Variabel budaya organisasi sebagai pemoderasi pengaruh pengembangan sumber daya terhadap kinerja karyawan, digambarkan pada koefisien dari Z1

³⁸ Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gde Adnyana Sudibya, and I Wayan Mudiarta Utama, 'Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali', Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan, (2012).

(pengembangan sumber daya manusia_budaya organisasi), nilai 0.653 yang berarti bahwa variabel budaya organisasi sebagai pemoderasi pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan, karena nilainya lebih besar dari 0.05 ($0.653 > 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak terbukti mampu sebagai variabel moderasi antara pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Variabel tidak mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan BPRS Sumatera Barat.

Budaya organisasi yang dimiliki oleh suatu organisasi pada BPRS Sumatera Barat yang berbeda-beda membuat tidak mampu memoderasi pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki. Disebabkan oleh ajaran islam yang bersumber pada Al-Quran yang berlandaskan pada moralitas yang penekannya pada keadilan sosial. Dimana moralitas tersebut merupakan perintah Allah SWT yang mana manusia harus taat kepada perintah Allah SWT tersebut. Manusia harus senantiasa melakukan pelatihan serta pengembangan diri dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dari atasan tanpa adanya paksaan dari faktor lain.³⁹

³⁹ Yusuf Hadijaya.

4.8.4. Efek Moderasi dari Budaya Organisasi dalam hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Variabel budaya organisasi sebagai pemoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, digambarkan pada koefisien Z2 (motivasi kerja_budaya organisasi) dengan nilai koefisien dari Z2 adalah bernilai -1.608 (negatif) dengan signifikansi sebesar 0.049 yang berarti bahwa variabel budaya organisasi sebagai pemoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan, karena nilainya lebih kecil dari 0.05 ($0.049 < 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi terbukti sebagai variabel moderasi antara pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Variabel budaya organisasi mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BPRS Sumatera Barat. Dalam hal ini disebabkan oleh adanya peran budaya organisasi dalam memotivasi kerja karyawan. Dimana motivasi kerja dalam pandangan Islam Allah SWT telah berjanji kepada orang yang beriman dan melakukan pekerjaan yang baik maka Allah SWT akan memberikan ganjaran yang besar, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat At Taubah Ayat 105 :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan*

dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Islam memerintahkan pada umatnya untuk bekerja dan berusaha diseluruh penjuru ini untuk mencari anugerah Allah sehingga Islam benar-benar menjadikan pekerjaan sebagai perimbangan hidup. Maka dalam perspektif islam, tidak ada nilai bagi hidup seseorang tanpa pekerjaan. Islam menetapkan bahwa bekerja adalah ibadah dan salah satu kewajiban.⁴⁰

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan tentang pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPRS Sumatera Barat Ditunjukkan dengan nilai signifikansinya adalah $0.027 < 0.05$, nilai *t hitung* sebesar $2.248 > t \text{ tabel}$, dan nilai koefisien sebesar 0.534.

⁴⁰ Abdul Hamid and Abdul Hamid Mursi, Sdm Yang Produktif Pendekatan Al-Quran Dan Sains (Maktabah Wahbah).

2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ditunjukkan pada tabel diatas nilai signifikansinya adalah $0.472 > 0.05$, nilai *t hitung* sebesar $0.722 < t \text{ tabel}$, dan nilai koefisien sebesar 0.131.
3. Variabel budaya organisasi tidak terbukti mampu memperkuat data memperlemah pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan BPRS Sumatera Barat.
4. Variabel budaya organisasi mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BPRS Sumatera Barat. Dibuktikan dengan hasil uji moderasi yang memiliki nilai koefisien negative sebesar -1.608 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 ($0.049 < 0.05$), serta dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi yang menunjukkan bahwa sebelum dilakukan moderasi kemampuan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan sebedar 43 %, setelah dilakukan moderasi nilai koefisien determinasi meningkat menjadi 44 %.

