

## Pengaruh Budaya Organisasi Islam, Kepemimpinan Inklusif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Beban Kerja Sebagai Variabel Moderasi: Studi Pada PT Buya Barokah Kudus

Umi fatonah<sup>1</sup>, Ari Setiawan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Salatiga, Kota Salatiga, Indonesia

<sup>1</sup>[umiftnh1904@gmail.com](mailto:umiftnh1904@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh budaya organisasi Islam, kepemimpinan inklusif dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan beban kerja sebagai variabel moderasi. Populasi penelitian ini sebanyak 150 karyawan PT. Buya Barokah Kudus Divisi Air Minum Dalam Kemasan dengan sampel sejumlah 109 orang. Data diperoleh melalui kuesioner dengan skala interval 1 – 10 dan dianalisis menggunakan SPSS Versi 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi Islam dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan inklusif berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja tidak mampu memoderasi pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan, Kontribusi ketiga variabel terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh beban kerja sebesar 43,7% sementara sisanya sebanyak 56,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

Kata kunci: budaya organisasi Islam, kepemimpinan inklusif, lingkungan kerja, kinerja karyawan, beban kerja.

### ABSTRACT

*This study aims to identify the influence of Islamic organizational culture, inclusive leadership and work environment on employee performance with workload as a moderating variable. The population of this study was 150 employees of PT. Buya Barokah Kudus Bottled Drinking Water Division with a sample of 109 people. Data were obtained through a questionnaire with an interval scale of 1-10 and analyzed using SPSS Version 27. The results showed that Islamic organizational culture and work environment had a positive and significant effect on employee performance, while inclusive leadership had a negative and insignificant effect on employee performance. Workload was not able to moderate the influence of the three variables on employee performance. The contribution of the three variables to employee performance moderated by workload was 43.7% while the remaining 56.3% was influenced by other variables not explained in this research model.*

*Keywords: Islamic organizational culture, inclusive leadership, work environment, employee performance, workload.*

## 1. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan bisnis, perusahaan dituntut untuk meningkatkan inovasi, efisiensi, dan efektifitas dalam menjalankan operasionalnya. Situasi ini akan memberikan tekanan tersendiri bagi perusahaan yang telah lama berdiri untuk tetap bertahan dan unggul ditengah pasar yang kompetitif. Perusahaan perlu meningkatkan daya saingnya untuk keberlanjutan perusahaan, salah satunya ialah dengan terus menerus meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

dimilikinya. Dengan adanya kesadaran mengenai pentingnya peranan SDM, maka perusahaan akan berusaha untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan.

Hai ini juga terjadi pada PT Buya Barokah Kudus Divisi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK). Perusahaan telah berusaha memotivasi karyawannya untuk memaksimalkan hasil kinerjanya dengan membangun budaya organisasi islam yang baik, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, membangun hubungan antara karyawan secara sehat serta memperhatikan beban kerja yang diberikan. Namun, hasil produksi pada bulan Januari – Desember 2024 menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan mengalami selisih sebesar -7,40% dari target yang telah ditetapkan. Apabila kinerja tidak optimal, maka bisa berdampak pada produktivitas perusahaan, sehingga menghambat proses operasional termasuk pengiriman barang kepada pelanggan. Sebagai akibatnya, hal ini dapat mempengaruhi jumlah order pelanggan (Ardhani, 2023). Jika perusahaan fokus pada upaya peningkatan kinerja karyawan melalui pemberian motivasi, dan dukungan yang berkelanjutan, secara konsisten target dapat dicapai dengan mudah. Dengan demikian, langkah strategis untuk mendukung tercapainya target, serta memastikan keberlanjutan pertumbuhan perusahaan ialah dengan mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja salah satunya dipengaruhi oleh budaya organisasinya. Budaya organisasi Islam dapat terbentuk melalui norma yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari dan sesuai dengan ajaran Al-Quran dan Hadist, seperti kajian rutin dan doa bersama (Rahman & Mas'ud, 2022). Apabila budaya organisasi Islam tersebut bersifat positif, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga target dapat dicapai sebagaimana mestinya dalam penelitian Anggraeni & Cahyono, (2023); Fadlurrohman & Mas'ud, (2022); Ghafar, (2023). Namun dalam penelitian (Efrina, 2019) Budaya organisasi Islam tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawannya.

