

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN *ISLAMIC*
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA
KARYAWAN CV. WAHYU DI CEPU**



Diajukan Oleh:

ARDIAN MUSTOFA
18911077

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2021

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN *ISLAMIC*
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA
KARYAWAN CV. WAHYU DI CEPU**

TESIS S-2

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN



Diajukan Oleh:

ARDIAN MUSTOFA
18911077

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Ardian Mustofa
NIM : 18911077
Jurusan : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN *ISLAMIC
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA
KARYAWAN CV. WAHYU DI CEPU**

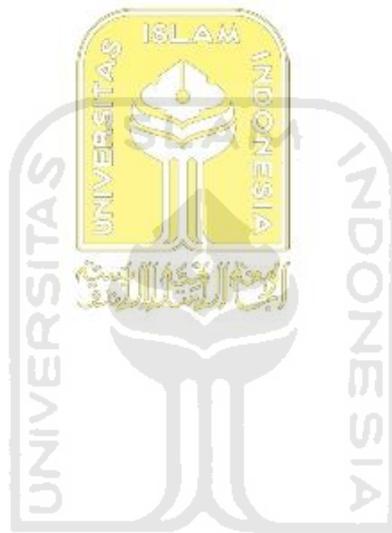
adalah karya ilmiah saya sendiri dan dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 13 Februari 2021



Ardian Mustofa

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 13 Februari 2021

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Muafi', is written over a horizontal line.

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 8 Februari 2021 Program Studi Manajemen Program Magister,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis
yang disusun oleh :

ARDIAN MUSTOFA

No. Mhs. : 18911077

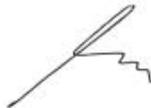
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN ISLAMIC ORGANIZATIONAL BEHAVIOR PADA
KARYAWAN CV. WAHYU DI CEPU**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Penguji II



Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Triandono Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Alhamdulillah, segala puji dan syukur peneliti hantarkan kepada Mu Ya Allah, yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya atas apa yang telah peneliti kerjakan selama ini. Dari lubuk hati yang paling dalam, peneliti menyampaikan terima kasih yang tiada terhingga dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada setiap orang yang telah memberikan pengalaman, inspirasi dan motivasi, serta pengetahuannya. Penghargaan yang tulus dan ucapan terima kasih dengan penuh keikhlasan juga peneliti ucapkan kepada:

1. Kedua orang tua dari peneliti, Bapak Harianto dan Ibu Sri Maryani, serta adik Lutfian Esfandi yang telah memberikan dukungan, motivasi, dan doa terbaiknya.
2. Istri dari peneliti, Ibu Elvita Nanda Prastika, S.E, dan anak Nayyara Freya Qalesya yang telah memberikan dukungan, motivasi, dan doa terbaiknya.
3. Pimpinan dari CV. Wahyu Cepu, Direktur Bapak Hadiman, dan *General Manager* Bapak Harianto, serta jajarannya yang telah memberikan izin, arahan, motivasi, dan segala kebutuhan atas penelitian tesis peneliti.
4. Keluarga besar Program Studi Magister Manajemen UII dan mahasiswa MM UII angkatan 52B yang telah menjadi teman, sahabat, dan kerabat yang baik, saling mendukung, dan memotivasi.

Semoga penelitian tesis ini bisa berguna dengan baik sebagai referensi dan rujukan dalam pengambilan kebijakan perusahaan ataupun sebagai rujukan dalam penelitian kedepan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Alhamdulillah, segala puji dan syukur peneliti hantarkan kepada Mu Ya Allah, yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya atas apa yang telah peneliti kerjakan selama ini. Tak lupa pula peneliti kirimkan shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW dan keluarganya serta orang-orang yang telah tercerahkan olehnya. Dengan bermodalkan istiqamah maka tesis berjudul **PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN ISLAMIC ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN CV. WAHYU DI CEPU** telah diselesaikan oleh peneliti.

Penelitian tesis ini dimaksudkan untuk melengkapi salah satu syarat akademis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Fakultas Bisnis Dan Ekonomika, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia. Dari lubuk hati yang paling dalam, peneliti menyampaikan terima kasih yang tiada terhingga dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada setiap orang yang telah memberikan pengalaman, inspirasi dan motivasi, serta pengetahuannya. Penghargaan yang tulus dan ucapan terima kasih dengan penuh keikhlasan juga peneliti ucapkan kepada:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Bisnis Dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis Dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Magister, Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis Dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah bersedia untuk berbagai waktu dan memberikan Pengalaman dan Pengetahuan

untuk membimbing, memeriksa, dan memberi petunjuk-petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.

6. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si selaku Dosen Penguji Tesis yang telah bersedia memberikan waktunya untuk menguji, membimbing, memeriksa, dan memberi petunjuk-petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
7. Pimpinan dari CV. Wahyu Cepu, Direktur Bapak Hadiman, dan *General Manager* Bapak Harianto, serta jajarannya yang telah memberikan izin, arahan, motivasi, dan segala kebutuhan atas penelitian tesis peneliti.
8. Karyawan dari CV. Wahyu Cepu yang telah bersedia meluangkan waktu dan kontribusinya untuk menjadi narasumber penelitian, sehingga dapat berjalan dengan lancar.
9. Kedua orang tua tercinta, Bapak Harianto dan Ibu Sri Maryani, adik Lutfian Esfandi, istri dari peneliti Ibu Elvita Nanda Prastika, S.E, dan anak Nayyara Freya Qalesya yang telah memberikan dukungan, motivasi, dan doa terbaiknya.
10. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah memberikan waktu dan kontribusinya untuk saling berbagi Ilmu Pengetahuan dan Pengalaman yang mendukung, memotivasi, dan menginspirasi serta mengingatkan untuk selalu istiqamah dalam menyusun dan meneliti penelitian tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada mereka atas keikhlasan dalam membantu peneliti menyusun tesis ini. Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, mohon diberikan saran dan masukan ke arah perbaikan yang sangat diperlukan. Namun demikian, dengan segala kerendahan hati, peneliti sekali lagi mengucapkan terima kasih dan peneliti berharap dari tesis ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi seluruh pihak.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 13 Februari 2021



Ardian Mustofa

ABSTRACT

ARDIAN MUSTOFA *The Influence of Situational Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Islamic Organizational Citizenship Behavior of the Employee of CV. Wahyu in Cepu*

This study aims to examine and analyze the influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior of the employee of CV. Wahyu in Cepu, Indonesia. This study is a quantitative research that is carried out based on the empirical rational principles. The data is collected using questionnaire with the number of sample of 44 respondents which is then analyzed using SmartPLS software.

The results of this study show that situational leadership has a positive and significant influence on employee job satisfaction; situational leadership has a positive and significant influence on the Islamic organizational citizenship behavior of the employee; situational leadership does not have any influence on employee performance; Islamic organizational citizenship behavior has a positive and significant influence on employee performance; employee job satisfaction has a positive and significant influence on employee performance; and situational leadership has a positive and significant influence on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior.

Keywords: Situational Leadership, Employee Performance, Job Satisfaction, Islamic Organizational Citizenship Behavior

ABSTRAK

ARDIAN MUSTOFA. *Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja dan Islamic Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan CV Wahyu di Cepu.*

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan *Islamic Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan CV. Wahyu di Cepu. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif berdasarkan kajian prinsip rasional empirik. Pengumpulan data menggunakan Kuesioner, dan populasi responden tercatat sebanyak 80 orang karyawan dengan jumlah sampel, yakni: 44 responden. Data dianalisis menggunakan *Path Analysis*, dan diolah menggunakan *software Smart PLS*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan; Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Islamic Organizational Citizenship Behavior* Karyawan; Kepemimpinan Situasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan; *Islamic Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja; dan Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Islamic Organizational Citizenship Behavior*. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan peningkatan Implementasi model Kepemimpinan Situasional, Kepuasan Kerja, dan *Islamic Organizational Citizenship Behavior* sehingga Kinerja Karyawan dapat menjadi lebih baik.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, *Islamic Organizational Citizenship Behavior*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRACT	ix
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian	15
C. Tujuan Penelitian	16
D. Manfaat Penelitian	17
E. Sistematika Penulisan	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA	19
A. Penelitian Terdahulu	19

B.	Kepemimpinan Situasional	83
C.	<i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i>	100
D.	Kepuasan Kerja	121
E.	Kinerja Karyawan	136
F.	Pengembangan Hipotesis	152
G.	Hipotesis	164
BAB III	METODE PENELITIAN	166
A.	Pendekatan Penelitian	166
B.	Latar Belakang Perusahaan	166
C.	Waktu dan Lokasi	168
D.	Populasi dan Sampel	169
E.	Jenis dan Sumber Data	170
F.	Teknik Pengumpulan Data	171
G.	Variabel Penelitian	172
H.	Definisi Operasional	172
I.	Instrumen Penelitian	175
J.	Teknik Analisa Data	176
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	182
A.	Analisa Deskriptif	182
1.	Jabatan Responden	182
2.	Masa Kerja Responden	183
3.	Jenis Kelamin Responden	184
4.	Usia Responden	184
5.	Pendidikan Terakhir Responden	185
B.	Analisa Hasil PLS	186
1.	<i>Outer Model</i>	186
a)	<i>Convergent Validity</i>	187
b)	<i>Construct Validity</i>	190

c)	<i>Discriminant Validity</i>	191
d)	<i>Composite Reliability</i>	193
2.	<i>Inner Model</i>	194
a)	Koefisien Determinasi	195
b)	<i>Predictive Relevance</i>	197
c)	<i>Goodness of Fit</i>	197
3.	Pengujian Hipotesis	198
a)	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja	199
b)	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap <i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i>	200
c)	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan	200
d)	Pengaruh <i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan	200
e)	Pengaruh Kepuasan dengan Kinerja Karyawan	201
4.	Uji Mediasi	201
a)	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja dimediasi Kepuasan Kerja	202
b)	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi <i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i>	202
C.	Pembahasan	203
1.	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja	203

2.	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap <i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i>	205
3.	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan	207
4.	Pengaruh <i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan	209
5.	Pengaruh Kepuasan dengan Kinerja Karyawan ...	211
6.	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja dimediasi Kepuasan Kerja	214
7.	Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi <i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i>	216
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	219
A.	Kesimpulan	219
B.	Saran	220
	DAFTAR PUSTAKA	221
	LAMPIRAN	237

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Rekap Penilaian Kerja	7
Tabel 1.2	Target dan Aktual Proyek.....	13
Tabel 2.1	<i>Review</i> Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja	26
Tabel 2.2	<i>Review</i> Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap <i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i>	35
Tabel 2.3	<i>Review</i> Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan	45
Tabel 2.4	<i>Review</i> Jurnal Pengaruh <i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan	54
Tabel 2.5	<i>Review</i> Jurnal Pengaruh Kepuasan dengan Kinerja Karyawan	62
Tabel 2.6	<i>Review</i> Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan Kerja	70
Tabel 2.7	<i>Review</i> Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi <i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i>	79
Tabel 2.8	Rujukan Teori Kepemimpinan Situasional	99
Tabel 2.9	Rujukan Teori <i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i>	120
Tabel 2.10	Rujukan Teori Kepuasan Kerja	135
Tabel 2.11	Rujukan Teori Kinerja Karyawan	151
Tabel 3.1	Definisi Operasional	174
Tabel 3.2	Skor Pengukuran Skala	176
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden	183
Tabel 4.2	Usia Responden	183
Tabel 4.3	Jenis Kelamin Responden	184

Tabel 4.4	Usia Responden	185
Tabel 4.5	Pendidikan Terakhir Responden	185
Tabel 4.6	<i>Loading Factors</i>	187
Tabel 4.7	<i>Loading Factors Final</i>	189
Tabel 4.8	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	191
Tabel 4.9	<i>Cross Loading</i>	192
Tabel 4.10	<i>Composite Reliability dan Cronbach's Alpha</i>	193
Tabel 4.11	<i>R-Square</i>	196
Tabel 4.12	<i>Path Coefficients</i>	199
Tabel 4.13	Uji Mediasi	202



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian	164
Gambar 3.1 Struktur Organisasi CV. Wahyu	168
Gambar 3.2 Diagram Jalur Pengaruh Kausalitas	181
Gambar 4.1 Diagram Jalur <i>Outer Model</i> PLS	190
Gambar 4.2 Diagram Jalur <i>Inner Model</i> PLS.....	195



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era Global saat ini sungguh syarat dengan berbagai persaingan yang ketat dari berbagai bidang di dalamnya. Persaingan itu tidak lepas dari semua unsur kebutuhan umat manusia yang selalu berkembang setiap detiknya. Sangatlah jelas harus adanya upaya reformasi untuk sebuah perubahan yang dapat menjawab semua tantangan perkembangan era global (Kompasiana, 23 Maret 2013).

SDM merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang memengaruhi produktivitas, mengingat bahwa pendayagunaan dilakukan oleh manusia. Manusia merupakan individu yang unik yang memiliki perbedaan satu sama lain serta dapat berinteraksi dengan berbagai cara. Oleh karena itu manusia perlu dikelola dan dikoordinasikan dengan baik agar dapat bekerja sama sebagai satu kesatuan dalam mencapai tujuan organisasi (Kompasiana, 23 Maret 2013).

Dewasa ini, perusahaan tidak dapat menganggap bahwa sumber daya manusia sebagai alat pencapaian tujuan semata. Perusahaan juga harus dapat memberi perhatian pada kebutuhan, keinginan, dan harapan dari tenaga kerja terhadap pekerjaan yang mereka geluti. Adanya kesesuaian antara harapan yang diinginkan

oleh karyawan dengan kenyataan yang ada dapat memberikan pengaruh positif terhadap perusahaan. Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, karyawan merasa perlu mendapatkan faktor pendukung yang mampu memberikan kepuasan sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dan aktivitas pekerjaan sehari-hari dengan baik.

Peran kepemimpinan sangat penting dan diperlukan untuk memenuhi berbagai kebutuhan dan menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Di samping itu dapat mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan Kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya Kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap karyawan, maka semakin tinggi pula Kinerja karyawan.

Efektivitas organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi tidak terlepas dari peranan pemimpin. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi (Handoko, 2008: 134). Sikap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap kepercayaan, kepuasan kerja, kinerja karyawan dan lain-lain. Disadari bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang terbaik yang berlaku universal untuk segala situasi atau lingkungan, maka pendekatan situasional/kontingensi dalam memilih model kepemimpinan yang efektif menjadi alternatif jawaban terbaik.

Salah satu faktor pendekatan Situasional yang akan semakin berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan yang dekade mendatang adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Esensi relasi tersebut adalah interaksi antara pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya keterampilan, kepercayaan, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Interaksi ini memiliki dua bentuk, yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional (Widodo, 2007: 36).

Keterlibatan gaya kepemimpinan dalam memacu kinerja organisasi merupakan nilai yang sangat berharga dalam mengoperasikan sebuah organisasi. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi merupakan hukum yang bersifat toleransi yang harus dianut oleh setiap pemimpin yang berkeinginan melampaui target, baik waktu maupun hal yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi kerja. sehingga kinerja setiap individu yang ikut bertanggung jawab dalam organisasi, wajib hukumnya mendapat pembinaan dari pimpinan yang tertuang dalam sebuah sistem kepemimpinan yang dianutnya (Siagian, 2012: 47).

Kinerja karyawan di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik dari unsur pimpinan maupun pekerja. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat memengaruhi kinerjanya. Menurut Mangkunegara (2011: 9), Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia

dengan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai hasil kerja yang memuaskan, pimpinan harus dapat melakukan banyak usaha untuk mencapai tujuan organisasi baik oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinannya maupun para karyawan dengan kinerja yang dihasilkan. Adapun salah satu usaha pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawannya dapat dilakukan dengan cara mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja karyawan, di mana pemimpin dapat mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan mengenai hasil kinerjanya terhadap tugas yang diberikan, mengidentifikasi masalah penurunan kinerjanya melalui karyawan lain, serta pemimpin harus dapat mengidentifikasi masalah pribadi yang dialami oleh karyawan yang menyebabkan penurunan kinerjanya sehingga diperlukan tindak lanjut mengenai hal-hal apa saja yang menyebabkan penurunan kinerja tersebut.

Baihaqi (2010: 24) Kinerja Karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi. Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan penilaian kinerja karyawan akan diketahui seberapa baik seseorang telah bekerja sesuai dengan sasaran yang ingin dicapainya.

Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sudarmanto (2009: 3), Kinerja Karyawan merupakan hasil (*result*) yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu atau rekaman dari fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu. Oleh karena itu, Kinerja Karyawan merupakan hasil yang diperoleh seseorang berdasarkan skala yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja karyawan bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang

Dalam penelitian sebelumnya, menurut Brahmasari & Agus (2008: 42) bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk memengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

Kebutuhan terhadap pemimpin yang mampu memberi perubahan bagi dimensi kehidupan dianggap masih kurang. Dalam arti pemimpin benar-benar memiliki sikap kepemimpinan sesuai dengan aspirasi berbagai pihak. Sementara perubahan dalam lingkungan bisnis yang begitu pesat telah mengantarkan pada

tingginya persaingan, selain itu, globalisasi memiliki peran besar dalam mempercepat terjadinya perubahan tersebut. Hal yang paling kompleks dalam perusahaan adalah mengatur karyawan, karena setiap sikap karyawan mempunyai sikap dan prestasi yang berbeda dalam pemikiran dan tindakan mereka.

Pemimpin perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para karyawan akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas pemimpinnya, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan. Hal tersebut sejalan dengan Penelitian Dermawan & Aini (2018) bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif atau menyeluruh tentang bagaimana mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Fahmi, 2013: 15).

Sebagai perusahaan swasta yang bergerak di bidang Jasa Konstruksi, CV Wahyu menghadapi persaingan yang sangat ketat, baik dengan sesama perusahaan konstruksi milik negara maupun dengan perusahaan jasa konstruksi milik swasta. Visi perusahaan adalah Mitra terpercaya dalam Industri Jasa Konstruksi dan Peralatan Penunjang Konstruksi sedangkan Misi perusahaan adalah Menempatkan kepuasan pelanggan sebagai komitmen utama, bersinergi dengan mitra untuk hasil

optimal, memiliki SDM yang profesional dan berintegritas tinggi, mengintegrasikan sistem manajemen terkini, membangun kapabilitas korporasi serta pemantapan *human capital*, *financial capital*, dan *safety culture* di lingkungan perusahaan.

Melalui nilai-nilai tersebut antara pimpinan, karyawan dan elemen yang terkait, sehingga diharapkan mampu mencapai hasil kerja yang efisien dan efektif. Berikut adalah Rekap Penilaian Kinerja Karyawan CV Wahyu selama tahun 2018:

Tabel 1.1
Rekap Penilaian Kinerja Karyawan

REKAP PENILAIAN KINERJA KARYAWAN (PKK) TAHUN 2018		
Bagian Perusahaan	Rata-rata Nilai Penilaian Kinerja Karyawan	Predikat
Keuangan & SDM	82	Baik
Produksi	80	Baik
Pemasaran	85	Baik
<i>Procurement</i>	79	Baik

Sumber: Bagian SDM CV Wahyu, 2019.

Dari tabel di atas terlihat ke-empat divisi tersebut rata-rata berada di angka 80 pada penilaian kerja karyawan tahun 2018. Sementara target perusahaan berada pada angka 100, melihat hal tersebut tentu masih jauh dari harapan yang diinginkan perusahaan. Bagian *procurement* paling rendah di antara ke-empat divisi tersebut yang hanya berkisar pada angka 79 meskipun termasuk dalam predikat baik. Angka

tertinggi pada penilaian kinerja karyawan tahun 2018 tersebut hanya berkisar pada angka 85 yang diraih oleh karyawan yang bekerja di divisi Pemasaran.

Kinerja karyawan CV Wahyu secara umum sudah baik, namun di sisi lain masih terdapat beberapa kekurangan yang harus di atasi agar kinerjanya dapat lebih ditingkatkan lagi. Karena dikhawatirkan juga akan mengalami penurunan untuk tahun-tahun berikutnya sehingga berdampak buruk terhadap perusahaan itu sendiri. Berdasarkan observasi awal mengenai lingkungan kerja yang dilakukan, Karyawan harus menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari sebelumnya. Ketika hal itu terjadi maka tingkat konsentrasi karyawan semakin menurun akibat adanya tuntutan untuk menyelesaikan pekerjaan yang mendesak. Apabila tidak ditangani maka kemungkinan Kinerja Karyawan akan lebih menurun dari tahun-tahun sebelumnya.

Observasi lain mengenai lingkungan kerja pada CV Wahyu adalah masih rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan karena masih ada karyawan semanya saja ke luar masuk kantor atau lapangan kerja pada saat jam kerja. Dengan adanya hal tersebut maka kemungkinan kinerja karyawan pun akan menurun, karena karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan, walaupun pekerjaannya selesai, ada kemungkinan tidak maksimal karena waktu yang dimiliki oleh karyawan tersebut tidak dimanfaatkan dengan baik.

Selain itu, dengan adanya sumber daya yang masih kurang sementara kuantitas pekerjaan cukup besar membuat dua pekerjaan terkadang diselesaikan oleh satu orang. Pemimpin sering mendelegasikan pekerjaan kepada satu orang di tengah banyaknya pekerjaan sehingga sering terjadi kendala dalam pelaksanaan

tugas dan pekerjaan. Oleh karena itu, untuk bisa membuat kinerja karyawan lebih baik, dibutuhkan pemimpin yang mampu mengoordinasikan berbagai hal untuk bisa meningkatkan Kepuasan dan Kinerja Karyawan.

Organisasi pada umumnya harus percaya untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual memengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja, dan pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut perilaku karyawan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Fidiyanti, 2009: 4).

Robbins & Timothy. (2008: 40) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, akan memiliki kinerja karyawan yang lebih baik dari organisasi lain. Perilaku positif karyawan akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik (Winardi, 2011: 49).

Organizational Citizenship Behavior dianggap sebagai suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. *Organizational Citizenship Behavior* juga dapat dijelaskan sebagai perilaku yang melebihi permintaan tugas. *James, et al* (2011) berpendapat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi. *James, et al* (2011) lebih lanjut memperinci bahwa perilaku

organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi.

Dalam penelitian sebelumnya Teridefira (2017: 100) bahwa hipotesis menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut juga sejalan dengan Penelitian Narto & Junianto. (2020) bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini juga merupakan perluasan dari variabel-variabel penelitian yang memengaruhi Kinerja Karyawan. Menurut Ticoalu (2013: 789) *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* dan memiliki komitmen organisasi, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik bagi organisasi maupun bagi diri sendiri. Dalam perspektif Islam, teori-teori perilaku kewarganegaraan dalam teori-teori modern yang telah dideskripsikan didasarkan pada nilai-nilai keislaman, yaitu nilai-nilai keikhlasan, *taawun*, *ukhuwah*, dan *mujahada*. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa *Islamic OCB* sangat terkait dengan perilaku ikhlas yang merupakan tolak ukur kualitas zakat umat Islam. Oleh karena itu, *Islamic OCB* perlu dibiakkan di dalam jaringan.

Dalam penelitian ini, *Islamic OCB* digunakan sebagai media mengamati dan menganalisis karyawan CV Wahyu yang memiliki lebih banyak karyawan muslim, akan tetapi *diversity* dalam perusahaan juga diterapkan dengan baik. Observasi di lapangan menunjukkan kurang adanya saling membantu antar karyawan, karena

karyawan fokus terhadap pekerjaan proyek yang menjadi tanggung jawabnya padahal jika terjalin kerja sama yang baik maka akan bisa menyelesaikan pekerjaan proyek dengan cepat dan tentunya sesuai dengan target perusahaan. Terlihat dari beberapa proyek yang sedang berjalan sebagian penanggung jawab proyek sudah bekerja dengan baik, namun di sisi lain masih banyaknya keluhan dari para karyawan ketika mendekati batas akhir pekerjaan proyek, sementara di sisi lain pekerjaan membutuhkan konsentrasi besar dalam menyelesaikan pekerjaan proyek perusahaan.

Islamic OCB merupakan solusi dalam mengatasi permasalahan karyawan (Kamil, *et al.* 2014; Kamil, *et al.* 2015; Diana, 2012). Kamil, *et al.* (2015) menemukan bahwa *Islamic OCB* merupakan faktor penting dalam pengembangan perusahaan dan dapat dipicu melalui *Islamic Social Responsibility*. Diana (2012) menekankan pentingnya penerapan *Islamic OCB* dalam bekerja, khususnya di Indonesia. *Islamic OCB* merupakan solusi bagi perusahaan-perusahaan atau lembaga-lembaga khususnya milik pemerintah untuk memberantas ketidakjujuran karyawan seperti korupsi, suap, dan lain-lain (Diana, 2012).

Selain dari faktor Kepemimpinan dan *Islamic Organizational Citizenship Behavior* sebagai *intervening* yang memiliki kaitan erat terhadap kinerja karyawan, maka kepuasan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja. Heriyanti (2007: 17) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat tercipta dengan sempurna. Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja

seseorang. Agar kepuasan karyawan selalu konsisten maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat memengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sangat penting bagi aktualisasi diri. Hal tersebut sejalan dengan Penelitian Adha & Wandu. (2019) bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan yang mendapat Kepuasan Kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik sedangkan Karyawan yang tidak memperoleh Kepuasan Kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Oleh karena itu Kepuasan Kerja mempunyai arti penting bagi karyawan dalam menciptakan kinerja karyawan yang tinggi di dalam lingkungan kerja suatu organisasi (Handoko, 2008: 196).

Penelitian yang dilakukan oleh Octaviannand, et al. (2017: 78) bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Ini berarti bahwa semakin baik Kepuasan Kerja dan Motivasi Karyawan, semakin tinggi Kinerja Karyawan dan sisi lain, jika Pemberian Kepuasan Kerja dan Motivasi rendah, maka akan menurunkan Kinerja Karyawan. Penelitian lain menjelaskan Khan, et al. (2012: 2700) bahwa melalui Gaji, Promosi, Keamanan Kerja dan Kondisi Keamanan Kerja, hubungan dengan Rekan Kerja,

hubungan dengan Pimpinan secara signifikan memengaruhi tingkat Kepuasan Kerja karyawan yang berdampak pada meningkatnya Kinerja Karyawan dalam bekerja.

Fenomena yang terjadi pada CV Wahyu yang terkait dengan Kepuasan Kerja yang mengakibatkan terjadinya penurunan Kinerja Karyawan. Dapat dilihat pada perbandingan di bawah ini:

Tabel 1.2
Target dan Aktual Proyek CV Wahyu

Jenis Pekerja-an	Pekerjaan Proyek Tahun 2018			Pekerjaan Proyek Tahun 2017		
	Target	Realisasi	Persentase	Target	Realisasi	Persentase
<i>Join Operation</i>	518.817	204.894	39,51%	53.333	37.586	70,58%
<i>Non Joint Operation</i>	953.687	644.757	67,62%	1.319.778	170.691	12,93%
Jumlah	1.472.504	849.651	57,70%	1.373.111	208.277	15,17%

Sumber: Manajemen CV Wahyu, 2019.

Dari tabel di atas, selisih antara target dengan realisasi terlihat jauh, pada tahun 2017 angka pada proyek yang dikerjakan oleh perusahaan sendiri hanya mencapai 12,93% artinya masih ada sekitar 87,07% yang belum terealisasi, sementara proyek yang dikerjakan bersama perusahaan lain berkisar pada 70,58%, meskipun tergolong baik namun dari sisi profit angka terlihat kecil karena nilai proyek juga kecil akibat adanya kerja sama dengan perusahaan lain yang mengharuskan keuntungan untuk dibagi lagi. Pada tahun 2018 pekerjaan proyek perusahaan mengalami sedikit peningkatan yang berkisar pada 67,62% dan 39,51%

untuk proyek kerja sama dengan perusahaan lain. Meski mengalami peningkatan namun masih terlihat jauh dari yang ditargetkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, terlihat Kinerja Karyawan masih belum mencapai apa yang ditargetkan oleh perusahaan. Nampak bahwa salah satu faktor yang berpengaruh adalah Kepuasan Kerja karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh mereka, sehingga perlu adanya perhatian oleh pimpinan untuk memperhatikan baik dari aspek Komunikasi, Pemberian Kesempatan, Lingkungan Kerja dan lain yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja karyawan guna lebih meningkatkan Kinerja Karyawan.

Permasalahan di atas tentunya masih merupakan dugaan sementara yang perlu dikaji lebih jauh lagi melalui suatu penelitian. Berdasarkan fenomena di atas dan beberapa teori serta adanya penelitian terdahulu, membuat peneliti merasa perlu melakukan penelitian apakah faktor Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja dapat memengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada CV Wahyu.

B. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat disimpulkan rumusan masalahnya, yaitu masih rendahnya tingkat Kinerja karyawan CV Wahyu yang disebabkan adanya Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan *Islamic OCB* yang jarang diperhatikan oleh Manajemen perusahaan. Maka dari itu peneliti merumuskan masalah tersebut dalam beberapa pertanyaan penelitian di bawah ini:

1. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap *islamic organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan?
3. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *islamic organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja?
7. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *islamic organizational citizenship behavior* (OCB)?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas maka secara spesifik tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap *islamic organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis *islamic organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
7. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *islamic organizational citizenship behavior* (OCB).

D. Manfaat Penelitian

Manfaat hasil dari penelitian tesis ini diharapkan berkontribusi untuk pengembangan ilmu pengetahuan (teori) dan bermanfaat bagi:

1. Bagi Peneliti, untuk menambah pengetahuan khususnya tentang masalah yang diteliti terkait dengan kepemimpinan dan lingkungan kerja.
2. Bagi Akademisi, dapat dijadikan referensi dalam penelitian-penelitian selanjutnya di samping sebagai sarana untuk menambah wawasan.
3. Bagi Perusahaan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu sarana dalam mengambil keputusan terkait dengan sistem kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan

E. Sistematika Penulisan

Penelitian ini, adapun rencana rancangan sistematika penulisan yang diterapkan dalam penulisan penelitian tesis ini, meliputi:

Bab Satu, Pada bab ini akan diuraikan tentang pendahuluan penelitian yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab Dua, Pada bab ini akan diuraikan tentang tinjauan teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian yaitu kepemimpinan situasional, *islamic organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja, kinerja karyawan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

Bab Tiga, Pada bab ini akan diuraikan tentang metode penelitian yaitu pendekatan penelitian, latar belakang perusahaan, waktu dan lokasi, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional, instrumen penelitian, teknik analisa data.

Bab Empat, Pada bab ini akan diuraikan tentang data temuan dan pembahasan penelitian yang diperoleh dengan menggunakan metode dan prosedur yang diuraikan dalam Bab III. Bab ini juga memuat gagasan peneliti, serta penafsiran atau penjelasan dan temuan atau teori yang diungkap dari lapangan tentang pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja; pengaruh kepemimpinan situasional terhadap *islamic organizational citizenship behavior*; pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan; pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan; pengaruh *islamic organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan; pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja; pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *islamic organizational citizenship behavior*.

Bab Lima, Pada bab ini akan diuraikan tentang temuan pokok penelitian yaitu kesimpulan, dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini, seperti yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti lain. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dengan Kepuasan

- a. Al-Edenat. (2018)

Penelitian Al-Edenat (2018) berjudul “*Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction*” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Inovasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan sampel yang digunakan berjumlah 486 orang karyawan pada Tiga Perusahaan Telekomunikasi di Jordan, dan pengumpulan data menggunakan Kuesioner dan Wawancara dengan metode analisis Uji Validitas serta pengolahan data menggunakan SEM dan AMOS.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Karyawan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang

digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dan penelitian yang akan dilakukan terletak pada ketiga perusahaan telekomunikasi di *Yordania* tersebut, serta pengujian efektivitas dan metode analisis pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan SEM dan AMOS.

b. *Li & Yuan. (2017)*

Penelitian *Li & Yuan. (2017)* berjudul “*Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee’s career satisfaction*” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Transformational Leadership, Leader-Leader Exchange, ProActive Personality* dan Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Survei sampel dilakukan pada 75 karyawan dari 8 hotel bintang empat dan bintang lima di China selatan, dan metode analisis reliabilitas, regresi dan *Average Variance Extracted (AVE)* digunakan. Kuisisioner dan data pengolahan menggunakan SPSS untuk mengumpulkan data.