5.2. Implikasi Keilmuan

Secara keilmuan, penelitian ini memberikan implikasi mengenai *fenomena gap* dan *research gap* yang sering terjadi pada penelitian-penelitian terdahulu, dari penelitian ini ditemukan fakta bahwa masing-masing variabel ada yang berpengaruh signifikan dan berpengaruh tidak signifikan. Adanya pengaruh yang tidak signifikan pada variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dimana motivasi kerja pada penelitian ini memiliki signifikansi > 0.05 , menunjukkan bahwa meskipun telah diberikan motivasi kepada karyawan tetapi memberikan pengaruh yang kecil terhadap

peningkatan kinerja karyawan disebabkan ada variabel lain memperkuat atau memperlemah yaitu budaya organisasi diantara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

5.3. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian, diantaranya adalah :

1. Penelitian ini terbatas dalam lokasi penelitian, dimana lokasi penelitian yaitu BPRS di Sumatera Barat yang terdapat 7 BPRS, dan yang dapat diteliti hanya 6 BPRS saja. Sehingga pada penelitian dapat memperluas wilayah lokasi penelitian untuk cakupan BPRS.
2. Penelitian ini terbatas karena jumlah karyawan yang tidak banyak pada BPRS, maka yang menjadi kriteria sampel dan sampel penelitian menjadi sedikit.
3. Variabel independen pada penelitian ini yaitu pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja dan budaya organisasi hanya berpengaruh sebesar 43%, terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Sehingga masih ada variabel-variabel lainnya sebesar 57% yang mempengaruhi kinerja karyawan pada BPRS Sumatera Barat. Penelitian kedepan perlu menambah variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti kepemimpinan , reward, kompensasi dan lainnya pada sumber daya manusia.

5.4. Saran

Saran yang dapat disampaikan berdasarkan hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian pada kajian ini menyebutkan bahwa kinerja karyawan yang diukur dengan pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pelatihan yang diberikan oleh pihak BPRS Sumatera Barat telah membantu karyawan dalam pengembangan sumber daya manusia.

Saran yang disampaikan kepada BPRS Sumatera Barat, sebaiknya lebih sering lagi diberikan pelatihan kepada karyawan, tidak hanya pelatihan yang diadakan oleh OJK dan Asbisindo, tetapi pelatihan yang diadakan oleh BPRS dengan mendatangkan pemateri dari berbagai bidang, mengingat pada setiap BPRS telah disediakan dana cadangan biaya pendidikan yang digunakan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan.

2. Hasil penelitian pada kajian ini menyebutkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPRS Sumatera Barat. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan disebabkan karena variabel lain yaitu budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Saran yang disampaikan kepada BPRS Sumatera Barat, bahwa dengan adanya budaya kerja yang kondusif maka akan memotivasi karyawan dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadiyah, Rifdah, 'Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Bank Di Surabaya', *Jbmp (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 2.1 (2016), 49 <<https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i1.837>>
- Arifin, Noor, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Kasus*, Unisnu Press, Jepara
- Arman Paramansyah Dan Ade Irvi Nurul Husna, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Al-Muqsith, Bekasi, 2021
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus, I Gde Adnyana Sudibya, And I Wayan Mudiarta Utama, 'Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali', *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6.2 (2012), 179–81
<<https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/article/view/2203>>
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pramedia Group, Jakarta, 2019
- Farhah, Adinda, Jafar Ahiri, And Muh Ilham, 'Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Online Program Studi Pendidikan Ekonomi*, 5.1 (2020), 1 <<https://doi.org/10.36709/jopspe.v5i1.13326>>
- Firmandari, Nuraini, 'Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta)', *Ekbisi*, 2014
- Hadijaya, Yusuf, *Budaya Organisasi*, Pusdikra Mitra Jaya, Medan, 2020
- Hamid, Abdul, And Abdul Hamid Mursi, *Sdm Yang Produktif Pendekatan Al-Quran Dan Sains*, Mesir.
- Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi Dan Kinerja*, Budi Utama, Yogyakarta, 2015
- Hutomo, Prihatin Tiyanto Priagung, And Akhmad Taufik, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi', *Jurnal Ilmiah*, Vol. 4 (2014), 1–17

