

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI KEPUASAN KERJA DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK
MUAMALAT CIREBON**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
untuk Memperoleh Gelar Magister Ekonomi (M.E.)
Program Studi Ekonomi Syariah



oleh:

EMA FAUZIYAH
NIM 2386050014

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER SYEKH NURJATI CIREBON
2025**

NOTA DINAS

Dr. Hj. Dewi Fatmasari, M.Si.
Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Siber
(UINS) Syekh Nurjati Cirebon

NOTA DINAS

Lamp. : -

Hal : Penyerahan Tesis

Kepada Yth,
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon
Di
CIREBON

Assalamualaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti dan merevisi seperlunya, kami berpendapat bahwa tesis saudara Ema Fauziyah NIM. 2386050014 yang berjudul "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK MUAMALAT CIREBON" telah dapat diujikan.

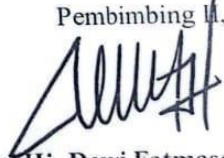
Bersama ini, kami kirimkan naskahnya untuk segera dapat diujikan dalam sidang tesis Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon.

Atas perhatian Saudara, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Cirebon, Juni 2025

Pembimbing II,


Dr. Hj. Dewi Fatmasari, M.Si
NIP. 19730107 200901 2 001

Prof. Dr. H. Dedi Djubaedi, M.Ag
Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Siber
(UINS) Syekh Nurjati Cirebon

NOTA DINAS

Lamp. : -

Hal : Penyerahan Tesis

Kepada Yth,
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon
Di
CIREBON

Assalamualaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti dan merevisi seperlunya, kami berpendapat bahwa tesis saudara Ema Fauziyah NIM. 2386050014 yang berjudul "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK MUAMALAT CIREBON" telah dapat diujikan.

Bersama ini, kami kirimkan naskahnya untuk segera dapat diujikan dalam sidang tesis Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Siber Syekh Nurjati Cirebon.

Atas perhatian Saudara, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Cirebon, Juni 2025

Pembimbing I,


Prof. Dr. H. Dedi Djubaedi, M.Ag
NIP. 19590320 198403 1 002

LEMBAR PENGESAHAN
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI KEPUASAN KERJA DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK
MUAMALAT CIREBON

Oleh:

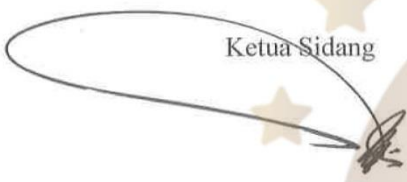
EMA FAUZIYAH
NIM: 2386050014

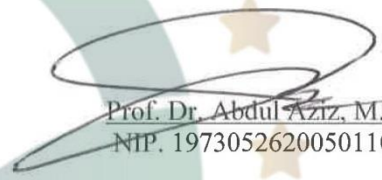
Telah di ujikan pada tanggal 28 Oktober 2025 dan dinyatakan memenuhi syarat
untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E)

Dewan Penguji,

Ketua Sidang

Sekretaris Sidang

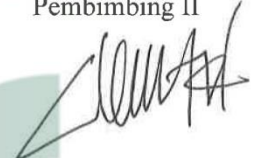

Prof. Dr. H. Ilman Nafi'a, M.Ag.
NIP. 197212201998031004


Prof. Dr. Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19730526200501104

Pembimbing I/Penguji I

Pembimbing II

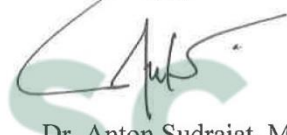

Prof. Dr. H. Dedi Djubaedi, M.Ag.
NIP. 195903201984031002


Dr. Hj. Dewi Fatmasari, M.Si.
NIP. 197301072009012001

Penguji II

Penguji III


Dr. Hj. Sri Rokhlinasari, SE., M.Si
NIP. 197308061999032003


Dr. Anton Sudrajat, M.A.
NIP. 198307212020121001

Direktur,


Prof. Dr. H. Ilman Nafi'a, M.Ag.
NIP. 197212201998031004

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ema Fauziyah
NIM : 2386050014
Jenjang Program : Magister
Program Studi : Ekonomi Syariah
Pada Program Pascasarjana UIN Siber Syekh Nurjati
Cirebon

Menyatakan bahwa tesis/disertasi ini secara keseluruhan adalah ASLI hasil penelitian saya, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini dibuat dengan sejujurnya dan dengan penuh kesungguhan disertai kesiapan untuk bertanggung jawab atas segala resiko yang mungkin diberikan sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan atau ada klaim terhadap keaslian karya saya ini.

Cirebon, 28 Oktober 2025

Yang Menyatakan



Ema Fauziyah
NIM. 2386050014

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON
UINSSC

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk pada Bank Muamalat. Namun, pengamatan awal menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Bank Muamalat Cabang Cirebon belum optimal, yang terlihat dari tidak tercapainya sebagian target serta penurunan nilai *Key Performance Indicator* (KPI). Kondisi ini mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap faktor internal yang memengaruhinya, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Latar belakang penelitian didukung oleh adanya penerapan sistem penilaian 360 derajat yang ternyata belum mampu meningkatkan kinerja secara maksimal.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, dan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Muamalat Cabang Cirebon yang berjumlah 31 orang, dan karena jumlahnya kecil maka teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data yang terkumpul kemudian dilakukan analisis regresi linear berganda. Penelitian ini difokuskan pada pengujian empat hipotesis utama yang menguji hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima. Hipotesis pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 15,4% ($p\text{-value} < 0,001$). Hipotesis kedua mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh signifikan sebesar 28,2% ($p\text{-value} = 0,002$) terhadap peningkatan kinerja. Sementara itu, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh paling dominan dengan kontribusi sebesar 42,7% ($p\text{-value} < 0,001$). Secara simultan, ketiga variabel bebas memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 60,6%, yang berarti kombinasi budaya organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan mampu menjelaskan lebih dari separuh variasi kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan ketiga faktor tersebut dalam upaya meningkatkan produktivitas dan pencapaian target organisasi di sektor perbankan syariah.