Persamaan dengan penelitian sebelumnya dan penelitian yang dilakukan adalah penggunaan variabel Kepemimpinan dan Kepuasan Karyawan dengan jenis penelitian kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan adalah obyek atau lokasi penelitian berada di 8 hotel bintang empat dan bintang lima di China selatan, dan metode analisis reliabilitas, regresi dan

Average Variance Extracted (AVE) digunakan. Data pengolahan menggunakan SPSS untuk mengumpulkan data.

c. *Nwagboso. et al.* (2016)

Penelitian *Nwagboso. et al.* (2016) berjudul “*Leadership Behaviour and Employee Job Satisfaction among Paramilitary Workers in Benin City, Edo State*” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu *Leadership Behavior, Job Satisfaction, dan Employee Productivity*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, yang mengambil sampel sebanyak 133 narasumber *Nigeria Immigration Service - Edo Sector Comman*, dan menggunakan metode analisis dengan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, serta mengumpulkan data menggunakan Kuesioner untuk pengolahan datanya menggunakan SPSS.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel *Leadership, dan Job Satisfaction* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek atau lokasi penelitian pada *Nigeria Immigration Service - Edo Sector Comman*, variabel *Employee Productivity*, metode analisis Uji Validitas dan Uji Reliabilitas serta pengolahan data dengan SPSS.

d. *Saleem.* (2015)

Penelitian *Saleem.* (2015) berjudul “*The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politis*”

menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Leadership*, *Job Satisfaction* dan *Perceived Organizational Politics*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, yang mengambil sampel sebanyak 40 guru yang mengajar di Universitas Sektor Publik di *Lahore, Pakistan*, dan menggunakan metode analisis dengan uji reliabilitas dan mengumpulkan data menggunakan Kuesioner untuk pengolahan datanya menggunakan SPSS.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel *Leadership*, dan *Job Satisfaction* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek atau lokasi penelitian pada guru yang mengajar di Universitas Sektor Publik di *Lahore Pakistan*, variabel *Perceived Organizational Politics*, metode analisis Uji Reliabilitas serta pengolahan data menggunakan SPSS.

e. Fonda, *et al.* (2015)

Penelitian Fonda, *et al.* (2015) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan” menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif

yang melibatkan 64 karyawan PT. Telekomunikasi Tbk. di wilayah Malang, pengumpulan data menggunakan Kuesioner dengan metode analisis statistik deskriptif, dan *Smart PLS* digunakan untuk analisis jalur dan pengolahan data.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel Kepemimpinan Situasional, dan Kepuasan Kerja Karyawan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner, metode analisis *Path Analysis*, serta pengolahan data menggunakan *Smart PLS*. Perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek atau lokasi penelitian berada di PT. Telekomunikasi Tbk. Wilayah Malang, variabel Budaya Organisasi, dan metode analisis Statistik Deskriptif.

f. *Javed, et al.* (2014)

Penelitian *Javed, et al.* (2014) berjudul “*Leadership Styles and Employees Job Satisfaction: A Case from the Private Banking Sector of Pakistan*” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu *Leadership Style*, dan *Job Satisfaction*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, yang mengambil sampel sebanyak 230 narasumber *Five Private Banks*, dan menggunakan metode analisis dengan Uji Reliabilitas, serta mengumpulkan data menggunakan Kuesioner untuk pengolahan datanya menggunakan SPSS.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel *Leadership Style*, dan *Job Satisfaction*

dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek atau lokasi penelitian pada *Nigeria Immigration Service - Edo Sector Comman*, dan metode analisis Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, serta pengolahan data menggunakan SPSS.

g. *Braun, et al.* (2013)

Penelitian *Braun, et al.* (2013) berjudul “*Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A multilevel mediation Model of Trust*” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Transformational Leadership, Job Satisfaction, Team Performance*, dan *Model of Trust*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dengan menggunakan sampel 360 karyawan *German Research University*, dan menggunakan Kuesioner dengan metode analisis Uji Hipotesis dan SPSS untuk pengolahan datanya.

Persamaan dengan penelitian sebelumnya dan penelitian yang dilakukan adalah penggunaan variabel *Leadership*, dan *Job Satisfaction* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek atau lokasi penelitian berada di *German Research University*, variabel *Team Performance*, dan *Model of Trust*, dan metode analisis Uji Hipotesis serta pengolahan data menggunakan SPSS.

h. Brahmasari & Agus. (2008)

Penelitian Brahmasari & Agus. (2008) berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, dan pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel yaitu: Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kinerja Perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan menggunakan 1.737 karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia dan pengumpulan datanya menggunakan Kuesioner dan pengolahan datanya menggunakan SPSS dan AMOS.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja dengan jenis penelitian Kuantitatif, pengambilan sampel menggunakan *Simple Random Sampling*, serta Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner dengan penilaian Skala *Likert*. Yang membedakan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek penelitian atau lokasi berada di PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia, beberapa variabel yang berbeda yaitu Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Kinerja

Perusahaan, dan teknik pengolahan data yang menggunakan SPSS dan AMOS.

Tabel 2.1
Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Situasional
terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<p>Al-Edenat. (2018) <i>“Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction”</i> Sampel: 486 orang karyawan pada Tiga Perusahaan Telekomunikasi di Jordan Metode Analisis: Uji Validitas Teknik Analisis: SEM dan AMOS Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Innovation</i> (Mann, 2005. page: 10.) Variabel Dependen: <i>transformational leadership</i> (Northouse, 2012. page: 7.) Variabel Mediasi: <i>Job Satisfaction</i> (Spector, 2003. page: 10.)</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>
2.	<p>Li & Yuan. (2017) <i>“Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee’s career satisfaction”</i> Sampel: 75 orang karyawan pada 8-four dan five-star hotels di Southern China Metode Analisis: <i>Reliability, Regression dan Average Variance Extracted (AVE)</i> Teknik Analisis:</p>	<p>Variabel Independen: <i>Transformational Leadership</i> (Avolio & Bass. 2004. page: 64.) Variabel Dependen: <i>Employee’s Career Satisfaction</i> (Martin, et al. 2002. page: 64.)</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>

	<p>SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>		
3.	<p>Nwagboso. et al. (2016) “Leadership Behaviour and Employee Job Satisfaction among Paramilitary Workers in Benin City, Edo State”</p> <p>Sampel: 133 orang Nigeria Immigration Service - Edo Sector Comman</p> <p>Alat Analisis: Uji Validitas & Uji Reliabilitas</p> <p>Teknik Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Leadership Behavior</i> (Kreitner. 2008. page: 21.)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Job Satisfaction</i> (Wexley & Yukl, 1984. page: 22.)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Employee Productivity</i> (Yukl. 1998. page: 23.)</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>
4.	<p>Saleem. (2015) “The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politis”</p> <p>Sampel: 40 orang karyawan pada guru yang mengajar di Universitas Sektor Publik di Lahore Pakistan</p> <p>Alat Analisis: Uji Reliabilitas</p> <p>Teknik Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Leadership Styles</i> (Burns, 1978. Page: 564.)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Job Satisfaction</i> (Spector, 1997. Page: 565.)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Organizational Politis</i> (Dubrin, 2010. Page: 565.)</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>
5.	<p>Fonda, et al. (2015) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan Situasional</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan</p>

	<p>Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan”</p> <p>Sampel: 64 orang karyawan PT. Telekomunikasi Tbk. Wilayah Malang</p> <p>Metode Analisis: Statistik Deskriptif dan <i>Path Analysis</i></p> <p>Teknik Analisis: <i>Smart PLS.</i></p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>(<i>Hersey & Blanchard</i> dalam <i>thoha</i> (2003: 317) <i>page: 2</i>)</p> <p>Variabel Dependen: Budaya Organisasi (<i>Greenberg & Baron</i>, 2000: 157. <i>Page: 2.</i>), dan Kepuasan Kerja (<i>Robbins & Judge</i>, 2008. <i>Page: 2</i>)</p>	<p>terhadap Kepuasan Kerja</p>
6.	<p>Javed. et al. (2014) “<i>Leadership Styles and Employees Job Satisfaction: A Case from the Private Banking Sector of Pakistan</i>”</p> <p>Sampel: 230 narasumber <i>Five Private Banks</i></p> <p>Metode Analisis: Uji Validitas & Uji Reliabilitas</p> <p>Teknik Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Leadership Styles</i> (<i>Daft</i>. 2005. <i>page: 43.</i>)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Job Satisfaction</i> (<i>Wexley & Yukl</i>, 1984. <i>page: 44.</i>)</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>
7.	<p>Braun, et al. (2013) “<i>Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A multilevel mediation Model of Trust</i>”</p> <p>Sampel: 360 orang karyawan <i>German Research University.</i></p> <p>Metode Analisis: Uji Hipotesis</p>	<p>Variabel Independen: <i>Transformational Leadership</i> (<i>Bass & Avolio</i>, 2000. <i>page: 274.</i>)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Job Satisfaction</i> (<i>Neuberger & Allerbeck</i>, 1978. <i>page: 275</i>), dan <i>Team Performance</i></p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>

	<p>Teknik Analisis: SPSS.</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>(Bunz, 2005, page: 275)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Model of Trust</i> (Dirks, 2000. page: 275)</p>	
8.	<p>Brahmasari & Agus. (2008) “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)”.</p> <p>Sampel: 1.737 orang karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia.</p> <p>Teknik Analisis: SPSS dan AMOS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: Motivasi Kerja (Mangkunegara, 2005. page: 130), Kepemimpinan (Robbins, 1996. page: 130) dan Budaya Organisasi (Tika, 2006. page: 130)</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Perusahaan (Brahmasari, 2004. page: 130)</p> <p>Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja (Robbins, 2001. page: 130)</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>

Sumber: Data Diolah, 2020.

2. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dengan *Islamic Organizational Citizenship Behavior*

a. Narto & Junianto. (2020)

Penelitian Narto & Junianto. (2020) berjudul “*Effects Of Situational Leadership, Motivation, And Social Capital On Organizational Citizenship Behavior*” menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepemimpinan Situasional, *Motivation*, *Social*

Capital, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan sampel yang digunakan berjumlah 72 orang karyawan *Kremboong Sugar Factory* Sidoarjo, dan pengumpulan data menggunakan Kuesioner dengan metode analisis SEM-PLS, serta pengolahan data menggunakan *SmartPLS* 3.2.8.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel Kepemimpinan Situasional, dan *Organization Citizenship Behavior* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian sebelumnya adalah obyek penelitian atau lokasi pada Pabrik Gula Kremboong Sidoarjo, dan metode uji analisis SEM-PLS, serta pengolahan data menggunakan rumus korelasi *SmartPLS* 3.2.8.

b. Harefa. (2017)

Penelitian Harefa. (2017) berjudul “Hubungan Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Situasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan PT GAM” menemukan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi gaya Kepemimpinan Situasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepemimpinan Situasional, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan sampel yang digunakan berjumlah 50 orang karyawan PT Gramedia Asri Media Plaza Semanggi, dan pengumpulan data menggunakan Kuesioner

dengan metode analisis Uji Validitas, serta pengolahan data menggunakan rumus korelasi *Product Moment*.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel Kepemimpinan Situasional, dan *Organization Citizenship Behavior* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian dan penelitian sebelumnya adalah obyek atau lokasi penelitian ini adalah PT Gramedia Asri Media Plaza Semanggi, dan metode uji analisis Uji Validitas, serta pengolahan data menggunakan rumus korelasi *Product Moment*.

c. Gunawan. (2016)

Penelitian Gunawan. (2016) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada PT *First Machinery Tradeco* Cabang Surabaya” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepemimpinan Transformasional, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan sampel yang digunakan berjumlah 62 orang karyawan PT *First Machinery Tradeco* Cabang Surabaya, dan pengumpulan data menggunakan Kuesioner dengan metode analisis Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Regresi Linear serta pengolahan data menggunakan SPSS.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel Kepemimpinan, dan

Organization Citizenship Behavior, jenis penelitian Kuantitatif, Alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian dan penelitian sebelumnya adalah obyek atau lokasi penelitian ini adalah PT *First Marchinery* Tradeco Cabang Surabaya, dan metode uji analisis Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Regresi Linear serta pengolahan data menggunakan SPSS.

d. Ardina. (2016)

Penelitian Ardina. (2016) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta” menemukan bahwa secara langsung variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepemimpinan, Iklim Komunikasi dan *Organization Citizenship Behavior*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif terhadap 68 karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta, menggunakan data Kuesioner dengan metode analisis jalur dan menggunakan SPSS untuk pengolahan datanya.

Persamaan dengan penelitian sebelumnya dan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel Kepemimpinan, dan *Organization Citizenship Behavior* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan adalah tujuan atau lokasi penelitian adalah PT

Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta, variabel yang dibedakan adalah Iklim Komunikasi, dan metode analisis jalur serta pengolahan datanya menggunakan SPSS.

e. *Mira & Margaretha. (2012)*

Penelitian *Mira & Margaretha. (2012)* berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Komitmen Organisasi Dan *Organization Citizenship Behavior*” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh *Servant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organization Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Servant Leadership*, Komitmen Organisasi, dan *Organization Citizenship Behavior*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan sampel yang digunakan berjumlah 50 orang karyawan Pusat Perpustakaan Universitas Kristen Maranatha, dan pengumpulan data menggunakan Kuesioner dengan metode analisis Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Uji Hipotesis.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel Kepemimpinan, dan *Organization Citizenship Behavior* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan adalah tujuan atau lokasi penelitian adalah Pusat Perpustakaan Universitas Kristen Maranatha, variabel

yang berbeda yaitu Komitmen Organisasi, dan metode analisis Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Uji Hipotesis.

f. Teridefira. (2017)

Penelitian Teridefira. (2017) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Iklim Organisasional Sebagai Variabel Mediasi” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepemimpinan, *Organization Citizenship Behavior*, dan Iklim Organisasional. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel 129 pegawai di Kanwil DJKN Lampung dan Bengkulu, dan pengumpulan data menggunakan Kuesioner dengan metode analisis Uji Validitas, dan Uji Reliabilitas dengan pengolahan data menggunakan SEM dan AMOS.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel Kepemimpinan, dan *Organization Citizenship Behavior* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan adalah tujuan atau lokasi penelitian adalah Kanwil DJKN Lampung dan Bengkulu, variabel yang berbeda yaitu Iklim Organisasional, dan metode analisis Uji Validitas, dan Uji Reliabilitas dengan pengolahan data menggunakan SEM dan AMOS.

Tabel 2.2
Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap
Islamic Organizational Citizenship Behavior

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<p>Narto & Junianto. (2020) <i>“Effects Of Situational Leadership, Motivation, And Social Capital On Organizational Citizenship Behavior”</i></p> <p>Sampel: 72 orang karyawan Kremboong Sugar Factory Sidoarjo</p> <p>Metode Analisis: SEM-PLS.</p> <p>Teknik Analisis: SmartPLS 3.2.8.</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Situational Leadership (Hersey & Blanchard in Wahjono, 2018. page: 818.), Motivation (Robbins & Judge, 2017. page: 818.), dan Social Capital (Muchtari. 2009 in Rapih, et al. 2015. page: 818.)</i></p> <p>Variabel Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Organ in Rohmana & Yuniasanti. 2018. page: 818.)</i></p>	<p>Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
2.	<p>Harefa. (2017) <i>“Hubungan Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT GAM”</i></p> <p>Sampel: 50 orang karyawan PT Gramedia Asri Media Plaza Semangg</p> <p>Metode Analisis: Uji Validitas</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan Situasional (<i>Hersey & Blanchard in Robbins, 2007. page: 69.</i>)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p>	<p>Hubungan penting signifikan antara konsep gaya Kepemimpinan Situasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p>

	<p>Teknik Analisis: rumus korelasi <i>Product Moment</i></p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>(Podsakoff in Ariani. 2011. page: 69.)</p>	
3.	<p>Gunawan. (2016) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada PT <i>First Machinery</i> Tradeco Cabang Surabaya”.</p> <p>Sampel: 62 karyawan PT First Machinery Trade Co Sishui Cabang Surabaya</p> <p>Metode Analisis: Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Regresi Linear</p> <p>Teknik Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional (Benjamin, 2006. page: 61.)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Organ, et al. 2006. page: 61.)</p>	<p>Kepemimpin memiliki pengaruh positif dan penting terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>
4.	<p>Ardina. (2016) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Terhadap OCB (<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>) dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta”</p> <p>Sampel: 68 orang karyawan PT Buana Alam Tirta</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan (Hersey & Blanchard, 2005. page: 58.), dan Iklim Komunikasi (Greenberg & Baron. 2007. page: 59.)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>

	<p>Gembira Loka Yogyakarta</p> <p>Metode Analisis: <i>Path Analysis</i></p> <p>Teknik Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>(<i>Robinson & Morrison. 1995. page: 61.</i>)</p> <p>Variabel Mediasi: Kepuasan Karyawan (<i>Lumley, et al. 2011. page: 60.</i>)</p>	
5.	<p>Mira & Margaretha. (2012) “Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Komitmen Organisasi Dan <i>Organization Citizenship Behavior</i>”</p> <p>Sampel: 50 orang karyawan Pusat Perpustakaan Universitas Kristen Maranatha</p> <p>Metode Analisis: Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Uji Hipotesis</p> <p>Teknik Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Servant Leadership</i> (<i>Greenleaf. 1977 in Vondey. 2010. page: 192.</i>)</p> <p>Variabel Dependen: Komitmen Organisasi (<i>Robbins & Judge. 2007, page: 193.</i>)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (<i>Van Dyne & Ang. 1994 dalam Utomo, 2002. page: 194</i>)</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
6.	<p>Teridefira. (2017) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan Iklim Organisasional Sebagai Variabel Mediasi”</p> <p>Sampel: 129 orang karyawan Kanwil DJKN Lampung dan Bengkulu</p> <p>Metode Analisis</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan (<i>Barbuto & Wheeler. 2006. page: 55</i>)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (<i>Podsakoff, et al. 1990. page: 56</i>)</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>

	<p>Uji Validitas, dan Uji Reliabilitas</p> <p>Alat Analisis: SEM dan AMOS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Mediasi: Iklim Organisasional (<i>Stringer. 2002. page: 55</i>)</p>	
--	--	--	--

Sumber: Data Diolah, 2020.

3. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan

a. Dermawan & Aini. (2018)

Penelitian Dermawan & Aini. (2018) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Anugerah Sinergi Raya)” menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepemimpinan Situasional, Kinerja Karyawan, dan Motivasi Kerja. Penelitian merupakan penelitian Kuantitatif dengan metode analisis analisis jalur pada 52 orang karyawan pada PT. Anugerah Sinergi Raya, dan pengumpulan data menggunakan kuesioner dan SPSS untuk pengolahan data.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan digunakan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Yang membedakan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek penelitian atau lokasi PT. Anugerah Sinergi Raya, metode analisis jalur dan teknologi pengolahan data menggunakan SPSS.

b. Noviani. (2018)

Penelitian Noviani. (2018) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja Karyawan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung” menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepemimpinan Situasional, Motivasi, Pelatihan, dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan metode analisis Regresi Linear Berganda pada 78 orang karyawan pada Koperasi Pasar Srinadi Klungkung dan pengumpulan data menggunakan Kuesioner dengan pengolahan data menggunakan SPSS.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Pegawai digunakan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian sebelumnya adalah obyek atau lokasi penelitian di koperasi Pasar Srinadi Klungkung, metode analisis Regresi Linier Berganda dan pengolahan datanya menggunakan SPSS.

c. Nugraha. (2017)

Penelitian Nugraha. (2017) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, Badan Pengembangan SDM ESDM” menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel,

yaitu: Kepemimpinan Situasional, dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan metode Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji F yang dilakukan terhadap 52 pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia ESDM, dan pengumpulan data dilakukan dengan metode survei Kuesioner, Observasi Data dan pengolahan data menggunakan SPSS.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Pegawai digunakan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, objek atau lokasi penelitian adalah pusat pengembangan sumber daya manusia perangkat, badan pengembangan SDM ESDM, metode analisis adalah Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji F serta pengolahan datanya menggunakan SPSS.

d. Babalola, *et al.* (2016)

Penelitian Babalola, *et al.* (2016) berjudul “*The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment*” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Leadership Style, Job Satisfaction, Employee-Supervisor Relationship, Job Performance* dan *Organizational Commitment*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan metode analisis Regresi Berganda yang dilakukan pada

123 karyawan di *Oyo State, Nigeria*, dan menggunakan SPSS untuk melakukan survei Kuesioner dan pengolahan data.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan serta jenis penelitian Kuantitatif. Alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek atau lokasi penelitian berada di *Oyo State, Nigeria*, dengan menggunakan metode analisis Regresi Berganda dan teknik pengolahan data yang menggunakan SPSS.

e. Putra. (2014)

Penelitian Putra. (2014) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*” menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, dan Motivasi Kerja. Jumlah sampel yang ditetapkan adalah sebanyak 60 responden PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi dengan pengambilan sampel menggunakan metode *Simple Random Sampling*. Pengukuran dalam kuesioner menggunakan skala *Likert*, dan Metode analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis* dengan bantuan SPSS versi 21 untuk menguji pengaruh mediasi digunakan Uji Sobel.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner, pengambilan sampel menggunakan metode *Simple Random Sampling*, Pengukuran dalam kuesioner menggunakan skala *Likert*, dan Metode analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis*. Yang membedakan dari penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan adalah obyek atau lokasi penelitian adalah PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi, menggunakan metode uji Sobel SPSS 21 sebagai teknologi pengolahan datanya.

f. *Shahab & Nisa.* (2014)

Penelitian *Shahab & Nisa.* (2014) berjudul “*The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee*” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Leadership*, *Work Attitude*, *Job Satisfaction*, dan *Performance*. Penelitian ini merupakan *Explanatory Research* dengan metode analisis *Equation Structural Model* (SEM) pada 79 orang karyawan pada HR *Konawe Hospital* di *Southeast Sulawesi* dan pengumpulan data menggunakan Kuesioner dengan pengolahan data menggunakan *SmartPLS*.

Kesamaan dengan penelitian sebelumnya dan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan penggunaan Kuesioner. Berbeda dengan penelitian sebelumnya,

objek penelitian atau lokasi RS HR Konawe Sulawesi Tenggara, variabel Sikap Kerja, penelitian Eksplanatori, metode *Equation Structural Model* (SEM) dan teknologi pengolahan data menggunakan *SmartPLS*.

g. Susanty, *et al.* (2013)

Penelitian Susanty, *et al.* (2013) berjudul “*Employee’s Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction*” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Organizational Commitment, Attitude Towards Work, Employee’s Job Performance*, dan *Job Satisfaction*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan metode analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) pada 200 orang karyawan pada PT. Intech Anugrah Indonesia dan pengumpulan data menggunakan Kuesioner dengan pengolahan data menggunakan AMOS.

Persamaan dengan penelitian sebelumnya dan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan, dan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Yang membedakan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek penelitian atau lokasi PT. Intech Anugrah Indonesia, variabel Komitmen Organisasi dan Sikap Kerja, metode analisis *Equation Structural Model* (SEM) dan teknologi pengolahan data menggunakan AMOS.

h. Kusuma. (2012)

Penelitian Kusuma. (2012) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel yaitu: Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja Pegawai. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif terhadap 31 pegawai Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri dengan menggunakan analisis Regresi Linier Berganda dan Uji-F, dan pengumpulan datanya menggunakan Kuesioner, serta menggunakan SPSS untuk pengolahan datanya.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel Kepemimpinan Partisipatif dan Kinerja Pegawai dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dari penelitian sebelumnya adalah objek penelitian atau lokasi di SMA dan Politeknik Cahaya Surya Kediri, metode pengujian Regresi Linier Berganda dan Uji F serta teknologi pengolahan datanya menggunakan SPSS.

Tabel 2.3
Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap
Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<p>Dermawan & Aini. (2018) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Anugerah Sinergi Raya)” Sampel: 52 orang karyawan pada PT. Anugerah Sinergi Raya Metode Analisis: Uji Validitas, dan Uji Reliabilitas Teknik Analisis: SPSS. Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan Situasional (<i>Hersey & Blanchard</i> dalam Thoha. 2015:317. page: 98.) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Mangkunegara. 2008. page: 99.) Variabel Mediasi: Motivasi Kerja (Triatna. 2015. page: 102.)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>
2.	<p>Noviani. (2018) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja Karyawan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung” Sampel: 78 karyawan Koperasi Pasar Srinadi Klungkung Metode Analisis: Uji Validitas, dan Uji Reliabilitas Teknik Analisis: SPSS</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan Situasional (<i>Hersey & Blanchard</i>. 2005. page: 2213.), Motivasi (<i>Elqadri, et al.</i> 2015. page: 2221.), dan Pelatihan (<i>Afroz</i>. 2018. page: 2215.) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (<i>Duquesnoy</i>. 2011. page: 2223.)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>

	<p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>		
3.	<p>Nugraha. (2017) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, Badan Pengembangan SDM ESDM”</p> <p>Sampel: 52 orang karyawan pada PPSDM</p> <p>Metode Analisis: Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji F</p> <p>Teknik Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan Situasional (<i>Hersey & Blanchard. 1996. page: 23.</i>)</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (<i>Wibowo. 2012. page: 24</i>)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>
4	<p>Babalola, et al. (2016) “<i>The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment</i>”</p> <p>Sampel: 123 orang karyawan pada <i>Oyo State Nigeria</i></p> <p>Metode Analisis: Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji F</p> <p>Alat Analisis SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Leadership Style</i> (<i>Bass, 1998. page: 939.</i>), dan <i>Employee-Supervisor</i> (<i>Noelker & Harel. 2001. page: 938.</i>)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Job Performance</i> (<i>Wright, et al;. 1995. page: 939.</i>)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Organizational Commitment</i> (<i>Mowday, et al. 1979. page: 938.</i>)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>

5.	<p>Putra. (2014) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>”.</p> <p>Sampel 60 responden PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi</p> <p>Metode Analisis: <i>Path Analysis</i></p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan Situasional (<i>Hersey & Blanchard</i>. 1996. <i>page</i>: 48.), dan Lingkungan Kerja (Sedarmayanti. 2001. <i>page</i>: 53.)</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Moeheriono. 2010. <i>page</i>: 57.)</p> <p>Variabel Mediasi: Motivasi Kerja (Notoatmodjo, 2009. <i>page</i>: 55.)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>
6.	<p>Shahab & Nisa. (2014) “<i>The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee</i>”</p> <p>Sampel 79 responden HR Konawe Hospital di Southeast Sulawesi</p> <p>Metode Analisis: <i>Equation Structural Model (SEM)</i></p> <p>Alat Analisis: <i>SmartPLS</i></p> <p>Jenis Penelitian: <i>Explanatory</i></p>	<p>Variabel Independen: <i>Leadership (Voon</i>. 2011. <i>page</i>: 70.), dan <i>Work Attitudes (Carpeter, et al</i>. 2009. <i>page</i>: 70.)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Job Performance (Hasibuan</i>. 2012. <i>page</i>: 72.)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Job Satisfaction (Parvin & Karbin</i>. 2011. <i>page</i>: 71.)</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>
7.	<p>Susanty, et al. (2013) “<i>Employee’s Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational</i></p>	<p>Variabel Independen: <i>Organizational Commitment (Hall & Schneider</i>. 1972. <i>page</i>: 15.), dan <i>Attitude Towards</i></p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>

	<p><i>Commitment, and Job Satisfaction”</i></p> <p>Sampel 200 responden PT. Intech Anugrah Indonesia</p> <p>Metode Analisis: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p> <p>Alat Analisis: AMOS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p><i>Work (Carpeter, et al. 2009. page: 70.)</i></p> <p>Variabel</p> <p>Dependen: <i>Employee’s Job Performance</i> (Khan, et al. 2010. page: 13.)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Job Satisfaction</i> (Ahmad, et al. 2010. page: 15.)</p>	
8.	<p>Kusuma. (2012) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri”</p> <p>Sampel: 31 orang karyawan pada Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri</p> <p>Metode Analisis: Uji Regresi Linear Berganda, dan Uji</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel</p> <p>Independen: Kepemimpinan Partisipatif (<i>Hersey & Blanchard. 1996. page: 48.</i>), Kompensasi (<i>Muhlisotin. 2007. page: 9.</i>), dan Motivasi (<i>Winardi. 2001. page: 2.</i>)</p> <p>Variabel</p> <p>Dependen: Kinerja Karyawan (<i>Hidayat. 2007. page: 1.</i>)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>

Sumber: Data Diolah, 2020

4. Pengaruh *Islamic Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Karyawan

a. Abrar & Isyanto. (2019)

Penelitian Abrar & Isyanto. (2019) berjudul “*The Effect Of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Toward Employee Performance (A Study At PT. Urchindize Madura Branch)*” menemukan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan *Performance*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan metode analisis Uji Kualitas Data, Uji Reliabilitas, Uji Hipotesis, dan Uji Determinasi pada 196 orang karyawan pada *PT. Urchindize Madura Branch* dan menggunakan SPSS untuk pengolahan data.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Performance* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Yang membedakan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek penelitian atau lokasi pada *PT. Urchindize Madura Branch*, metode analisis Uji Kualitas Data, Uji Reliabilitas, Uji Hipotesis, dan Uji Determinasi, serta pengolahan data menggunakan SPSS.

b. *Lestari & Fithriyah.* (2018)

Penelitian *Lestari & Fithriyah.* (2018) berjudul “*The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee’s Job Satisfaction and Performance*” menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Job Satisfaction*, dan *Performance*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan metode analisis *Path Analysis* pada 83 orang karyawan pada PG Kreet Baru Malang dan pengolahan data menggunakan *Smart PLS*.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Performance* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner, metode analisis *Path Analysis*, dan pengolahan data menggunakan *Smart PLS*. Yang membedakan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek penelitian atau lokasi pada PG Kreet Baru Malang, dan variabel *Job Satisfaction*.

c. *Basu & Tewari.* (2017)

Penelitian *Basu & Tewari.* (2017) berjudul “*Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social Capital*” menemukan bahwa OCB secara signifikan memprediksi kinerja pekerjaan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Social Capital*, dan *Performance*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan

metode analisis *Preliminary Analysis*, *Exploratory Factor Analysis* (EFA), *Assessment Of Internal Consistency*, *SEM*, dan *Hypotheses Testing* pada 501 orang karyawan pada *Indian Healthcare Industries* dan pengolahan data menggunakan SEM.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Performance* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Yang membedakan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek penelitian atau lokasi pada *Indian Healthcare Industries*, variabel *Social Capital*, metode analisis *Preliminary Analysis*, *Exploratory Factor Analysis* (EFA), *Assessment Of Internal Consistency*, *SEM*, dan *Hypotheses Testing*, dan pengolahan data menggunakan SEM.

d. Putri & Utami. (2017)

Penelitian Putri & Utami. (2017) berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu)” menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan metode analisis Uji Asumsi Klasik, dan Analisis Regresi *Linear* pada 49 orang karyawan pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu dan menggunakan SPSS untuk pengolahan data.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu, metode Uji Asumsi Klasik, dan Analisis Regresi Linear dan menggunakan SPSS untuk pengolahan data.

e. Suzana. (2017)

Penelitian Suzana. (2017) berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di : PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon)” menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan metode analisis Uji Validitas pada 30 orang karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon dan menggunakan SPSS untuk pengolahan data.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang

Cirebon, metode Uji Validitas dan menggunakan SPSS untuk pengolahan data.

f. Ticoalu. (2013)

Penelitian Ticoalu. (2013) berjudul “*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan” menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan instrumen Kuesioner dan metode analisis Uji Validitas dan Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Regresi Linear Berganda, dan Uji Hipotesis pada 50 orang karyawan PT. BTPN Cabang Manado serta menggunakan SPSS untuk pengolahan data.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Kinerja Karyawan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada PT. BTPN Cabang Manado dan metode analisis Uji Validitas dan Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Regresi Linear Berganda, dan Uji Hipotesis serta menggunakan SPSS untuk pengolahan data.

Tabel 2.4

Review Jurnal Pengaruh Islamic Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<p>Abrar & Isyanto. (2019) <i>“The Effect Of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Toward Employee Performance (A Study At PT. Urchindize Madura Branch)”</i> Sampel: 196 orang karyawan pada PT. Urchindize Madura Branch Metode Analisis: Uji Kualitas Data, Uji Reliabilitas, Uji Hipotesis, dan Uji Determinasi Teknik Analisis SPSS Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Robbins & Judge. 2007, page: 108.)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i> (Mangkunegara. 2011. page: 108.)</p>	<p>OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>
2.	<p>Lestari & Fithriyah. (2018) <i>“The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee’s Job Satisfaction and Performance”</i> Sampel: 83 orang karyawan pada PG Kribet Baru Malang Metode Analisis: Path Analysis</p>	<p>Variabel Independen: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Ristiana. 2013. page: 119.)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Employee’s Job Satisfaction</i> (Belo, et al. 2014. page: 117.)</p>	<p>OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>

	<p>Teknik Analisis: <i>Smart PLS</i></p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Mediasi: <i>Performance</i> (Sutanto & Patty. 2014. <i>page</i>: 119.)</p>	
3.	<p>Basu & Tewari. (2017) “<i>Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of Social Capital</i>”</p> <p>Sampel: 501 orang karyawan pada <i>Indian Healthcare Industries</i></p> <p>Metode Analisis: <i>Preliminary Analysis, Exploratory Factor Analysis (EFA), Assessment Of Internal Consistency, SEM, dan Hypotheses Testing</i></p> <p>Teknik Analisis: SEM</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Podsakoff, et al. 1990. <i>page</i>: 786.)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Job Performance</i> (Sarmiento, et al. 2007. <i>page</i>: 786.)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Social Capital</i> (Pinho. 2013. <i>page</i>: 786.)</p>	OCB secara signifikan memprediksi Kinerja Pekerjaan
4.	<p>Putri & Utami. (2017) “<i>Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu)</i>”</p> <p>Sampel: 49 orang karyawan pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu</p> <p>Metode Analisis: <i>Uji Asumsi Klasik, dan Analisis Regresi Linear</i></p>	<p>Variabel Independen: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Organ, et al. 2006. <i>page</i>: 29.)</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Mathis, et al. 2006. <i>page</i>: 29.)</p>	OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

	<p>Teknik Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>		
5.	<p>Suzana. (2017) “Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di : PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon)”</p> <p>Sampel: 30 orang karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon</p> <p>Metode Analisis: Uji Validitas</p> <p>Teknik Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (<i>Gibson, et al.</i> 2011. <i>page:</i> 44.)</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Mangkunegara. 2011. <i>page:</i> 44.)</p>	<p>OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>
6.	<p>Ticoalu. (2013) “<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan”</p> <p>Sampel: 50 orang karyawan PT. BTPN Cabang Manado</p> <p>Metode Analisis: Uji Validitas dan Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Regresi Linear Berganda, dan Uji Hipotesis</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (<i>Podsakoff, et al.</i> 1990. <i>page:</i> 784.), dan Komitmen Organisasi (<i>Luthans, 2006.</i> <i>page:</i> 784.)</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (<i>Dessler. 2013.</i> <i>page:</i> 783.)</p>	<p>OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>

Sumber: Data Diolah, 2020.