Kepemimpinan inklusif menjadi salah satu bentuk dari banyaknya gaya kepemimpinan yang ada. Dalam Penelitian (Javed et al., 2018) pemimpin inklusif memiliki tiga dasar karakteristik, yakni bersikap terbuka terhadap masukan, mudah dijangkau, dan senantiasa hadir ketika dibutuhkan. Kepemimpinan inklusif yang efektif dapat mendorong tim untuk berfikir kreatif dan mengembangkan ide ide

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

baru sehingga dapat meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, dalam penelitian Siyal et al., (2023); Tabara, (2023) kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini bertentangan dengan penelitian (Purnamaningtyas & Rahardja, 2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja juga menjadi faktor mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan akan mudah stress dan tidak semangat bekerja apabila kondisi lingkungan kerjanya tidak sehat, sebaliknya apabila lingkungan kerja itu sehat dan nyaman maka karyawan akan bekerja dengan baik sehingga tujuan dan target organisasi dapat dicapai (Sarip & Mustangin, 2023). Oleh karena itu, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini selaras dengan penelitian Rennie et al., (2024); Sunaryanto & Fikri, (2024) Sebaliknya dalam penelitian Anggraeni & Cahyono, (2023); Warongan et al., (2022) lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Selain dipengaruhi oleh budaya organisasi Islam, kepemimpinan inklusif dan lingkungan kerja, kinerja karyawan dapat diperkuat dan diperlemah oleh beban kerja. Jika beban kerja terlalu berat, hal ini bisa berakibat pada menurunnya kinerja karyawan. Sebaliknya, beban kerja yang seimbang dapat mengoptimalkan pengaruh positif dari ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan *phenomena gap* dan *research gap* dalam penelitian ini, maka peneliti mengambil keputusan untuk mengembangkan penelitian berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Islam, Kepemimpinan Inklusif dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Beban Kerja Sebagai Variabel Moderasi : Studi Pada PT.Buya Barokah Kudus”**.

## 2. TELAAH TEORITIS

### Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori yang mendasari penelitian ini adalah *Goal Setting Theory*, yang pertama kali diperkenalkan pada tahun 1968 oleh Edwin A. Locke melalui publikasi karyanya yang berjudul *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*. Teori ini menjelaskan gagasan bahwa sebagian besar perilaku manusia dibentuk oleh tujuan yang dipilih secara sadar (Aulia, 2020). Dijelaskan dalam teori

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

ini bahwa memotivasi individu dalam mencapai tujuannya, sangat dipengaruhi oleh kejelasan tugas itu sendiri, sehingga berdampak langsung pada tindakan dan performa kerjanya. Selain itu, teori ini menekankan bahwa peningkatan kinerja dapat dicapai apabila tujuan yang disepakati bersifat menantang namun terukur serta disesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki (Nurjannah et al., 2023). Kaitannya teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) dengan budaya organisasi Islam yaitu nilai-nilai keislaman yang menekankan tanggung jawab, keikhlasan, dan integritas dapat menguatkan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi, sehingga budaya organisasi Islam berperan penting terhadap peningkatan kinerja karyawan. Jika dikaitkan dengan teori penetapan tujuan, kepemimpinan inklusif ini juga bisa mengatur dan mengarahkan bawahannya untuk memahami tugas, kompleksitas tugas, memberikan umpan balik serta mendorong komitmen bersama untuk mencapai tujuan yang dimaknai sebagai performa atau hasil kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif juga dapat mendorong karyawannya untuk fokus terhadap tujuan serta memberi ruang untuk memberi umpan balik dan berkolaborasi. Selain itu, dengan adanya tujuan yang jelas dan menantang ini dapat mempengaruhi beban kerja individu maupun unit sehingga tujuan dan komitmen bersama dapat tercapai.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Yulianto et al., (2023), kinerja karyawan mengacu pada hasil kerja yang diperoleh oleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya pada suatu organisasi. Goni et al., (2021) juga menyatakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari seseorang karyawan dalam menjalankan tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai indikator dalam menilai kualitas kinerjanya. Sementara itu, Mangkunegara (2016) dalam (Agussalim M et al., 2022) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang diraih karyawannya saat mengerjakan pekerjaannya menurut tanggung jawab yang dibebankan. Menurut Mangkunegara (2016) dalam (Agussalim M et al., 2022) kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu 1) standar hasil kerja, 2) hasil kerja secara kuantitatif, 3) komitmen, 4) kebersamaan dalam bekerja, dan 5) kesadaran dalam bertindak.