- Kurniawan, Agung Widhi, 'Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar', *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 16.4 (2012), 391
<<https://doi.org/10.24034/J25485024.Y2012.V16.I4.2332>>
- Larasati, Sindi, And Alini Gilang, 'Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)', *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 5.3 (2016), 200 <<https://doi.org/10.29244/Jmo.V5i3.12167>>
- Logahan, Jerry Marcellinus, And Sherley Marcheline Aesaria, 'Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Berdampak Pada Kinerja Karyawan Pada Btn – Ciputat', *Binus Business Review*, 5.2 (2014), 551
<<https://doi.org/10.21512/Bbr.V5i2.1026>>
- Muhammad Busro, *Teori - Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pranamedia Group, 2018
- Muhammad, Ezra Zhafran Giani, And Mochammad Djudi Mukzam, 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Bri Kantor Cabang Tuban)', 53.1 (2017), 89–95
- Sari, Nia, *Pengolahan Dan Analisa Data Statistika Dengan Spss*, Budi Utama, Yogyakarta, 2015
- Tho'in, Muhammad, 'Kompetensi Sumber Daya Manusia Bank Syariah Berdasarkan Prinsip-Prinsip Syariah Islam (Studi Kasus Pada Bni Syariah Surakarta)', *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 2016 <<https://doi.org/10.29040/Jiei.V2i03.49>>
- Trimulato, Trimulato, 'Analisis Potensi Produk Musyarakah Terhadap Pembiayaan Sektor Riil Umkm', *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan*, 18.1 (2017), 41–51
<<https://doi.org/10.18196/Jesp.18.1.3830>>
- Wardani, R., M. Mukzam, And Y. Mayowan, 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Karya Indah Buana Surabaya)', *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 31.1 (2016), 58–65
- 'Wawancara Langsung Dengan Ibuk Elda Ena Marrini. Kepala Bagian Bprs Haji Miskin Tanah Datar. Tanggal 24 Marey Jam 15.00. Wib'
- Yusran, Ahmad, And Sodik, 'Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia

Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Bni Cabang Utama Kendari', *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4.3 (2018), 1–11

Zulganef, *Metode Penelitian Sosial Dan Bisnis*, Graha Ilmu, Jakarta, 2013

LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil Analisis Deskriptif

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	6.5	6.5	6.5
	N	9	9.7	9.7	16.1
	S	52	55.9	55.9	72.0
	SS	26	28.0	28.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	9	9.7	9.7	9.7
	S	50	53.8	53.8	63.4
	SS	34	36.6	36.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	10	10.8	10.8	10.8
	S	49	52.7	52.7	63.4
	SS	34	36.6	36.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	N	10	10.8	10.8	11.8
	S	54	58.1	58.1	69.9
	SS	28	30.1	30.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1.1	1.1	1.1
	S	47	50.5	50.5	51.6
	SS	44	47.3	47.3	98.9
	6	1	1.1	1.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1.1	1.1	1.1
	S	42	45.2	45.2	46.2
	SS	50	53.8	53.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	3.2	3.2	3.2
	S	58	62.4	62.4	65.6
	SS	32	34.4	34.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	14	15.1	15.1	15.1
	S	51	54.8	54.8	69.9
	SS	28	30.1	30.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	N	3	3.2	3.2	4.3
	S	58	62.4	62.4	66.7
	SS	31	33.3	33.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	4.3	4.3	4.3
	N	15	16.1	16.1	20.4
	S	45	48.4	48.4	68.8
	SS	29	31.2	31.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	17	18.3	18.3	18.3
	S	47	50.5	50.5	68.8
	SS	29	31.2	31.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	12	12.9	12.9	12.9
	N	7	7.5	7.5	20.4
	S	50	53.8	53.8	74.2
	SS	24	25.8	25.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1.1	1.1	1.1
	S	47	50.5	50.5	51.6
	SS	44	47.3	47.3	98.9
	6	1	1.1	1.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1.1	1.1	1.1
	S	42	45.2	45.2	46.2
	SS	50	53.8	53.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	5.4	5.4	5.4
	S	45	48.4	48.4	53.8
	SS	43	46.2	46.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	N	5	5.4	5.4	6.5
	S	57	61.3	61.3	67.7
	SS	30	32.3	32.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	7	7.5	7.5	7.5
	S	62	66.7	66.7	74.2
	SS	24	25.8	25.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	10	10.8	10.8	10.8
	S	54	58.1	58.1	68.8
	SS	29	31.2	31.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	5.4	5.4	5.4
	S	45	48.4	48.4	53.8
	SS	43	46.2	46.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	6.5	6.5	6.5
	S	52	55.9	55.9	62.4
	SS	35	37.6	37.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3.2	3.2	3.2
	N	11	11.8	11.8	15.1
	S	42	45.2	45.2	60.2
	SS	37	39.8	39.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	6.5	6.5	6.5
	N	8	8.6	8.6	15.1
	S	51	54.8	54.8	69.9
	SS	28	30.1	30.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	9	9.7	9.7	9.7
	S	48	51.6	51.6	61.3
	SS	36	38.7	38.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X3.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1.1	1.1	1.1
	S	42	45.2	45.2	46.2
	SS	50	53.8	53.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	12	12.9	12.9	12.9
	S	61	65.6	65.6	78.5
	SS	20	21.5	21.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	8.6	8.6	8.6
	S	61	65.6	65.6	74.2
	SS	24	25.8	25.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	15	16.1	16.1	16.1
	S	48	51.6	51.6	67.7
	SS	30	32.3	32.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	N	19	20.4	20.4	21.5
	S	43	46.2	46.2	67.7
	SS	30	32.3	32.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	8.6	8.6	8.6
	S	60	64.5	64.5	73.1
	SS	25	26.9	26.9	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	N	8	8.6	8.6	9.7
	S	55	59.1	59.1	68.8
	SS	29	31.2	31.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	N	16	17.2	17.2	18.3
	S	53	57.0	57.0	75.3
	SS	23	24.7	24.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	11	11.8	11.8	11.8
	S	56	60.2	60.2	72.0
	SS	26	28.0	28.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	N	11	11.8	11.8	12.9
	S	65	69.9	69.9	82.8
	SS	16	17.2	17.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	16	17.2	17.2	17.2
	S	61	65.6	65.6	82.8
	SS	16	17.2	17.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	5.4	5.4	5.4
	S	45	48.4	48.9	54.3
	SS	42	45.2	45.7	100.0
	Total	92	98.9	100.0	
Missing	System	1	1.1		
Total		93	100.0		