5. Pengaruh Kepuasan dengan Kinerja Karyawan

a. Adha & Wandu. (2019)

Penelitian Adha & Wandu (2019) berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang” menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan instrumen Kuesioner, dan metode analisis Uji T dan Regresi Linear pada 65 orang karyawan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang serta menggunakan SPSS untuk pengolahan data.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kinerja Karyawan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang dan menggunakan SPSS untuk pengolahan data, serta metode analisis yang berbeda, yaitu Uji T dan Regresi Linear.

b. Hamid & Hazriyanto. (2019)

Penelitian Hamid & Hazriyanto. (2019) berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aker Solutions Batam” menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepuasan

Kerja Karyawan, dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan instrumen Kuesioner, Skala *Likert* dan metode analisis Deskriptif Variabel pada 100 orang karyawan PT. Aker Solutions Batam serta menggunakan SPSS untuk pengolahan data.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kinerja Karyawan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner, dan Skala *Likert*. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada PT. Aker Solutions Batam dan menggunakan SPSS untuk pengolahan data, serta metode analisis yang berbeda, yaitu Deskriptif Variabel.

c. *Hazriyanto. et al.* (2019)

Penelitian *Hazriyanto. et al.* (2019) berjudul “*Organizational Commitment, Satisfaction, and Performance of Lecturer (Model Regression by Gender of Man)*” menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Organizational Commitment, Satisfaction, dan Performance*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan instrumen Kuesioner, dan metode analisis Uji Validitas, dan Uji Regresi pada 53 lecturer at the Putera Batam University serta menggunakan SPSS untuk pengolahan data.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel *Satisfaction, dan Performance* dengan jenis

penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada *Putera Batam University*, variabel *Organizational Commitment*, dan menggunakan SPSS untuk pengolahan data, serta metode analisis yang berbeda, yaitu Uji Validitas, dan Uji Regresi.

d. Wijaya. (2018)

Penelitian Wijaya. (2018) berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas” menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan instrumen Kuesioner, dan metode analisis Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Deskriptif, Regresi Linear, dan Uji T pada 73 orang karyawan CV Bukit Sanomas serta menggunakan SPSS untuk pengolahan data.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kinerja Karyawan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada CV Bukit Sanomas dan menggunakan SPSS untuk pengolahan data, serta metode analisis yang berbeda, yaitu Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Deskriptif, Regresi Linear, dan Uji T.

e. Octaviannand, *et al.* (2017)

Penelitian Octaviannand, *et al.* (2017) berjudul “*Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee’s Performance in XYZ Shipping Company*” menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepuasan Kerja Karyawan, Motivasi, dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan instrumen Kuesioner, Skala *Likert* dan metode analisis Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Deskriptif, MSI, Regresi Linear, Uji T, dan Uji F pada 70 orang karyawan *XYZ Shipping Company* serta menggunakan SPSS untuk pengolahan data.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kinerja Karyawan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner, dan Skala *Likert*. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada *XYZ Shipping Company* dan menggunakan SPSS untuk pengolahan data, serta metode analisis yang berbeda, yaitu Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Deskriptif, MSI, Regresi Linear, Uji T, dan Uji F.

f. Valaei, *et al.* (2016)

Penelitian Valaei, *et al.* (2016) berjudul “*Job Satisfaction and Job Performance in the media industry: A synergistic application of partial least squares path modeling*” menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Job Satisfaction*, dan *Job Performance*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan instrumen Kuesioner, Skala *Likert* dan metode analisis *Path Analysis* pada 220 orang karyawan *Malaysian Media Industry* serta teknik pengolahan data yang menggunakan *Smart PLS 3.2.3*.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel *Job Satisfaction*, dan *Job Performance* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner, metode analisis *Path Analysis* dan Skala *Likert* serta teknik pengolahan data yang menggunakan *Smart PLS 3.2.3*. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada *Malaysian Media Industry*.

g. Yusuf (2012)

Penelitian Yusuf (2012) berjudul “*The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables (Study on the Production Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik)*” menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Keselamatan dan Kesehatan Kerja atau OSH, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif terhadap 250 karyawan PT PT. Mahakarya Rotanindo, menggunakan

instrumen Kuesioner dan metode analisis *Path Analysis*, serta teknik pengolahan data yang menggunakan AMOS.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja Karyawan dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan Instrumen yang digunakan adalah Kuesioner, dan metode Analisis Jalur. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada PT. Mahakarya Rotanindo dan teknik pengolahan data yang menggunakan AMOS.

Tabel 2.5

Review Jurnal Pengaruh Kepuasan dengan Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<p>Adha & Wandu. (2019) “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang” Sampel: 65 orang karyawan Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang Metode Analisis: instrumen Kuesioner, dan metode analisis Uji T dan Regresi Linear Teknik Analisis: SPSS Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: Kepuasan Kerja (Colquitt, et al. 2013. page: 67.) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Mangkunegara. 2011. page: 67.)</p>	<p>Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>

2.	<p>Hamid & Hazriyanto. (2019) “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aker Solutions Batam”</p> <p>Sampel: 100 orang karyawan PT. Aker Solutions Batam</p> <p>Metode Analisis: Deskriptif Variabel</p> <p>Teknik Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: Kepuasan Kerja (Rivai. 2009. <i>page:</i> 329.)</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Mangkunegara. 2011. <i>page:</i> 329.)</p>	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3.	<p>Hazriyanto. et al. (2019) “<i>Organizational Commitment, Satisfaction, and Performance of Lecturer (Model Regression by Gender of Man)</i>”</p> <p>Sampel: 53 lecturer at the Putera Batam University</p> <p>Metode Analisis: Uji Validitas & Uji Regresi</p> <p>Teknik Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Commitment</i> (Meyer & Allen. 1997. <i>page:</i> 41.), & <i>Satisfaction</i> (Wexley & Yukl, 1984. <i>page:</i> 41.)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Performance</i> (Gibson et al. 1996. <i>page:</i> 41.)</p>	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4.	<p>Wijaya (2018) “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas”</p> <p>Sampel: 73 orang karyawan CV Bukit Sanomas</p> <p>Metode Analisis:</p>	<p>Variabel Independen: Kepuasan Kerja (Javed, et al. 2014. <i>page:</i> 2.)</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</p>	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

	<p>Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Deskriptif, Regresi Linear, dan Uji T</p> <p>Teknik Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	(Mangkunegara. 2011. <i>page: 2.</i>)	
5.	<p>Octaviannand, et al. (2017) <i>“Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee’s Performance in XYZ Shipping Company”</i></p> <p>Sampel: 70 orang karyawan XYZ Shipping Company</p> <p>Metode Analisis: Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Deskriptif, MSI, Regresi Linear, Uji T, dan Uji F</p> <p>Teknik Analisis: SPSS</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Job Satisfaction</i> (Rivai. 2009. <i>page: 79.</i>), dan <i>Motivation</i> (Hasibuan. 2012. <i>page: 79.</i>)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Employee’s Performance</i> (Mangkunegara. 2011. <i>page: 79.</i>)</p>	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
6.	<p>Yusuf. (2012) <i>“The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables (Study on the Production Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik)”</i></p> <p>Sampel: 250 orang karyawan PT.Mahakarya Rotanindo</p> <p>Metode Analisis: <i>Path Analysis</i></p>	<p>Variabel Independen: OSH (Hayes, et al. 1998. <i>page: 137.</i>)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Performance</i> (Mangkunegara. 2011. <i>page: 137.</i>)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Job Satisfaction</i></p>	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

	Teknik Analisis: AMOS Jenis Penelitian: Kuantitatif	(Robbins & Judge, 2008. page: 137)	
7.	Valaei, et al. (2016) <i>“Job Satisfaction and Job Performance in the media industry: A synergistic application of partial least squares path modeling”</i> Sampel: 220 orang karyawan Malaysian Media Industry Metode Analisis: Path Analysis Teknik Analisis: Smart PLS 3.2.3 Jenis Penelitian: Kuantitatif	Variabel Independen: Job Satisfaction (Spector. 1997. page: 991.) Variabel Dependen: Job Performance (Tsui, et al. 1997. page: 991.)	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Sumber: Data Diolah, 2020.

6. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja
 - a. Rahadiyan, et al. (2019)
 Penelitian Rahadiyan, et al. (2019) berjudul “*The Effect of Motivation and Situational Leadership Style Towards Employee Performance Through Work Satisfaction at Developer Company*” menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Motivation, Situational Leadership, Employees Performance, dan Work Satisfaction*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif terhadap 71 karyawan *Developer Company* di Jawa Timur melalui alat survei Kuesioner

dan metode analisis pengujian hipotesis, serta menggunakan teknologi pengolahan data SEM.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel *Situational Leadership*, *Employees Performance*, dan *Job Satisfaction* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada *Developer Company* di Jawa Timur, variabel *Motivation*, metode analisis Uji Hipotesis, dan teknik pengolahan data yang menggunakan SEM.

b. Mattalatta. (2019)

Penelitian Mattalatta. (2019) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Ke luarga (Studi Kasus Pada PT. Putra Karella Group)” menemukan bahwa mediasi Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel yaitu: Kepemimpinan Situasional, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif terhadap 86 karyawan PT. Putra Karella Group dengan menggunakan alat survei Kuesioner dan metode *Path Analysis*, dan teknologi pengolahan datanya menggunakan *Smart PLS*.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel Kepemimpinan Situasional,

Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja dengan jenis penelitian Kuantitatif, alat yang digunakan adalah Kuesioner dan metode analisis *Path Analysis* serta teknik pengolahan data yang menggunakan *Smart PLS*. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada PT. Putra Karella Group.

c. Setyorini, *et al.* (2018)

Penelitian Setyorini, *et al.* (2018) berjudul “*The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch*” menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Situational Leadership*, *Compensation*, *Employees Performance*, dan *Job Satisfaction*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif terhadap 64 karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk cabang Denpasar dan teknologi pengolahan datanya menggunakan *Smart PLS* dengan menggunakan alat survei kuesioner dan metode *Path Analysis*.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel *Situational Leadership*, *Employees Performance*, dan *Job Satisfaction*, dengan jenis penelitian Kuantitatif, alat yang digunakan adalah Kuesioner, metode analisis *Path Analysis* dan teknik pengolahan data yang menggunakan *Smart PLS*. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian

pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Branch Of Denpasar*, dan variabel *Compensation*.

d. Priyatmo. (2018)

Penelitian Priyatmo. (2018) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif yang dilakukan melalui alat survey Kuesioner dan metode analisis Uji Validitas dan Reliabilitas yang dilakukan terhadap 120 karyawan PT. Mitramas Jangkar Laksana dan teknologi pengolahan datanya menggunakan SEM.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah adanya penggunaan variabel Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja dengan jenis penelitian Kuantitatif, alat yang digunakan adalah Kuesioner. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada PT. Mitramas Jangkar Laksana, metode analisis Uji Validitas dan Uji Reliabilitas serta teknik pengolahan data yang menggunakan SEM.

e. Sandra, *et al* (2018)

Penelitian Sandra, *et al* (2018) berjudul “*The Effect of Situational Leadership and Compensation Style on Employees Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables* in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Tbk. *Branch Of Denpasar*" menemukan bahwa Kepuasan kerja dapat memediasi dampak gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Situational Leadership*, *Compensation Style*, *Employees Performance*, dan *Job Satisfaction*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif terhadap 52 karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Branch Of Denpasar* dengan menggunakan alat survei Kuesioner dan metode *Path Analysis*, dan teknologi pengolahan datanya menggunakan SPSS.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel *Situational Leadership*, *Employees Performance*, dan *Job Satisfaction* dengan jenis penelitian Kuantitatif, alat yang digunakan adalah Kuesioner dan metode analisis *Path Analysis*. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Branch Of Denpasar*, variabel *Compensation Style* dan teknik pengolahan data yang menggunakan SPSS.

f. Murtiningsih, *et al* (2017)

Penelitian Murtiningsih, *et al.* (2017) berjudul "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan *Self Efficacy* Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kota Surabaya" menemukan bahwa hubungan kausal empiris antara Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu:

Kepemimpinan, Budaya Organisasi, *Self Efficacy*, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan menggunakan alat survei Kuesioner dan metode *Path Analysis* dengan menganalisis 93 karyawan Dinas Koperasi dan Niaga Mikro di Kota Surabaya, dan menggunakan SPSS untuk teknologi pengolahan datanya.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan dengan jenis penelitian Kuantitatif, alat yang digunakan adalah Kuesioner dan metode analisis *Path Analysis*. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah objek atau lokasi penelitian pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya, variabel Budaya Organisasi, dan *Self Efficacy*, dan teknik pengolahan data yang menggunakan SPSS.

Tabel 2.6

Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<p>Rahadiyan, et al. (2019) <i>“The Effect of Motivational Leadership Style Towards Employee Performance Through Work Satisfaction at Developer Company”</i></p> <p>Sampel: 71 orang karyawan Developer Company di Jawa Timur</p>	<p>Variabel Independen: Motivation (Robbins & Coulter. 2015. page: 252.), dan Situational Leadership (Northouse. 2012. page: 252.)</p> <p>Variabel Dependen: Employee Performance</p>	<p>Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja</p>

	<p>Metode Analisis: Uji Hipotesis</p> <p>Teknik Analisis: SEM</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>(Bangun. 2012. <i>page: 252.</i>)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Work Satisfaction</i> (Robbins & <i>Coulter. 2015.</i> <i>page: 252.</i>)</p>	
2.	<p>Mattalatta. (2019) “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Ke luarga (Studi Kasus Pada PT. Putra Karella Group)”.</p> <p>Sampel: 86 orang karyawan PT. Putra Karella Group</p> <p>Metode Analisis: <i>Path Analysis</i></p> <p>Teknik Analisis: <i>Smart PLS</i></p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan Situasional (Siagian. 2012. <i>page: 36.</i>)</p> <p>Variabel Dependen: Kepuasan Kerja (Sudarmanto (2009. <i>page: 36.</i>), <i>Organizational Citizenship Behavior (Robbins & Judge, 2008.</i> <i>page: 36)</i>, dan Kinerja Karyawan (Winardi. 2011. <i>page: 36.</i>)</p>	<p>Mobilisasi Kepemimpinan Situasional untuk Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>
3.	<p>Setyorini, et al. (2018) “<i>The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch</i>”.</p> <p>Sampel: 64 orang karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk <i>Denpasar Branch</i></p>	<p>Variabel Independen: <i>Situational Leadership Style</i> (Hersey & <i>Blanchard, 2005.</i> <i>page: 20976.</i>), dan <i>Compensation</i></p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Notoatmodjo. 2009. <i>page:</i> 20977.)</p>	<p>Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja</p>

	<p>Metode Analisis: instrumen Kuesioner dan metode analisis <i>Path Analysis</i>.</p> <p>Teknik Analisis: <i>Smart PLS</i></p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja (<i>Robbinss, 2001. page: 20977.</i>)</p>	
4.	<p>Priyatmo. (2018) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja”</p> <p>Sampel: 120 orang karyawan PT. Mitramas Jangkar Laksana.</p> <p>Metode Analisis: Uji Validitas dan Uji Reliabilitas</p> <p>Teknik Analisis: SEM</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional (<i>Kottler & Pankowski in Maulana, 2012. page: 14.</i>)</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Mangkunegara. 2011. page: 15.)</p> <p>Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja (<i>Siagian, 2012. page: 15.</i>)</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja</p>
5.	<p>Sandra, et al (2018) “<i>The Effect of Situational Leadership and Compensation Style on Employees Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Branch Of Denpasar</i>”</p> <p>Sampel: 52 orang karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Branch Of Denpasar</p> <p>Metode Analisis: <i>Path Analysis</i></p>	<p>Variabel Independen: <i>Situational Leadership</i> (<i>Hersey & Blanchard. 1996. page: 1948.</i>), dan <i>Compensation Style</i> (<i>Nawawi. 2001. page: 1948.</i>)</p> <p>Variabel Dependen: <i>Employees Performance</i> (<i>Hasibuan. 2012. page: 1948.</i>)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Job Satisfaction</i></p>	<p>Kepuasan Kerja dapat memediasi dampak gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan</p>

	Teknik Analisis: SPSS Jenis Penelitian: Kuantitatif	(Furnham. et al. 2003. page: 1948.)	
6.	Murtiningsih, et al. (2017) “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan <i>Self Efficacy</i> Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kota Surabaya” Sampel: 93 orang karyawan Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kota Surabaya Metode Analisis: <i>Path Analysis</i> Teknik Analisis: SPSS Jenis Penelitian: Kuantitatif	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan (Yukl. 2010. page: 156.), Budaya Organisasi (Bateman & Snell. 2007. page: 158.), dan <i>Self Efficacy</i> (Luthans, 2006. page: 159.) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Amstrong & Baron in Wibowo. 2007. page: 160) Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja (Hasibuan. 2012. page: 159.)	Hubungan kausal empiris antara Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Sumber: Data Diolah, 2020.