### **Budaya Organisasi Islam**

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

Rahman & Mas'ud (2022) Mendefinisikan budaya organisasi Islam sebagai norma yang dianut dan dikembangkan untuk implementasikan dalam kehidupan suatu organisasi tertentu dengan mengedepankan nilai-nilai Al Qur'an dan Hadist. Budaya organisasi islam menjadi citra dalam islam yang disesuaikan dengan sifat dan perilaku Nabi yang mencakup Shidiq, Istiqomah, Fathonah, Amanah, dan Tabligh (Kholifah, 2023). Penerapan akhlakul karimah telah beliau contohkan ketika memimpin keluarga, kelompok, umat dan negara dengan senantiasa mengedepankan kebersamaan, kesetaraan dan persaudaraan (Ekhsan & Mariyono, 2020). Adapun menurut Abdul Manan (1993) dalam (Hidayah & Sutopo, 2014) budaya organisasi Islam dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu 1) bekerja adalah ibadah, 2) menjunjung azas kebermanfaatan dan kemaslahatan dalam bekerja, 3) mengoptimalkan kemampuan akal dalam bekerja, 4) optimis dalam bekerja, 5) menjunjung sikap *tawazun* dalam bekerja, 6) memperhatikan unsur halal dan haram dalam bekerja.

### **Kepemimpinan Inklusif**

Kepemimpinan inklusif didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang akan menumbuhkan lingkungan yang menghargai beragam bakat dan perspektif, sehingga mengarahkan pada peningkatan keterlibatan, kepuasan, dan kinerja karyawan (Jalil, 2017). Dalam Penelitian (Javed et al., 2018) mengemukakan bahwa pemimpin inklusif memiliki tiga dasar karakteristik, yakni bersikap terbuka terhadap masukan, mudah dijangkau, dan senantiasa hadir ketika dibutuhkan. Kepemimpinan Inklusif yang efektif dapat mendorong tim untuk berfikir kreatif dan mengembangkan ide ide baru sehingga dapat meningkatkan kinerja. Adapun indikator kepemimpinan inklusif menurut (Javed et al., 2018) meliputi: 1) keterbukaan mengenai permasalahan, 2) adil dalam memberi kesempatan, 3) kepedulian pemenuhan kebutuhan, 4) melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, 5) menghargai keberagaman karyawan.

### **Lingkungan Kerja**

Moor & Sujianto (2022) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai suasana kerja yang tersedia di sekitar tempat kerja termasuk fasilitas, peralatan dan hubungan dengan rekan kerja yang dapat mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Lingkungan kerja yang dilengkapi

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

dengan fasilitas yang memadai dapat membantu karyawan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan secara efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kerja karyawan pada suatu perusahaan (Sarip & Mustangin, 2023). Sehingga karyawan bekerja dengan baik dan bersemangat apabila lingkungan kerjanya baik. Adapun indikator lingkungan kerja menurut (Moor & Sujianto, 2022) meliputi: 1) kualitas lingkungan kerja, 2) pemberian fasilitas kepada karyawan, 3) kondisi mendukung yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