Y.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	6.5	6.5	6.5
	S	51	54.8	55.4	62.0
	SS	35	37.6	38.0	100.0
	Total	92	98.9	100.0	
Missing	System	1	1.1		
Total		93	100.0		

Y.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1.1	1.1	1.1
	S	47	50.5	50.5	51.6
	SS	44	47.3	47.3	98.9
	6	1	1.1	1.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1.1	1.1	1.1
	S	42	45.2	45.2	46.2
	SS	50	53.8	53.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.1	1.1	1.1
	N	3	3.2	3.2	4.3
	S	58	62.4	62.4	66.7
	SS	31	33.3	33.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Lampiran 2. Hasil Uji Validitas

Uji Validitas Variabel X1

		Correlations						PENGEMBANGAN SDM
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	
X1.1	Pearson Correlation	1	.491**	.482**	.315**	-	-	.694**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.565	.250	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93
X1.2	Pearson Correlation	.491**	1	.582**	.284**	.061	.027	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.006	.564	.794	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93
X1.3	Pearson Correlation	.482**	.582**	1	.464**	.074	.011	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.478	.913	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93
X1.4	Pearson Correlation	.315**	.284**	.464**	1	-	.209*	.649**
	Sig. (2-tailed)	.002	.006	.000		.275	.044	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93
X1.5	Pearson Correlation	-.061	.061	.074	-.114	1	-	.215*
	Sig. (2-tailed)	.565	.564	.478	.275		.534	.039
	N	93	93	93	93	93	93	93
X1.6	Pearson Correlation	-.121	.027	.011	.209*	-	1	.251*
	Sig. (2-tailed)	.250	.794	.913	.044	.534		.015
	N	93	93	93	93	93	93	93
PENGEMBANGAN SDM	Pearson Correlation	.694**	.739**	.792**	.649**	.215*	.251*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.039	.015	

N	93	93	93	93	93	93	93	93	93
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Variabel X2