7. Pengaruh Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan dimediasi *Islamic Organizational Citizenship Behavior*

a. Rasuli. (2019)

Penelitian Rasuli. (2019) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus: PDAM Tirta Merapi Kabupaten Klaten)” menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* juga terbukti mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini

menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan instrumen Kuesioner, dan metode analisis Uji Validitas dan Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Model, dan Analisis Jalur pada 100 orang karyawan PDAM Tirta Merapi Kabupaten Klaten serta menggunakan SPSS sebagai teknik pengolahan data.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, objek atau lokasi penelitian ini adalah PDAM Tirta Merapi Kabupaten Klaten, metode analisis Uji Validitas dan Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Model, dan Analisis Jalur, dan teknik pengolahan data yang menggunakan SPSS.

b. Hartono. (2018)

Penelitian Hartono. (2018) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor PT. Nindya Karya Cabang Makassar)” menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: Kepemimpinan Situasional, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini merupakan

penelitian Kuantitatif terhadap 58 karyawan PT . Nindya Karya cabang Makassar dengan menggunakan alat survei Kuisisioner dan metode *Path Analysis*, dan menggunakan teknologi pengolahan data *Smart PLS*.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel Kepemimpinan Situasional, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan jenis penelitian Kuantitatif, alat yang digunakan adalah Kuesioner, dan metode analisis *Path Analysis* serta teknik pengolahan data yang menggunakan *Smart PLS*. Yang membedakan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek penelitian atau lokasi pada PT. Nindya Karya Cabang Makassar.

c. Fasa. (2018)

Penelitian Fasa. (2018) berjudul “Model Pengembangan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan Berbasis Nilai Islam” menemukan bahwa *Islamic Organizational Citizenship Behavior* memediasi Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Islamic Leadership*, *Islamic Job Satisfaction*, *Islamic Work Motivation* dan *Islamic Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian Kuantitatif ini melibatkan studi kasus pada 18 Bank Umum Syariah di Yogyakarta dengan instrumen Kuesioner, dan metode analisis penelitian menggunakan *Path Analysis* dan pengeolahan data menggunakan *Software Smart PLS 3.0*.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan *Islamic Organizational Citizenship Behavior* dengan jenis penelitian Kuantitatif, alat yang digunakan adalah Kuesioner, dan metode analisis *Path Analysis* serta teknik pengolahan data yang menggunakan *SmartPLS*. Yang membedakan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek penelitian atau lokasi pada 18 Bank Umum Syariah di Yogyakarta serta variabel *Islamic Work Motivation*.

d. *Muhdar & Rahma*. (2015)

Penelitian *Muhdar & Rahma*. (2015) berjudul “*The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance (A Study on Islamic Banks in Makassar, South Sulawesi Province, Indonesia)*” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Spiritual Intelligence, Leadership, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior*, dan *Employees Performance*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan 178 sampel yang ditentukan dengan rumus Slovin pada *Islamic Banks in Makassar, South Sulawesi Province, Indonesia*, dengan menggunakan alat survei Kuesioner. Sampel dipilih dalam dua tahap: Sampling Proporsional dan Sampling Objektif. Analisis data menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, serta

pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dan *Analysis of Moment Structure* (AMOS) versi 22.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel *Leadership*, *Employees Performance*, dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Yang membedakan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek penelitian atau lokasi pada *Islamic Banks in Makassar, South Sulawesi Province, Indonesia*, variabel *Spiritual Intelligence*, dan *Organizational Culture*, metode analisis Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, teknik *proporsional* dan *purposive* serta teknik pengolahan data yang menggunakan SEM dan AMOS.

e. *Buil, et al.* (2015)

Penelitian *Buil, et al.* (2015) berjudul “*Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality*” menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Transformational Leadership*, *Organizational Identification*, *Work Engagement*, *Job Performance*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Proactive Personality*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan menggunakan alat survei Kuesioner dengan sampel 323 karyawan hotel di *Spain*, menggunakan *Path Analysis* dan *Smart PLS 3.0* untuk mengolah data.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel *Leadership*, *Job Performance*, dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner serta data dianalisis dengan menggunakan *Path Analysis* serta menggunakan *Smart PLS 3.0*. Yang membedakan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek penelitian atau lokasi pada Hotel di *Spain*, dan variabel *Organizational Identification*, *Work Engagement*, dan *Proactive Personality*.

f. Maharani & Noermiajti. (2013)

Penelitian Maharani & Noermijati. (2013) berjudul “*Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java*” menemukan bahwa OCB tidak memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu: *Organizational Citizenship Behavior*, *Transformational Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance*. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif dengan menggunakan alat survey Kuesioner dengan sampel 61 karyawan *PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java*, metode analisis *Validity Test*, *Reliability Test*, dan *Descriptive Statistics Analysis*, dan teknik pengolahan data menggunakan GSCA.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel *Organizational Citizenship Behavior*, *Leadership*,

dan *Employee Performance* dengan jenis penelitian Kuantitatif, dan alat yang digunakan adalah Kuesioner. Yang membedakan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah obyek penelitian atau lokasi pada *PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java*, variabel *Job Satisfaction*, metode analisis *Validity Test*, *Reliability Test*, dan *Descriptive Statistics Analysis*, dan teknik pengolahan data menggunakan GSCA.

Tabel 2.7

Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi *Islamic Organizational Citizenship Behavior*

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<p>Rasuli. (2019) “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Kasus: PDAM Tirta Merapi Kabupaten Klaten)” Sampel: 100 orang karyawan PDAM Tirta Merapi Kabupaten Klaten Metode Analisis: Uji Validitas dan Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Model, dan Analisis Alat Analisis: SPSS Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan (Robbins & Judge. 2008. page: 37.) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Mangkunegara. 2008. page: 37.) Variabel Mediasi: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Organ, et al. 2006. page: 37.)</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> juga terbukti mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan</p>
2.	<p>Hartono. (2018) “Pengaruh Kepemimpinan</p>	<p>Variabel Independen:</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan</p>

	<p>Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor PT. Nindya Karya Cabang Makassar)”</p> <p>Sampel: 58 orang karyawan PT. Nindya Karya Cabang Makassar</p> <p>Metode Analisis: <i>Path Analysis</i></p> <p>Alat Analisis: <i>Smart PLS</i></p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan Situasional (<i>Hersey & Blanchard. 1977. page: 81.</i>)</p> <p>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (<i>Gomes. 2008. page: 82.</i>)</p> <p>Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja (<i>As'ad. 2001. page: 81.</i>), dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (<i>Organ & MacKenzie 2011. page: 82.</i>)</p>	<p>bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
3.	<p>Fasa. (2018) “Model Pengembangan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Karyawan Berbasis Nilai Islam”</p> <p>Sampel: 18 Bank Umum Syariah di Yogyakarta</p> <p>Metode Analisis: <i>Path Analysis</i></p> <p>Alat Analisis: <i>Smart PLS 3.0</i></p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: Kepemimpinan (<i>Tobroni. 2005. page: 7.</i>)</p> <p>Variabel Dependen: Kepuasan Kerja (<i>Robbins & Judge. 2015. page: 5.</i>)</p> <p>Variabel Mediasi: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (<i>Kamil, et al. 2014. page: 9.</i>)</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui <i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i></p>
4.	<p>Muhdar & Rahma. (2015) “<i>The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and</i></p>	<p>Variabel Independen: <i>Spiritual Intelligence</i> (<i>King & DeCicco. 2009.</i>)</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja melalui <i>Organizational</i></p>

	<p><i>Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance (A Study on Islamic Banks in Makassar, South Sulawesi Province, Indonesia)”</i></p> <p>Sampel: 178 sampel pada <i>Islamic Banks in Makassar, South Sulawesi Province, Indonesia</i></p> <p>Metode Analisis: Uji Validitas dan Uji Reliabilitas</p> <p>Alat Analisis: <i>Structural Equations Model (SEM)</i> dengan program <i>Analysis of Moment Structure (AMOS)</i> versi 22</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>page: 304.), <i>Leadership (Bass & Avolio, 2000. page: 304.)</i>, dan <i>Organizational Culture (Hafidhuddin & Tanjung. 2003. page: 304.)</i></p> <p>Variabel Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior (Organ. 1988. page: 304.)</i></p> <p>Variabel Mediasi: <i>Employees Performance (Boerner. 2007. page: 304.)</i></p>	<p><i>Citizenship Behavior</i></p>
5.	<p>Buil, et al. (2015) <i>“Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality”</i></p> <p>Sampel: 323 orang karyawan Hotel di <i>Spain</i></p> <p>Metode Analisis: <i>Path Analysis</i></p> <p>Alat Analisis: <i>Smart PLS 3.0</i></p> <p>Jenis Penelitian:</p>	<p>Variabel Independen: <i>Transformational Leadership (Carless, et al. 2000. page: 5.)</i></p> <p>Variabel Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior (Lee & Allen. 2002. page: 5.)</i></p> <p>Variabel Mediasi: <i>Organizational Identification (Smidts, et al. 2001. page: 5.),</i></p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>

	Kuantitatif	<i>Work Engagement (Schaufeli, et al. 2006. page: 5.), dan Proactive Personality (Bateman & Craants. 1993. page: 5.)</i>	
6.	<p>Maharani & Noermijati. (2013) <i>“Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java”</i></p> <p>Sampel: 61 orang karyawan PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java</p> <p>Metode Analisis: <i>Validity Test, Reliability Test, dan Descriptive Statistics Analysis</i></p> <p>Alat Analisis: GSCA</p> <p>Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>	<p>Variabel Independen: <i>Transformational Leadership (Yukl. 1998. page: 2.), dan Job Satisfaction (Luthans. 2011. page: 3.)</i></p> <p>Variabel Dependen: <i>Employee Performance (Darma. 1991. page: 3.)</i></p> <p>Variabel Mediasi: <i>Organizational Citizenship Behavior (Organ. 1988. page: 3.)</i></p>	OCB tidak memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Sumber: Data Diolah, 2020.

B. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan kepemimpinan yang tepat, maka organisasi akan selalu mengambil langkah yang tepat dan mampu mencapai tujuan. Salah satu teori kepemimpinan yang cocok diterapkan di era dinamis ini adalah *Contingency Model of Leadership Effectiveness* dari *Fred Fiedler* (1967). Teori tersebut menyatakan bahwa efektivitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dengan dua karakteristik yaitu derajat situasi di mana pemimpin menguasai, mengendalikan dan memengaruhi situasi dan derajat situasi yang menghadapkan manajer dengan ketidakpastian (*Fiedler, 1967*).

Situasi sangat menentukan Gaya Kepemimpinan mana yang paling efektif, oleh karena itu pemimpin harus mampu membaca situasi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang terjadi. *Hersey & Blanchard*. (1977) menyatakan bahwa tidak ada Gaya Kepemimpinan yang mampu diterapkan setiap waktu, kepemimpinan harus mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang sedang terjadi. Gaya kepemimpinan yang menyesuaikan situasi tersebut dikenal dengan Kepemimpinan Situasional.

Gaya Kepemimpinan Situasional dikembangkan oleh *Paul Hersey* dan pakar kepemimpinan yaitu *Ken Blanchard*. Kepemimpinan Situasional bukanlah gaya Kepemimpinan Statis. Sebaliknya, ini fleksibel, di mana manajer menyesuaikan gaya manajemennya dengan berbagai faktor di tempat kerja, termasuk hubungannya dengan karyawan. Artinya, manajer yang hidup dengan

Kepemimpinan Situasional harus memilih Gaya Kepemimpinan yang berkaitan dengan kematangan pengikut. Misalnya, jika kedewasaan pengikut tinggi, model menyarankan pemimpin memberikan panduan minimal. Sebaliknya, jika kematangan pengikut rendah, manajer mungkin perlu memberikan arahan eksplisit dan mengawasi kerja - sama untuk memastikan kelompok memiliki kejelasan tentang tujuan mereka dan bagaimana mereka diharapkan untuk mencapainya.

Tingkat kematangan pengikut dibagi menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah (*Hersey & Blanchard. 1977*).

1. Kedewasaan tinggi mencakup individu yang berkemampuan tinggi dan percaya diri yang berpengalaman dan bekerja sendiri dengan baik.
2. Kedewasaan sedang umumnya dibagi menjadi dua kelompok, yang pertama adalah karyawan yang mampu tetapi kurang percaya diri untuk mengambil tanggung jawab, dan kelompok kedua memiliki kepercayaan diri tetapi tidak mau melakukan tugas yang ada.
3. Karyawan dengan tingkat kematangan rendah tidak cukup terampil untuk melakukan tugas tetapi sangat antusias.

Dalam penerapan Kepemimpinan Situasional, manajer harus bisa membangun hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan. Untuk membangun hubungan tersebut *Hersey & Blanchard. (1977)* menyusun 4 model kepemimpinan yaitu:

1. *Delegation Style*: Gaya tugas rendah dan hubungan rendah di mana pemimpin memungkinkan kelompok untuk mengambil tanggung jawab atas keputusan

tugas. Ini paling baik digunakan dengan pengikut yang memiliki kematangan tinggi.

2. *Participating Style*: Gaya dengan tugas rendah dan hubungan tinggi yang menekankan gagasan dan keputusan bersama. Manajer dapat menggunakan gaya ini dengan pengikut moderat yang berpengalaman tetapi mungkin kurang percaya diri untuk melakukan tugas yang diberikan.
3. *Selling Style*: Gaya tugas tinggi dan hubungan tinggi di mana pemimpin berusaha menjual ide mereka kepada kelompok dengan menjelaskan arah tugas secara persuasif. Ini juga digunakan dengan pengikut moderat. Berbeda dengan gaya sebelumnya, pengikut ini memiliki kemampuan tetapi tidak mau melakukan pekerjaan itu.
4. *Telling Style*: Gaya tugas tinggi, hubungan rendah di mana pemimpin memberikan arahan eksplisit dan mengawasi bekerja dengan cermat. Gaya ini ditujukan untuk pengikut yang jatuh tempo rendah.

Teori kepemimpinan situasional oleh *Hersey & Blanchard*. (1977) dikembangkan lagi oleh *Blanchard, et al.* (1985) dan menyebutkan bahwa terdapat 2 gaya kepemimpinan dasar untuk membangun kepemimpinan situasional yaitu *directive behavior* dan *supportive behavior*. *Directive behavior* dapat digambarkan dengan 3 kata yaitu struktur, control dan supervise. Sedangkan *supportive behavior* dapat digambarkan dengan 3 kata juga yaitu menghargai, mendengar dan memfasilitasi. Perpaduan antara *directive behavior* dan *supportive behavior* yang menghasilkan kepemimpinan situasional memiliki 4 aspek yaitu:

1. *Directing* (mengarahkan): Dalam Model Kepemimpinan Situasional, Mengarahkan adalah tingkat awal atau dasar gaya kepemimpinan. Hampir semua karyawan baru membutuhkan gaya kepemimpinan yang lebih terarah. Mereka sangat formatif dengan sedikit atau tanpa pengalaman dalam peran baru mereka. Pada tahap formatif pengikut dicirikan oleh kompetensi rendah dan komitmen tinggi, ketidakmampuan untuk mematuhi, dengan kemungkinan perasaan tidak aman. Ketika secara langsung melaporkan bahwa pekerjaan tidak dapat diselesaikan karena ketidaktahuan, pemimpin harus meluangkan lebih banyak waktu untuk bekerja dengan karyawan, memberikan instruksi yang jelas dan tindak lanjut yang teratur. Ini semua tentang dorongan dan motivasi: merayakan hasil positif, dan membuat saran dan tindakan korektif untuk mengurangi hasil positif. Idanya adalah untuk menginspirasi pengikut untuk naik ke *level* berikutnya.
2. *Coaching*: Pelatih ditujukan untuk pengikut yang telah mengembangkan berbagai kemampuan dan meningkatkan komitmen. Pengikut tidak sepenuhnya percaya diri dengan kemampuan mereka, tetapi mereka menyadari kemampuan mereka. Pada titik ini pemimpin masih perlu fokus pada tugas yang masih membutuhkan banyak investasi waktu, namun kini fokusnya bisa diperluas ke membangun relasi dengan karyawan, membangun kepercayaan yang sudah mulai tumbuh, dan motivasi yang sudah ada sejak lama. Demikian pula, para pemimpin perlu menghabiskan banyak waktu untuk mendengarkan dan memberikan nasihat. Tujuannya untuk menarik pengikut agar bisa masuk ke jenjang yang lebih tinggi. Ada lebih sedikit "pembicaraan" dan lebih banyak

"saran" sebagai pelatih, yang mengarah pada lebih banyak dorongan. Kesadaran akan pertumbuhan mendorong mereka untuk melangkah lebih jauh. Ini masih merupakan tahap yang digerakkan oleh pemimpin.