### **Beban Kerja**

Menurut Permendagri No 12 Tahun 2008 beban kerja didefinisikan beban kerja sebagai jumlah pekerjaan yang berkaitan dengan jumlah kerja dan standar waktu suatu jabatan atau unit organisasi. Beban kerja diartikan sebagai beban pekerjaan yang diberikan kepada seseorang namun tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan pekerjanya (Basri, 2018). Beban kerja yang ditugaskan kepada karyawan dapat dibagi menjadi 3 kategori, yaitu beban kerja dibawah standar (*under capacity*), memenuhi standar, dan beban kerja yang melebihi standar (*over capacity*). Oleh karena itu, setiap beban kerja yang diterima individu maupun kelompok harus sesuai atau seimbang dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki orang yang menanggung beban tersebut (Rolos et al., 2018). Adapun indikator dari beban kerja yang diadopsi dari (Soleman, 2011) meliputi: 1) tugas yang berhubungan dengan sikap kerja, 2) tugas yang berhubungan dengan tanggungjawab dan emosi, 3) jam kerja dan jam istirahat karyawan, 4) penyerahan tugas dan wewenang, 5) faktor somatis (kondisi kesehatan), 6) faktor psikis (motivasi, persepsi, keyakinan, keinginan dll).

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, dimana instrumen penelitian diambil dari indikator pada penelitian terdahulu. Metode pengumpulan data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala pengukuran interval 1 – 10. Populasi penelitian ini merupakan 150 karyawan PT. Buya Barokah Kudus Divisi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) dengan sampel sejumlah 109 orang

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

yang diambil dengan rumus slovin. Alat analisisnya menggunakan *software* SPSS versi 27.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, jumlah responden sebanyak 109 orang yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, rentang usia, tingkat pendidikan, lama masa kerja, serta posisi atau jabatan. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 95 orang (87,2%). Berdasarkan rentang usia, responden terbanyak berada pada kelompok usia 21–30 tahun, yakni 72 orang (66,1%). Dari segi pendidikan, mayoritas merupakan lulusan SMA/SMK/MA sebanyak 80 orang (73,4%). Berdasarkan lama masa kerja, sebagian besar telah bekerja selama 1–3 tahun, yaitu sebanyak 52 orang (47,7%). Sementara itu, berdasarkan posisi pekerjaan, sebagian besar responden bekerja di bagian produksi, yaitu sebanyak 57 orang (52,3%).

Berdasarkan hasil pengujian validitas, seluruh butir - butir pernyataan pada setiap variabel telah memenuhi syarat  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,1584) sehingga semua dikatakan valid dan dapat dianalisis lebih lanjut. Pada pengujian reliabilitas, nilai *cronbach's alpha* seluruh variabel bernilai diatas 0,06. Hal ini menunjukkan bahwa responden menjawab semua pernyataan pada setiap variabel secara konsisten dengan nilai yang stabil sehingga dinyatakan reliabel atau handal.

Selanjutnya, untuk menguji residualnya tersebar secara normal digunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Hasil menunjukkan *Asymp.Sig.(2-tailed)* bernilai 0,080  $>$  0,05 sehingga disimpulkan bahwa uji distribusi residual masing masing variabel termasuk normal.

Pada uji heteroskedastisitas, pengujian menggunakan *spearman's rho* yang menunjukkan bahwa signifikansi variabel budaya organisasi Islam (X1) bernilai 0,782, signifikansi kepemimpinan inklusif (X2) bernilai 0,890 dan signifikansi lingkungan kerja (X3) bernilai 0,864  $>$  (0,05) artinya data dari ketiga variabel tersebut tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Pada uji multikolinearitas, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi Islam (X1) memiliki *tolerance* bernilai 0,657 dan nilai VIF 1,521. Kepemimpinan inklusif (X2) memiliki *tolerance* bernilai 0,427 dan nilai VIF 2,342. Variabel lingkungan

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

kerja (X3) memiliki *tolerance* bernilai 0,529 dan nilai VIF 1,890. Nilai tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki *tolerance* bernilai  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$  sehingga disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas.