		Correlations									MOTIVASI KERJA
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	
X2.1	Pearson Correlation	1	.424**	.244*	.334**	.331**	.447**	-	-.089	.074	.579**
	Sig. (2-tailed)		.000	.018	.001	.001	.000	.147	.395	.480	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
X2.2	Pearson Correlation	.424**	1	.260*	.289**	.385**	.358**	-	.020	.008	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000		.012	.005	.000	.000	.823	.851	.941	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
X2.3	Pearson Correlation	.244*	.260*	1	.428**	.369**	.447**	.153	-.061	-.020	.629**
	Sig. (2-tailed)	.018	.012		.000	.000	.000	.144	.561	.851	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
X2.4	Pearson Correlation	.334**	.289**	.428**	1	.393**	.533**	-	-.004	-.078	.691**
	Sig. (2-tailed)	.001	.005	.000		.000	.000	.831	.968	.455	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
X2.5	Pearson Correlation	.331**	.385**	.369**	.393**	1	.574**	-	.200	-.076	.726**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000		.000	.825	.055	.467	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
X2.6	Pearson Correlation	.447**	.358**	.447**	.533**	.574**	1	-	-.030	-.042	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.900	.779	.687	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93

X2.7	Pearson Correlation	-.152	-.023	.153	-.022	-.023	-.013	1	-.065	-.013	.146
	Sig. (2-tailed)	.147	.823	.144	.831	.825	.900		.534	.901	.030
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
X2.8	Pearson Correlation	-.089	.020	-.061	-.004	.200	-.030	-	1	-	.124
	Sig. (2-tailed)	.395	.851	.561	.968	.055	.779	.534		.018	.020
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
X2.9	Pearson Correlation	.074	.008	-.020	-.078	-.076	-.042	-	-	1	.109
	Sig. (2-tailed)	.480	.941	.851	.455	.467	.687	.901	.018		.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
MOTIVASI KERJA	Pearson Correlation	.579**	.607**	.629**	.691**	.726**	.793**	.146	.124	.109	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.163	.237	.296	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Z / Variabel X3

		Correlations									BUDAYA ORGANISASI
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	
Z.1	Pearson Correlation	1	.584**	.477**	.444**	.424**	.349**	.248*	.123	.307**	.724**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001	.017	.241	.003	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Z.2	Pearson Correlation	.584**	1	.592**	.434**	.492**	.339**	.136	.188	.190	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.001	.193	.071	.068	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93

Z.3	Pearson Correlation	.477**	.592**	1	.629**	.569**	.450**	.008	.096	.000	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.939	.358	.997	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Z.4	Pearson Correlation	.444**	.434**	.629**	1	.563**	.419**	.153	.172	-.071	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.142	.100	.501	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Z.5	Pearson Correlation	.424**	.492**	.569**	.563**	1	.563**	.012	.133	-.010	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.912	.204	.925	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Z.6	Pearson Correlation	.349**	.339**	.450**	.419**	.563**	1	.074	.092	.066	.649**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000		.478	.380	.531	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Z.7	Pearson Correlation	.248*	.136	.008	.153	.012	.074	1	.526**	.020	.455**
	Sig. (2-tailed)	.017	.193	.939	.142	.912	.478		.000	.847	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Z.8	Pearson Correlation	.123	.188	.096	.172	.133	.092	.526**	1	-.007	.458**
	Sig. (2-tailed)	.241	.071	.358	.100	.204	.380	.000		.944	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Z.9	Pearson Correlation	.307**	.190	.000	-.071	-.010	.066	.020	-.007	1	.245*
	Sig. (2-tailed)	.003	.068	.997	.501	.925	.531	.847	.944		.018
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93

	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
BUDAYA ORGANISASI	Pearson Correlation	.724**	.714**	.699**	.695**	.691**	.649**	.455**	.458**	.245*						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.018					
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Y