3. *Supporting* (Dukungan): Pendukung akan mendapatkan dukungan. Pendukung ini sekarang dapat melakukan tugasnya, tetapi mereka masih tidak konsisten dan belum berinvestasi sepenuhnya. Pengikut tidak boleh bekerja sama, atau melakukan pekerjaan sesedikit mungkin, terlepas dari kompetensi mereka. Pemimpin harus berpartisipasi dan mendukung pengikut. Pemimpin tidak lagi perlu memberikan instruksi terperinci atau menindaklanjuti sesering mungkin, tetapi perlu terus-menerus memeriksa untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan pada tingkat yang diperlukan. Pengikut saat ini sangat kompeten, tetapi tidak percaya pada kemampuan mereka sendiri, atau tidak sepenuhnya berkomitmen untuk menjadi yang terbaik dan luar biasa. Pemimpin sekarang harus mengurangi fokus mereka pada tugas saat ini dan harus lebih fokus pada hubungan antara pengikut, pemimpin dan tim. Ini adalah fase hubungan tindak lanjut yang digerakkan oleh pengikut.
4. *Delegating*: tujuan delegasi adalah untuk menciptakan pengikut yang, di bawah pengawasan yang memadai, memiliki kemampuan dan kemampuan yang cukup untuk menangkap bola dan menjalankannya. Pengikut adalah orang yang berkualifikasi tinggi, berkomitmen tinggi, agresif, dan cakap. Sebagai seorang pemimpin, Anda sekarang dapat mendelegasikan tugas kepada pengikut dan mengamati dengan tindak lanjut yang minimal, karena mereka tahu mereka akan mendapatkan hasil yang dapat diterima atau bahkan sangat bagus. Fokus pada

tugas rendah, dan fokus pada hubungan rendah. Meskipun pujian atas kinerja luar biasa yang terus berlanjut, tidak perlu memuji setiap tugas. Ini adalah tahap yang digerakkan oleh pengikut.

Teori Kepemimpinan Situasional terus mengalami perkembangan. Pada tahun 2007, *Blanchard* menulis buku dengan judul *Leading at a higher level* dan membahas teori kepemimpinan situasional lebih lanjut. *Blanchard* (2007) mengemukakan tiga aspek dalam menjadi pemimpin situasional. Untuk menjadi efektif sebagai pemimpin situasional, pemimpin harus menguasai tiga keterampilan berikut:

1. **Diagnosis:** Pemimpin harus menentukan tingkat perkembangan bawahan langsung Anda. Kuncinya adalah melihat kompetensi dan komitmen.
2. **Fleksibilitas:** Ketika pemimpin dengan nyaman dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan, Pemimpin telah menguasai keterampilan fleksibilitas. Saat bawahan langsung pemimpin berpindah dari satu tingkat pengembangan ke tingkat berikutnya, gaya pemimpin juga harus berubah.
3. **Bermitra untuk Kinerja:** Kemitraan membuka komunikasi antara pemimpin dan bawahan langsung serta meningkatkan kualitas dan frekuensi percakapan pemimpin. Kepemimpinan bukanlah sesuatu yang dilakukan kepada orang lain, tetapi sesuatu yang dilakukan dengan orang lain.

Kepemimpinan Situasional didasarkan pada keyakinan bahwa orang dapat dan ingin berkembang, dan tidak ada gaya kepemimpinan terbaik untuk mendorong perkembangan itu. Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan

situasi. Oleh karena itu kepemimpinan situasional menjadi topik yang banyak dibahas dan analisis oleh beberapa literatur terdahulu.

Terdapat empat gaya kepemimpinan dasar dalam Kepemimpinan Situasional yaitu mengarahkan, melatih, mendukung, dan mendelegasikan. Keempat gaya kepemimpinan social tersebut harus disesuaikan dengan empat tingkat pengembangan dasar yang meliputi pemula yang antusias, pelajar yang kecewa, pemain yang cakap tetapi berhati-hati, dan peraih prestasi yang mandiri. Dengan penjelasan sebagai berikut (*Blanchard, 2007*):

1. Pemula yang antusias membutuhkan gaya mengarahkan,
2. Peserta didik yang kecewa membutuhkan gaya pembinaan,
3. Pemain yang cakap tetapi hati-hati membutuhkan gaya pendukung
4. Orang yang berprestasi mandiri membutuhkan gaya pendelegasian.

Tingkat pengembangan tersebut bukanlah konsep global, tetapi spesifik tugas. Tingkat pengembangan bervariasi dari satu tujuan ke tujuan atau tugas ke tugas. Seorang individu dapat berada pada satu tingkat perkembangan pada satu tujuan atau tugas dan berada pada tingkat perkembangan yang berbeda pada tujuan atau tugas lain.

Teori Kepemimpinan Situasional lainnya telah dikembangkan oleh *Daniel Goleman*. Teorinya menggabungkan perkembangan konsep kecerdasan emosional. Dia mengembangkan ide itu menjadi enam kategori kepemimpinan situasional, menggambarkan gaya kepemimpinan dan menyarankan kapan setiap gaya paling sesuai dan kemungkinan besar akan berhasil. Keenam aspek tersebut adalah sebagai berikut (*Goleman & McKee, 2002*):

1. *Pacesetting*: Pemimpin menetapkan tujuan dan standar yang agresif dan mendorong karyawan untuk mencapainya. Ini bekerja dengan karyawan yang bermotivasi tinggi dan kompeten, tetapi dapat menyebabkan kelelahan karena tuntutan energi dan tingkat stres yang tinggi.
2. *Authoritative*: Pemimpin yang berwenang memberikan arahan dan tujuan untuk tim, mengharapkan tim untuk mengikuti pimpinannya. Detailnya sering kali diserahkan kepada anggota tim. Ini berfungsi dengan baik ketika arahan yang jelas diperlukan, tetapi bisa menjadi masalah jika anggota tim sangat berpengalaman dan berpengetahuan luas dan mungkin tidak suka didikte.
3. *Affiliative*: Gaya penguatan positif dan peningkatan moral. Pemimpin memuji dan mendorong karyawan, menahan diri dari kritik atau teguran. Tujuannya adalah untuk memupuk ikatan tim dan keterhubungan, bersama dengan rasa memiliki. Pendekatan ini bekerja paling baik pada saat stres dan trauma atau saat kepercayaan perlu dibangun kembali. Ini sepertinya tidak cukup sebagai strategi jangka panjang atau eksklusif.
4. *Coaching*: Pemimpin berfokus pada membantu karyawan individu membangun keterampilan mereka dan mengembangkan bakat mereka. Pendekatan ini bekerja paling baik ketika karyawan menerima bimbingan dan bersedia mendengar tentang kelemahan mereka dan di mana mereka perlu memperbaiki diri.
5. *Demokratis*: Pemimpin sengaja melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan dengan mencari pendapat mereka dan membiarkan mereka bersuara dalam keputusan akhir. Ini bekerja dengan baik ketika pemimpin membutuhkan

bimbingan dan / atau karyawan berkualifikasi tinggi untuk berkontribusi dan tidak ada batasan waktu yang berat yang membutuhkan keputusan cepat.

6. Koersif: Pemimpin bertindak sebagai otoritas tertinggi dan menuntut kepatuhan langsung dengan arahan, bahkan menerapkan tekanan sesuai kebutuhan. Ini dapat dilakukan pada saat krisis atau bencana, tetapi tidak disarankan dalam situasi yang sehat.

Kepemimpinan Situasional adalah gaya kepemimpinan adaptif. Strategi ini mendorong para pemimpin untuk memperhatikan anggota tim mereka, menimbang banyak variabel di tempat kerja mereka dan memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan tujuan dan keadaan mereka (*Goleman & McKee*. 2002).

1. Teori Situasional

Purwanto (2005: 38) mengemukakan hal itu menurut pandangan *Hersey & Blanchard*. (1997) Pendekatan Situasional ini merupakan teori yang mencoba mencari pandangan perantara antara pandangan bahwa ada prinsip-prinsip universal organisasi dan manajemen dengan pandangan bahwa setiap organisasi itu unik dan mempunyai keadaan yang berbeda. Memiliki gaya dan keterampilan kepemimpinan tertentu.

Salah satu faktor yang menunjukkan adanya perbedaan status organisasi adalah kematangan dan tingkat perilaku kelompok atau bawahannya. Tinggi-rendahnya kedewasaan kelompok juga menentukan kemana kecenderungan gaya kepemimpinan pemimpin harus diarahkan.

Munandar (2015: 190) mengemukakan bahwa teori Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh *Hersey* dan *Blanchard* didasarkan pada

pengolahan model efektivitas pemimpin tiga dimensi berdasarkan hubungan kurva linier antara perilaku tugas dan perilaku hubungan serta kematangan.

Wahyudi (2009: 130) menjelaskan bahwa teori Kepemimpinan Situasional membangkitkan minat orang karena ia merekomendasikan jenis kepemimpinan yang dinamis dan fleksibel. Dalam gaya Kepemimpinan Situasional, motivasi, kemampuan dan pengalaman bawahan harus terus dievaluasi untuk menentukan kombinasi gaya yang paling sesuai.

Pendekatan Situasional ini merupakan teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan bahwa ada prinsip-prinsip *universal* organisasi dan manajemen dengan pandangan bahwa setiap organisasi itu unik dan mempunyai situasi yang berbeda, sehingga harus menghadapi masalah dengan gaya kepemimpinan tertentu (Daft, 2011: 341). Menurut Daft, Pada teori ini indikator yang akan diukur adalah cara pemimpin dalam menyuruh, menjual, berpartisipasi, dan mendelegasikan. Seorang pemimpin harus memiliki cara untuk memberikan instruksi yang baik kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang akan diselesaikan.

Bernadine & Susilo. (2006: 48) mengemukakan bahwa teori Situasional Hersey & Blanchard. (1997) Teori ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kematangan anggota. Kematangan yang terkait dengan tugas tertentu dapat dibagi menjadi dua bagian berikut:

a. Kematangan psikologis; percaya diri, kemampuan dan kemauan untuk bertanggung jawab.

- b. Kematangan pekerjaan (*job maturity*): keterampilan dan pengetahuan teknis yang relevan.
- c. Ketika kematangan anggota meningkat, kepemimpinan harus lebih berorientasi pada hubungan daripada berorientasi pada tugas. Untuk empat tingkat kedewasaan anggota (dari sangat dewasa hingga paling dewasa), kepemimpinan dapat mencakup:
 - 1) Mendelegasikan kepada anggota,
 - 2) Berpartisipasi dengan anggota,
 - 3) Menjual/tawarkan ide kepada anggota, dan
 - 4) Memberitahukan anggota apa yang harus mereka kerjakan.

Berdasarkan uraian gaya Kepemimpinan Situasional, maka dapat disimpulkan bahwa gaya Kepemimpinan Situasional merupakan suatu cara mempengaruhi orang lain atau kelompok sesuai dengan kematangannya. Kepemimpinan Situasional *Hersey & Blanchard*. (1997), menurut Thoha (2010: 63), kepemimpinan didasarkan pada hubungan yang saling mempengaruhi, yang meliputi:

- a. Jumlah instruksi dan instruksi yang diberikan oleh pemimpin,
- b. Besarnya dukungan sosial dan emosional yang diberikan oleh pimpinan,
- c. Derajat kesiapan atau kematangan pengikut yang ditunjukkan saat menjalankan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu.

2. Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional

Menurut Munandar (2015: 190) menyebutkan empat dasar perilaku pemimpin, yaitu (1) perilaku tugas tinggi dan relasi rendah, (2) perilaku tugas

tinggi dan relasi tinggi, (3) perilaku tugas rendah dan relasi tinggi, dan (4) perilaku tugas rendah dan relasi relasi rendah. Empat gaya dasar perilaku pemimpin di atas pada dasarnya menunjukkan gaya kepemimpinan yang berbeda antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya. Menurut Thoha (2010: 65), empat gaya dasar kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Dalam gaya 1 (G1), Tingkah laku yang ditunjukkan oleh pemimpin dapat memberikan banyak arahan tetapi dukungan yang sangat sedikit. Para pemimpin ini memberi pengikut dengan deskripsi spesifik tentang peran dan tujuan, dan memantau dengan cermat kinerja tugas mereka.
- b. Dalam gaya 2 (G2), Pemimpin menunjukkan banyak perilaku membimbing dan mendukung. Pemimpin gaya ini bersedia menjelaskan keputusan dan kebijakan, dan bersedia menerima pendapat pengikut. Namun, pemimpin gaya ini harus tetap memberikan pengawasan dan bimbingan agar dapat menyelesaikan tugas pengikut.
- c. Pada gaya 3 (G3), Perilaku pemimpin menekankan pada pemberian banyak dukungan, tetapi sedikit bimbingan. Dengan cara ini, pemimpin membuat keputusan dengan pengikut dan mendukung upaya untuk menyelesaikan tugas.
- d. Adapun gaya 4 (G4), Pemimpin memberikan sedikit dukungan dan bimbingan. Pemimpin dengan gaya ini mendelegasikan keputusan dan tanggung jawab dalam melakukan tugas kepada pengikut.

Thoha (2010: 66) tandaskan bahwa gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Tingkah laku pemimpin dengan arah tinggi dan dukungan rendah (G1) disebut instruksi, karena gaya ini bercirikan komunikasi satu arah. Pemimpin mendefinisikan peran pengikut dan memberi tahu mereka bagaimana, bagaimana, kapan dan di mana melakukan berbagai tugas. Langkah-langkah untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan sepenuhnya dilakukan oleh pemimpin. Umumkan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, dan pemimpin memantau dengan cermat implementasinya.
- b. Perilaku pemimpin dengan bimbingan tinggi dan dukungan tinggi (G2) disebut konsultasi, karena ketika menggunakan gaya ini, pemimpin akan tetap memberikan banyak bimbingan dan tetap mengambil keputusan yang hampir sama, tetapi setelah itu akan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku suportif yang dihasilkan. dengan mencoba mendengarkan perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat serta pemikiran dan saran mereka. Meski mendapat peningkatan dukungan, pemimpin tetap bisa mengontrol keputusan.
- c. Perilaku pemimpin dengan dukungan tinggi dan bimbingan rendah (G3) disebut partisipasi, karena pengendalian pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terjadi secara bergantian. Dengan menggunakan ketiga gaya ini, pemimpin dan pengikut dapat bertukar ide selama pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peran pemimpin adalah mendengarkan secara aktif. Tanggung jawab utama untuk memecahkan masalah dan membuat

keputusan terletak pada pengikut. Ini wajar karena pengikut memiliki kemampuan untuk melakukan tugas.

- d. Perilaku seorang pemimpin dengan kepemimpinan dan pembinaan yang rendah (G4) disebut delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah dengan bawahannya untuk mencapai kesepakatan tentang definisi masalah, kemudian mendelegasikan masalah tersebut kepada bawahan secara keseluruhan. Sekarang, bawahan dapat mengontrol cara melakukan tugas. Pemimpin memberi bawahan banyak kesempatan untuk melakukan pertunjukan mereka sendiri, karena mereka memiliki kemampuan dan kepercayaan diri untuk memikul tanggung jawab mengarahkan perilaku mereka sendiri.

Pemimpin Situasional melihat kedewasaan sebagai kemampuan dan kemauan individu atau kelompok untuk bertanggung jawab dalam membimbing perilaku mereka sendiri dalam keadaan tertentu. Oleh karena itu, perlu ditekankan kembali bahwa kedewasaan merupakan suatu konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung pada apa yang ingin dicapai oleh pemimpin.