### Uji F

**Tabel 1 Uji F**

Model	F	Signifikansi
Regression	25.481	.000 <sup>b</sup>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel uji F menunjukkan bahwa nilai signifikansi tabel annova sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan F bernilai  $25.481 > F$  tabel sebesar 2,69. Maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi yang dibuat cukup baik untuk memprediksi variabel independen (budaya organisasi Islam, kepemimpinan inklusif, dan lingkungan kerja) pada saat yang sama atau bersamaan memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

### UJI KOEFISIEN DETERMINASI (R<sup>2</sup>)

**Tabel 2 Uji Koefisien Determinasi 1**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.649 <sup>a</sup>	.421	.405	3.050

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel uji R<sup>2</sup> menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,405 yang diartikan bahwa kontribusi budaya organisasi Islam, kepemimpinan inklusif dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 40,5% sementara sisanya sebanyak 59,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

### UJI T

**Tabel 3 Uji T**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.553	4.101		2.817	.006
	Total X1	.473	.085	.509	5.554	.000

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

	Total X2	-.081	.066	-.139	-1.219	.225
	Total X3	.411	.114	.368	3.605	.000

a. Dependent Variabel: Total Y

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Model persamaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3$$

$$Y = 11,553 + 0,473X_1 - 0,081X_2 + 0,411X_3 + e$$

Tabel uji T menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi Islam dan lingkungan kerja memiliki nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  yang menunjukkan bahwa budaya organisasi Islam dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan inklusif memiliki nilai koefisien beta sebesar  $-0,081$  dengan tingkat signifikansi  $0,225 > 0,05$ . Nilai ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

## UJI MRA

**Tabel 4 Uji MRA**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.542	10.867		.234	.816
	Total X1	.832	.231	.895	3.605	.000
	Total X2	-.156	.192	-.267	-.811	.419
	Total X3	.015	.308	.014	.049	.961
	Total Z	.281	.334	.921	.840	.403
	X1Z	-.011	.007	-2.147	-1.661	.100
	X2Z	.003	.005	.372	.570	.570
	X3Z	.013	.008	1.035	1.488	.140

a. Dependent Variabel: Total Y

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Model persamaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_1Z + \beta_5X_2Z + \beta_6X_3Z + e$$

$$Y = 2,542+0,832X_1 - 0,156X_2+0,015X_3 - 0,11X_1Z+0,003X_2Z+ 0,013X_3Z+ e$$

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

Tabel uji MRA menunjukkan bahwa nilai signifikansi  $> 0,05$  hal ini berarti bahwa beban kerja tidak mampu memoderasi pengaruh variabel budaya organisasi Islam, kepemimpinan inklusif dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 5 Uji Koefisien Determinasi 2**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.688a	.474	.437	2.965

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel hasil uji koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,437 yang dapat diartikan bahwa kontribusi budaya organisasi Islam, kepemimpinan inklusif dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan setelah dimoderasi oleh variabel beban kerja sebesar 43,7% sementara sisanya sebanyak 56,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Budaya Organisasi Islam Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 3 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi Islam memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,473 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Nilai ini menunjukkan bahwa budaya organisasi Islam berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, **hipotesis pertama (H1) diterima.**

Budaya organisasi Islam yang diterapkan pada PT. Buya Barokah Kudus, mencerminkan nilai-nilai keislaman yang menekankan tanggung jawab, keikhlasan, kebermanfaatan dan prinsip bekerja sebagai ibadah. Nilai nilai tersebut tidak hanya menjadi pedoman spiritual tapi juga mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan secara konsisten untuk mencapai kinerja yang optimal. Didukung dengan latar belakang sosial dan religiusitas mayoritas karyawannya yang sejalan dengan nilai nilai tersebut, hal ini memperkuat proses internalisasi budaya organisasi Islam dan menjadikannya bagian dari motivasi kerja sehari hari.

### Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 3 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan inklusif memiliki nilai koefisien beta sebesar  $- 0,081$  dan

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

nilai signifikansi sebesar  $0,225 > 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan inklusif berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, **hipotesis kedua (H2) ditolak**.

Secara konseptual, kepemimpinan inklusif diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan yang terbuka, partisipatif dan mendukung keragaman ide, sehingga mendorong komitmen bersama untuk mencapai tujuan yang dimaknai sebagai hasil kinerja karyawan. Namun hasil menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan inklusif tidak memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa kemungkinan yang dapat menjelaskan pengaruh negatif dan tidak signifikannya kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan adalah adanya ketidaksesuaian gaya kepemimpinan dengan karakteristik karyawan sehingga hal ini dapat menimbulkan kebingungan bagi karyawan. Dalam organisasi berbasis Islam seperti PT. Buya Barokah Kudus, nilai nilai seperti kepatuhan, tanggungjawab dan keteladanan lebih dominan. Apabila gaya kepemimpinan terlalu terbuka, maka dianggap tidak tegas dan tidak mencerminkan otoritas, sehingga variabel ini berdampak negatif.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 3 menunjukkan bahwa variabel lingkungan memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,411 dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, **hipotesis ketiga (H3) diterima**.

Lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan fokus, kenyamanan dan semangat kerja karyawan. Lingkungan yang mendukung kolaborasi, kesejahteraan fisik maupun psikologi mampu berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil analisis yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PT. Buya Barokah Kudus Divisi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK).

### **Pengaruh Budaya Organisasi Islam Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Beban Kerja**

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

Hasil dari pengujian *Moderated Regression Analysis (MRA)* sebagaimana ditampilkan pada tabel 4 menunjukkan bahwa interaksi antara variabel budaya organisasi Islam dengan beban kerja ( $X1*Z$ ) memiliki nilai koefisiensi sebesar  $-0,11$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,100 > 0,05$ . Nilai koefisien negatif tersebut menunjukkan bahwa beban kerja memperlemah hubungan antara budaya organisasi Islam terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh yang tidak signifikan. Dengan demikian, **hipotesis keempat (H4) ditolak**.

Dalam penelitian ini, budaya organisasi Islam diharapkan mampu menjaga motivasi dan komitmen karyawan meskipun dalam kondisi beban kerja yang tinggi. Meskipun budaya organisasi Islam memiliki pengaruh yang kuat namun tidak dapat menghasilkan pengaruh yang sama apabila berada dalam kondisi beban kerja yang tinggi. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak mampu memperkuat pengaruh budaya organisasi Islam terhadap kinerja karyawan PT. Buya Barokah Kudus.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Beban Kerja**

Hasil dari pengujian *Moderated Regression Analysis (MRA)* sebagaimana ditampilkan pada tabel 4 menunjukkan bahwa interaksi antara variabel kepemimpinan inklusif dengan beban kerja ( $X2*Z$ ) memiliki nilai koefisiensi sebesar  $0,003$  dengan nilai signifikansi sebesar  $0,570 > 0,05$ . Nilai koefisien yang sangat kecil dan tidak signifikan ini menunjukkan bahwa beban kerja memperlemah hubungan antara kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, **hipotesis kelima (H5) ditolak**.

Salah satu faktor yang menyebabkan beban kerja memperlemah pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan yaitu adanya beban kerja yang tinggi sebagai faktor stress tidak relevan dengan pengaruh gaya kepemimpinan inklusif. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak mampu memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Buya Barokah Kudus

#### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Beban Kerja**

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

Hasil dari pengujian *Moderated Regression Analysis (MRA)* sebagaimana ditampilkan pada tabel 4 menunjukkan bahwa interaksi antara variabel lingkungan kerja dengan beban kerja ( $X3*Z$ ) memiliki nilai koefisiensi sebesar 0,013 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,140 > 0,05$ . Nilai koefisien yang sangat kecil dan tidak signifikan ini menunjukkan bahwa beban kerja memperlemah hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, **hipotesis keenam (H6) ditolak**.