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

ABSTRACT

Employee performance is a crucial factor in achieving organizational goals, including at Bank Muamalat. However, initial observations indicate that employee performance at the Cirebon Branch of Bank Muamalat is suboptimal, as evidenced by the failure to achieve some targets and a decline in Key Performance Indicator (KPI) scores. This situation indicates the need for an evaluation of influencing internal factors, such as organizational culture, job satisfaction, and leadership style. Therefore, this study aims to analyze and demonstrate the influence of these three variables on employee performance, both partially and simultaneously. The background of this study is supported by the implementation of a 360-degree assessment system, which has not been able to maximize performance.

This study employed a quantitative approach with a survey method, and the data analysis technique employed was multiple linear regression. The population in this study was all 31 employees of Bank Muamalat Cirebon Branch, and due to the small number, the sampling technique used was saturated sampling. Data were collected through a questionnaire that had been tested for validity and reliability. The collected data were then subjected to multiple linear regression analysis. This study focused on testing four main hypotheses that examine the relationship between organizational culture, job satisfaction, leadership style, and employee performance.

Hypothesis testing was conducted through multiple linear regression analysis. The results of the study showed that all hypotheses were accepted. The first hypothesis shows that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance with a contribution of 15.4% ($p\text{-value} < 0.001$). The second hypothesis confirms that job satisfaction has a significant effect of 28.2% ($p\text{-value} = 0.002$) on improving performance. Meanwhile, leadership style has the most dominant influence with a contribution of 42.7% ($p\text{-value} < 0.001$). Simultaneously, the three independent variables have a significant effect on employee performance with a determination coefficient value of 60.6%, which means that the combination of organizational culture, job satisfaction, and leadership style is able to explain more than half of the variation in employee performance. This finding emphasizes the importance of strengthening these three factors in an effort to increase productivity and achieve organizational targets in the Islamic banking sector.

Keywords: *Organizational Culture, Job Satisfaction, Leadership Style, Employee Performance, Bank Muamalat*

DAFTAR ISI

TESIS	1
NOTA DINAS	ii
NOTA DINAS	iii
.....	iii
.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
Tabel 1. 1	3
Tabel 1. 2	4
Tabel 1. 3	5
Tabel 1. 4	5
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	14
BAB II	15
TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Landasan Teori	15
1. <i>Job Demands-Resource (JDR) Model</i>	15
2. Kinerja Karyawan	16
3. Budaya Organisasi	21
4. Kepuasan Kerja	26
5. Gaya Kepemimpinan	30
B. Penelitian Terdahulu	33
C. Kerangka Pemikiran	37
1. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	37
2. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	38
3. Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	39
D. Hipotesis	41
BAB III	42
METODE PENELITIAN	42

A.	Metode Penelitian	42
B.	Tempat dan Waktu Penelitian	42
1.	Tempat Penelitian	42
2.	Waktu Penelitian	43
C.	Jenis dan Sumber Data	43
1.	Data Primer	43
2.	Data Sekunder	44
D.	Populasi dan Sampel	44
1.	Populasi	44
2.	Sampel	44
E.	Definisi Operasional Variabel Penelitian	44
F.	Metode Pengumpulan Data	47
1.	Kinerja Karyawan	48
2.	Budaya Organisasi	49
3.	Kepuasan Kerja	51
4.	Gaya Kepemimpinan	52
G.	Teknik Analisis Data	52
1.	Analisis Deskriptif	53
2.	Uji Instrumen	53
3.	Uji Asumsi Klasik	53
4.	Uji Analisis Regresi Berganda	54
5.	Uji Hipotesis	55
H.	Sistematika Penulisan	57
BAB IV		58
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		58
A.	Gambaran Umum Bank Muamalat Cirebon	58
1.	Sejarah Bank Muamalat Cirebon	58
2.	Visi, Misi, dan Nilai Bank Muamalat Cirebon	58
B.	Karakteristik Responden	59
C.	Hasil Uji Instrumen	60
1.	Budaya Organisasi	61
2.	Kepuasan Kerja	61
3.	Gaya Kepemimpinan	62
4.	Kinerja Karyawan	62

D. Hasil Analisis Data	62
1. Hasil Uji Normalitas.....	62
2. Hasil Uji Multikolinearitas.....	64
3. Hasil Uji Hipotesis.....	65
E. Pembahasan.....	69
1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	69
2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	70
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	72
4. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	74
BAB V	76
KESIMPULAN & REKOMENDASI	76
A. Kesimpulan	76
B. Keterbatasan Penelitian	76
C. Rekomendasi	77
DAFTAR PUSTAKA	79



UINSSC

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SIBER
SYEKH NURJATI CIREBON**