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	KINERJA KARYAWAN
Y.1	Pearson Correlation	1	.483**	.458**	.525**	.410**	.451**	.426**	.417**	.249*	.348**	.182	.173	.004	.170	.218*	.696**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.016	.001	.082	.093	.966	.102	.036	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93
Y.2	Pearson Correlation	.483**	1	.437**	.447**	.341**	.295**	.315**	.328**	.349**	.294**	.214*	.195	.186	.242*	.318**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.004	.002	.001	.001	.004	.040	.062	.074	.019	.002	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93
Y.3	Pearson Correlation	.458**	.437**	1	.691**	.512**	.325**	.286**	.328**	.124	.217*	.228*	.180	-.066	.095	.243*	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.124	.077	.088	.180	.666	.056	.033	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.234	.037	.029	.085	.528	.367	.019	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93
Y.4	Pearson Correlation	.525**	.447**	.691**	.152**	.594**	.504**	.350**	.390**	.192	.392**	.241*	.136	-.142	.090	.112	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.065	.000	.021	.198	.174	.391	.285	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93
Y.5	Pearson Correlation	.410**	.341**	.512**	.592**	.146**	.282**	.195	.114	.164	.149	.097	.027	.257*	.074		.562**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.006	.062	.278	.122	.156	.358	.796	.013	.480		.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93
Y.6	Pearson Correlation	.451**	.295**	.325**	.504**	.466**	.132**	.166	.277**	.406**	.373**	.186	-.006	.098	.198		.616**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.001	.000	.000	.001	.113	.007	.000	.000	.077	.954	.351	.057		.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93
Y.7	Pearson Correlation	.426**	.315**	.286**	.350**	.282**	.326**	.163**	.603**	.298**	.406**	.243*	.391**	-.218*	.072	.127	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.005	.001	.006	.001	.000	.004	.000	.000	.020	.000	.036	.492	.225	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93

Y.8	Pearson Correlation	.417**	.328**	.328**	.390**	.195	.166	.603**	1	.413**	.451**	.209*	.279**	-	-	.301**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000	.062	.113	.000		.000	.000	.045	.007	.185	.771	.003	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93
Y.9	Pearson Correlation	.249*	.349**	.124	.192	.114	.277**	.298**	.413**	1	.509**	-	-	.019	.123	.395**	.495**
	Sig. (2-tailed)	.016	.001	.234	.065	.278	.007	.004	.000		.000	.951	.775	.857	.242	.000	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93
Y.10	Pearson Correlation	.348**	.294**	.217*	.392**	.162	.406**	.406**	.451**	.509**	1	.343**	.282**	-	.176	.255*	.641**
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.037	.000	.122	.000	.000	.000	.000		.001	.006	.332	.091	.014	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93
Y.11	Pearson Correlation	.182	.214*	.228*	.241*	.149	.373**	.243*	.209*	-	.343**	1	.573**	-	.060	.127	.485**
	Sig. (2-tailed)	.082	.040	.029	.021	.156	.000	.020	.045	.951	.001		.000	.585	.571	.229	.000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.12	Pearson Correlation	.173	.195	.180	.136	.097	.186	.391**	.279**	-	.282**	.573**	1	-	-	.068	.430**
	Sig. (2-tailed)	.098	.062	.085	.198	.358	.077	.000	.007	.775	.006	.000		.779	.474	.518	.000

	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Y.13	Pearson Correlation	.004	.186	-.066	-.142	.027	-.006	-.021	-.013	.019	-.102	-.058	-.030	1	-.065	.153	.029
	Sig. (2-tailed)	.966	.074	.528	.174	.796	.954	.036	.185	.857	.332	.585	.779		.534	.144	.040
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93
Y.14	Pearson Correlation	.170	.242*	.095	.090	.257*	.098	.072	-.031	.123	.176	.060	-.076	-.065	1	-.061	.232*
	Sig. (2-tailed)	.102	.019	.367	.391	.013	.351	.492	.771	.242	.091	.571	.474	.534		.561	.025
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93
Y.15	Pearson Correlation	.218*	.318**	.243*	.112	.074	.198	.127	.301**	.395**	.255*	.127	.068	.153	-.061	1	.407**
	Sig. (2-tailed)	.036	.002	.019	.285	.480	.057	.225	.003	.000	.014	.229	.518	.144	.561		.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93
KINERJ A KARYA WAN	Pearson Correlation	.696**	.679**	.628**	.692**	.562**	.616**	.629**	.628**	.495**	.641**	.485**	.430**	.029	.232*	.407**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.784	.025	.000	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	92	92	93	93	93	93

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).