Dalam penelitian ini, lingkungan kerja diharapkan mampu menjaga motivasi dan komitmen karyawan meskipun dalam kondisi beban kerja yang tinggi. Meskipun lingkungan kerja memiliki pengaruh yang kuat namun tidak dapat menghasilkan pengaruh yang sama apabila berada dalam kondisi beban kerja yang tinggi. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan PT. Buya Barokah Kudus.

## 5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data mengenai pengaruh budaya organisasi Islam, kepemimpinan inklusif dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan beban kerja sebagai variabel moderasi : studi pada karyawan PT. Buya Barokah Kudus Divisi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK), maka hasil yang diperoleh sebagai berikut :

1. Budaya organisasi Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Buya Barokah Kudus Divisi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK).
2. Kepemimpinan inklusif berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Buya Barokah Kudus Divisi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK).
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Buya Barokah Kudus Divisi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK).
4. Beban kerja tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi Islam terhadap kinerja karyawan PT. Buya Barokah Kudus Divisi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK).

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

5. Beban kerja tidak mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan PT. Buya Barokah Kudus Divisi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK).
6. Beban kerja tidak mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Buya Barokah Kudus Divisi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK).

## SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang dipaparkan, maka dapat diberikan saran mengenai penelitian sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya, peneliti berharap untuk memperhatikan variabel variabel lain yang memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan metode dan pengujian yang berbeda sehingga hasil penelitian jauh lebih akurat.
2. Agar data yang diperoleh peneliti memiliki hubungan yang lebih baik, diharapkan dalam penentuan instrumen penelitian diambil dari sumber lain sehingga memungkinkan dilakukannya perbandingan yang mendalam dan relevan terkait dengan penelitian yang lebih lanjut.
3. Bagi perusahaan diharapkan dapat melakukan manajemen beban kerja yang efektif untuk mengurangi beban kerja berlebih sehingga kinerja karyawan mengalami peningkatan.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Agussalim M, Delvianti, & Rahayu, J. I. S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Diversity Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pegawai Pada Kantor Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai. *Jurnal Matua*, 4(2355–0376), 699–710.
- Anggraeni, S., & Cahyono, E. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Islami, Dan Budaya Organisasi Islami Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT . Nada Surya Tunggal). *Journal Missy (Management and Business Strategy)*, 5(7), 1–12.
- Ardhani, N. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Morich Indo Fashion*. Universitas Semarang.
- Aulia. (2020). Goal Setting Theory Vs Reinforcement Theory: In RUH Perspective

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

Theory. *Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan*, 2012, 62–75.

Basri, M. J. (2018). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Beban Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Pangkep)* [Universitas Islam Negeri Alaudin Makassar]. [https://repositori.uin-alauddin.ac.id/13618/1/Analisi Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja.pdf](https://repositori.uin-alauddin.ac.id/13618/1/Analisi%20Pengaruh%20Kepuasan%20Kerja%20dan%20Stres%20Kerja.pdf)

Efrina, L. (2019). *Analisis Pengaruh Etos Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Islami Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Multifinance Syari'Ah Kota Bandar Lampung*. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Ekhsan, M., & Mariyono, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami, Budaya Organisasi Islami dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Yanmar Indonesia. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 3(2), 265–275. <https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.188>

Fadlurrohman, A., & Mas'ud, F. (2022). Pengaruh Etika Kerja Islam Dan Budaya Organisasi Islam Terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Jurnal Of Management*, 11(3), 1–23.

Ghafar, M. A. B. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Islam dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Universitas Jember). *Ijabah (Indonesian Journal of Sharia Economics, Business, and Halal Studies)*, 1(1), 34–45. <https://doi.org/10.19184/ijabah.v1i1.290>

Goni, G. H., Manoppo Wilfried S, & Rogahang, J. J. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia cabang Tahuna. *Productivity*, 2(4), 330–335.

Hamidah, B. N. (2021). *Beban Kerja Sebagai Pemoderasi Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Bimbingan Belajar Plus Ilhami Kota Malang)* [UIN Maulana Malik Ibrahim]. <http://etheses.uin-malang.ac.id/31907/7/15510205.pdf>

Hartati, Y., Ratnasari, S. L., & Susanti, E. N. (2020). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indotirta Suaka. *Jurnal Dimensi*, 9(2), 294–306. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i2.2542>

Hidayah, S., & Sutopo. (2014). Peran Budaya Organisasional Islami dalam Membentuk Perilaku Prestatif di dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 36(21), 1–11.

Jalil, T. (2017). *Impact of Inclusive leadership on Project Success with Mediating Role of Work Engagement and Moderating Role of Person Job Fit* [University of Science & Technology, Islamabad]. <https://doi.org/10.53369/pzvi8321>

Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2018). Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: Examination of LMX Perspective in Small

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

Capitalized Textile Firms. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 152(8), 594–612. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1489767>

Kholifah, S. A. (2023). *Pengaruh Kepemimpinana Islami dan Budaya Organisasi Islami Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Universitas Islam Negeri (UIN) Salatiga.

Luthfiah, A., & Nurlili. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Islam dan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BSI. *Jurnal Riset Akuntansi (JRA)*, 4(2), 99–106. <https://doi.org/10.29313/jra.v4i2.5151>

Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (S. Sandiasih (ed.); Cet 13). Remaja Rosdakarya.

Maula, L. H., Jamil, A. S., & Zuana, M. M. M. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Islami Dan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Sidoarjo. *Maret*, 5(1), 80–91. <https://doi.org/10.31538/altsiq.v5i1.698>

Moor, S. B., & Sujianto, A. E. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Islam dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada UD Indo Karya Stone Tulungagung. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(03), 2929–2942. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i3.6773>

Nurjannah, L., Marlina, E., & Rodiah, S. (2023). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Green Smoothie Factory Pekanbaru. *Sneba*, 1, 602–610.

Purnamaningtyas, S. D., & Rahardja, E. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Perilaku Inovatif sebagai Variabel Mediasi. *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

Rahman, H. S., & Mas'ud, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Islam, Budaya Organisasi Islam Terhadap Kinerja Perawat dengan Motivasi Kerja Islam Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam (JIEI)*, 8(01), 976–986. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i1.4723>

Rennie, R., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT . Heulang. *PPIMAN : Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(1), 253–263. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i1.309>

Rolos, J. K. R., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(4), 19–27.

Sarip, S., & Mustangin. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT ABC Persada. *Jurnal Manajemen Diversitas*, 3(1), 95–111. <https://ejournal-jayabaya.id/Manajemen-Diversitas>

Siyal, S., Liu, J., Ma, L., Kumari, K., Saeed, M., Xin, C., & Hussain, S. N. (2023). Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry

DOI: <https://doi.org/10.30596/almultazim.v5i2.26630>

employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. *Heliyon*, 9(5), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15507>

Soleman, A. (2011). Analisis Beban Kerja Ditinjau dari Faktor Usia. *Arika*, 5(2), 83–98. <https://www.neliti.com/id/publications/317438/>

Sunaryanto, K., & Fikri, M. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Indosato Jaya Makmur. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN)*, 5(3), 3426–3433. <https://doi.org/10.55338/jpkmn.v5i3.3280>

Tabara, R. (2023). Inclusive Leadership and Employee Performance in Religious Offices. *SOSCIED*, 6(1). <https://www.poltekstpaul.ac.id/jurnal/index.php/jsoscied/article/view/608/442>

Warongan, B. U. C., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA*, 10(1), 963–972.

Yulianto, E., Wicaksono, B. S., & Prasetio, T. (2023). Pengaruh Keberagaman Tenaga Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3), 1047–1059.