3. Kedewasaan Pengikut Kepemimpinan Situasional

Menurut Thoha (2010: 66), Dengan membagi tingkat kedewasaan dalam model kepemimpinan menjadi empat tingkat: rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3) dan tinggi (M4), beberapa simbol yang mewakili kematangan dapat dikutip. Masing-masing tahap perkembangan ini

mewakili kombinasi kemampuan dan kemauan yang berbeda, seperti yang ditunjukkan pada ilustrasi di bawah ini:

- a. Tingkat kedewasaan M1 (tidak dapat diterima dan tidak mau menerima), tipe M1 ini memiliki tanggung jawab untuk melakukan sesuatu yang tidak kompeten atau kurang percaya diri. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin kepada bawahannya adalah gaya instruksional (G1), yaitu melalui notifikasi, tampilan, dan instruksi tertentu. Oleh karena itu, gaya mengajar harus memberikan arahan yang jelas, dan pengawasan ketat memiliki kemungkinan efektivitas terbesar.
- b. Tingkat kedewasaan M2 (tidak bisa tapi mau), tipe orang dengan M2 seperti ini tidak bisa tapi mau bertanggung jawab dan memiliki rasa percaya diri tapi kurang skill. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh pemimpin untuk bawahannya adalah konsultasi (G2), yang memberikan perilaku tugas tingkat tinggi dan hubungan tingkat tinggi.
- c. Tingkat kedewasaan M3 (mampu tetapi tidak mau / ragu-ragu). Orang-orang pada tingkat perkembangan ini mampu tetapi tidak mau menyelesaikan tugas yang diberikan. Keengganan mereka disebabkan oleh kurangnya iman. Oleh karena itu gaya yang dapat digunakan pemimpin untuk memimpin adalah gaya partisipasi (G3) yang memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi dan dapat diterapkan pada individu yang memiliki kematangan tersebut. Dalam praktiknya, pemimpin dapat memberikan hubungan yang lebih tinggi dan perilaku tugas yang lebih rendah.

d. Tingkat kedewasaan M4 (mampu dan mau). Seseorang dengan tingkat kedewasaan ini adalah seseorang yang mampu, mau atau percaya diri untuk mengambil tanggung jawab. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin adalah gaya delegasi (G4). Dalam praktiknya, pemimpin dapat memberikan hubungan tingkat rendah dan tugas tingkat rendah.

Pemimpin harus mengetahui atau memahami bawahannya, apakah itu kedewasaan keterampilan atau keinginannya. Dengan memahami tipe-tipe bawahan (kedewasaan dan kemauan), pemimpin akan mampu menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai. Sebagai orang yang ikut serta dalam proses pencapaian tujuan, bawahan memiliki karakteristik dan karakteristik yang berbeda-beda, oleh karena itu perlu dikaji kemampuan bawahan untuk memilih gaya kepemimpinan yang benar.

4. Sifat Kepemimpinan Situasional

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahkan teori sifat dari kepemimpinan.

Handoko (2008: 297) mengemukakan 6 sifat kepemimpinan, yaitu:

a. Kemampuan sebagai Pengawas, Dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.

- b. Kebutuhan akan prestasi, Mencakup pencarian Tanggung Jawab dan Keinginan Sukses.
- c. Kecerdasan, Mencakup Kebijakan, Pemikiran Kreatif, dan Daya Pikir.
- d. Ketegasan, Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- e. Kepercayaan Diri, Pandangan terhadap dirinya tentang kemampuan untuk menghadapi masalah.
- f. Inisiatif, Mencakup kemampuan bertindak secara mandiri, mengembangkan kemampuan dan merumuskan penemuan/ terobosan baru.

Tabel 2.8

Rujukan Teori Kepemimpinan Situasional

Variabel	Teori	Indikator	Rujukan
Kepemimpinan Situasional	<i>Hersey & Blanchard.</i> (1977)	<i>Delegating, Participating, Selling, dan Telling</i>	Teori yang akan dipakai pada penelitian ini adalah: <i>Hersey & Blanchard.</i> (1977)
	<i>Blanchard, et al.</i> (1985)	<i>Directing, Coaching, Supporting, dan Delegating</i>	
	<i>Blanchard.</i> (2007)	Diagnosis, Fleksibilitas, dan Bermitra	Teori ini dipilih karena memiliki Indikator yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan
	<i>Goleman & McKee.</i> (2000)	<i>Pacesetting, Authoritative, Affiliative, Coaching,</i>	

		Demokratis, dan Koersif	
--	--	----------------------------	--

Sumber: Fonda, *et al.* (2015); Narto & Junianto. (2020); Harefa. (2017); Ardina. (2016); Dermawan & Aini. (2018); Noviani. (2018); Nugraha. (2017); Putra. (2014); Kusuma. (2012); Setyorini, *et al.* (2018); Sandra, *et al* (2018); Hartono. (2018).

C. *Islamic Organizational Citizenship Behavior*

Zhang (2011: 3) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan, dan berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi. OCB juga merupakan perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi, dan organisasi serta perilaku tidak dapat dikembangkan berdasarkan kewajiban peran formal atau dalam bentuk kontrak atau kompensasi. Misalnya, membantu rekan kerja mengurangi beban kerja, kurang istirahat, melakukan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain memecahkan masalah.

OCB merupakan perilaku kerja sukarela, tidak ada ekspektasi kompensasi dan tidak ada intimidasi terhadap pekerja, inilah pentingnya penerapan OCB Islami di tempat kerja, khususnya di Indonesia. *Islamic OCB* merupakan solusi bagi perusahaan - perusahaan atau lembaga - lembaga khususnya milik pemerintah untuk memberantas ketidak jujuran karyawan seperti korupsi, suap dan lain-lain (Diana, 2012). Perilaku OCB mencakup beberapa aspek yang sangat berkaitan dengan nilai-nilai Islam. Studi oleh Kamil, *et al.* (2014) juga telah menghasilkan skala untuk mengukur *Islamic OCB* karyawan dalam konteks Organisasi Bisnis.

Selain itu, penelitian juga mengungkapkan bahwa model pengukuran konstruk *Islamic OCB* dalam konteks Organisasi Bisnis dijelaskan oleh empat komponen: *Altruisme, Civic Virture, Remove Harm (Raf'al Haraj)*, dan *Advocate High Moral Standards (Da'wah)*.

Kamil, *et al.* (2015) menemukan bahwa *Islamic OCB* merupakan faktor penting dalam pengembangan perusahaan dan dapat dipicu *melalui Islamic Social Responsibility*. Kamil, *et al.* (2015) menganalisis faktor - faktor yang mempengaruhi *Islamic OCB* dan menemukan *Bahwa Islamic Social Responsibility* berpengaruh signifikan terhadap *OCB* sedangkan *Islamic Spirituality* tidak memberikan pengaruh signifikan. Terkait peran penting *Islamic OCB*, Fasa (2018) menemukan beberapa temuan empiris yaitu motivasi Kerja Islami dan Kepuasan Kerja Islami memiliki pengaruh signifikan terhadap meningkatnya *Islamic OCB*. Fasa (2018) mengungkapkan ada beberapa indikator penting dalam *Islamic OCB*, yaitu *Ta'awun, Civic Virtue, Da'wah*, dan *Ra'fal Haraj*. Kamil, *et al.* (2015) menemukan bahwa ada hubungan antara *OCB* dan *Taqwa*, *Taqwa* dan prinsip-prinsip Islam lainnya dapat berfungsi sebagai anteseden atau faktor pendukung untuk *OCB* dan *Taqwa* harus dioperasionalkan untuk penelitian bisnis kontemporer.

Kontribusi *OCB* merupakan penyumbang yang mungkin atau tidak mungkin menguntungkan pada masa depan. Intinya adalah penghargaan yang bertambah kepada *OCB* merupakan tidak langsung dan tidak pasti, dibanding dengan kontribusi formal seperti produktivitas yang tinggi atau teknik yang baik atau solusi yang inovatif (Kusumajati, 2014: 66). Secara umum, *OCB* mengacu pada perilaku

yang bukan merupakan bagian dari *Job Description* karyawan secara formal (misalnya, membantu rekan kerja; sopan kepada orang lain), atau perilaku yang karyawan tidak dihargai secara formal (Jex & Brit, 2008). Bogler & Somech. (2005) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku sekehendak hati yang diarahkan oleh individu atau organisasi secara keseluruhan. Dari beberapa pendapat mengenai OCB dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang melebihi kebutuhan dasar pekerja seperti membantu rekan kerja dan sopan kepada orang lain, yang menguntungkan organisasi dan tidak berkaitan dengan sistem kompensasi.

1. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Zhang (2011: 3), sebagai berikut:

- a. *Altruism* merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Kusumajati (2014: 66) ia mengatakan jika karyawan dalam suatu organisasi memiliki semangat untuk saling membantu dan tanpa pamrih mencapai tujuan organisasi, maka secara alamiah akan meningkatkan OCB dalam organisasi. Misalnya, perilaku seperti membantu kolega yang tidak hadir, membantu orang lain dengan beban kerja yang berat, memperhatikan bahwa perilaku seseorang memengaruhi pekerjaan orang lain, dan memberikan bantuan

dan dukungan kepada karyawan baru adalah tanda-tanda nyata dari lingkungan kerja ini.

- b. *Conscientiousness* merupakan perilaku yang diwujudkan dengan berusaha melebihi ekspektasi perusahaan, seperti penggunaan waktu yang efektif dan melebihi ekspektasi, bukan merupakan kewajiban atau pekerjaan karyawan, melainkan perilaku sukarela. Aspek ini jauh di luar cakupan tanggung jawab. Orang yang sadar akan tanggung jawabnya akan secara sukarela mengambil tanggung jawab tambahan, tepat waktu, memperhatikan detail dan kualitas tugas, dan seringkali melebihi ruang lingkup tugasnya.
- c. *Sportsmanship*, Ini adalah perilaku yang mentolerir situasi yang tidak diinginkan dalam organisasi tanpa menimbulkan keberatan. Orang dengan tingkat *Sportsmanship* yang tinggi akan menciptakan suasana yang positif di antara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan orang lain, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Contoh perilaku antara lain kesediaan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, tidak mengeluh dan mengutuk kegiatan, tidak mencari kesalahan dalam organisasi, tidak mengeluh tentang segala hal, dan tidak membesar-besarkan masalah.
- d. *Courtesy*, Hal ini untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk menghindari masalah interpersonal. Orang dengan dimensi ini adalah orang yang menghormati dan peduli terhadap orang lain. Contoh dari jenis perilaku ini adalah secara teratur "menyentuh" dasar rekan kerja untuk

melihat bagaimana kemajuan pekerjaan, atau untuk memberi tahu orang lain bagaimana cara mencapainya.

- e. *Civic Virtue*, Hal ini adalah perilaku yang bertanggung jawab atas kehidupan organisasi (setelah organisasi berubah, secara aktif merekomendasikan bagaimana meningkatkan operasi atau prosedur organisasi dan melindungi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarahkan organisasi untuk memberikan tanggung jawab kepada personel untuk meningkatkan kualitas bidang profesionalnya. Kewarganegaraan dapat diartikan sebagai kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dalam urusan rutin atau non rutin dalam organisasi agar dapat meninggalkan kesan yang baik pada organisasi (Bukhari, *et al.*, 2009). Contoh perilaku adalah menghadiri pertemuan, membaca dan menjawab email yang berhubungan dengan pekerjaan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi (*Organ et al.*, 2006).

2. Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Kusumajati (2014: 66) menggunakan teori pertukaran sosial untuk menunjukkan bahwa ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan diberi penghargaan. Pembalasan dari karyawan ini mencakup rasa memiliki yang kuat pada organisasi dan perilaku seperti *Organizational Citizenship Behavior*.

- a. Kepribadian dan Suasana Hati; menurut *Elanain* (2007), Kepribadian memainkan peran penting dalam perilaku kerja. Selain itu, hasil penelitian ini memiliki arti praktis yang penting dalam proses seleksi karyawan. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa pengalaman terbuka, kesadaran dan stabilitas emosional adalah ciri kepribadian yang paling penting dalam memprediksi OCB. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan calon binaan memiliki kepribadian yang baik selama proses seleksi, sehingga staf OCB dapat ditingkatkan. Selain itu menurut *Purba & Seniati*. (2004: 115), Kepribadian memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap OCB. Dari perspektif budaya karyawan Indonesia, peneliti menekankan pada nilai persatuan. Dapat dikatakan bahwa semakin banyak investasi emosional karyawan di perusahaan, semakin besar kemungkinan dia membantu kolega dan pemimpin menyelesaikan tugas, mencegah masalah di tempat kerja dan mendorong dan memperkuat, dan semakin besar kemungkinan seorang karyawan membantu organisasi sebagai Secara keseluruhan, melalui toleransi Karyawan yang berkinerja buruk di tempat kerja peduli dengan kelangsungan hidup perusahaan dan mematuhi aturan dan peraturan perusahaan.

- b. Dukungan Organisasional; penelitian *Shore & Wayne*. (1993) Ditemukan bahwa dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat memprediksi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Pekerja yang yakin didukung oleh organisasi akan memberikan umpan balik dan mengurangi ketidakseimbangan dalam hubungan dengan memberikan perilaku *citizenship*.

Kualitas interaksi antara pemimpin dan bawahan; persepsi kualitas interaksi pemimpin-bawahan merupakan faktor yang mengarah pada perilaku kewargaan organisasi karyawan. Semakin tinggi kualitas interaksi antara pemimpin dan bawahan, maka semakin tinggi pula perilaku kewargaan organisasional karyawan. Kemauan pemimpin untuk menggunakan kewenangannya untuk membantu bawahannya memecahkan masalah merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi OCB (Novliadi, 2009). Menurut *Shore & Wayne*. (1993), Karyawan yang terlibat dalam interaksi berkualitas tinggi dengan para pemimpin dapat melakukan pekerjaan selain pekerjaan biasanya. Pada saat yang sama, karyawan dengan interaksi berkualitas rendah dengan pemimpin lebih cenderung menunjukkan pekerjaan rutin dalam kelompok kerja.

- c. Masa kerja; *Sommer et al.* (1996) Direkomendasikan agar masa kerja dapat digunakan sebagai prediktor OCB, karena variabel ini mewakili "ukuran" dari "investasi" karyawan dalam organisasi.
- d. Jenis kelamin; *Morrison* (1994) Fakta membuktikan bahwa pria dan wanita memiliki pandangan berbeda tentang OCB. Dibandingkan dengan pria, wanita menganggap OCB sebagai bagian dari tingkah laku mereka dalam peran. Bukti ini menunjukkan bahwa perempuan cenderung menginternalisasi ekspektasi kelompok, rasa memiliki, dan aktivitas yang bermanfaat sebagai bagian dari pekerjaan mereka (*Diefendorff, et al*, 2002).

3. *Islamic Organizational Citizenship Behavior*

Teori perilaku kewarganegaraan yang telah dijelaskan dalam teori-teori modern didasarkan pada nilai-nilai keislaman yaitu keikhlasan, *taawun*, *ukhuwah*, dan *mujahadah*. Indikator yang akan diuji terkait dengan keegoisan karyawan, kehati-hatian dalam bekerja, kesantunan karyawan, sportivitas dan perilaku sosial karyawan (Diana, 2012).

a. Definisi Ikhlas

Ada banyak pendapat ulama tentang pemahaman yang tulus tentang filantropi. Menurut semua yang telah dilakukan Syeh Ruwaim, Ikhlas adalah mengerjakan segala sesuatu dengan tanpa mengharapkan imbalan baik di dunia maupun akhirat (*Al - Ghazali*, Juz 1: 27 dalam Diana, 2012). Diana (2012) mendefinisikan integritas sebagai penghilangan amal dari sumber polusi (*Al - Ghazali*, Juz 1: 370 dalam Diana, 2012), Oleh karena itu, selama masih ada perasaan di dalam hati bahwa seseorang akan melihat ibadahnya, maka orang yang melakukan ibadah tersebut tidak dapat dianggap ikhlas, karena kecuali dia ingin meniru perbuatannya (*Muhammad bin Yusuf*, Juz 3: 69 dalam Diana, 2012).

Syaikh (2005: 92) mengemukakan bahwa keikhlasan bersumber dari dua sifat kotor yaitu riya dan keinginan. Iklas ibarat susu, nikmat yang Allah ciptakan dalam kotoran dan darah sapi (QS *An - Nahl*, 16: 66 dalam Diana, 2012), jika susu bercampur kotoran atau darah maka susunya kotor, tidak bisa dimakan oleh manusia, meskipun begitu

ikhlas, jika dalam amal tertular oleh keinginan untuk dipuji manusia, maka keikhlasan akan hilang, dan Allah tidak akan menerimanya.

Menurut *Bugi* (2008) secara etimologis Ikhlas berarti menjaga kebersihan kotoran dan menjaga kebersihan dan tidak kotor. Karena itu, orang yang ikhlas adalah orang yang menguduskan agamanya bagi Allah, tidak bergaul dengannya, dan tidak menunjukkan perbuatan baik. Dalam pengertian ketulusan berarti melakukan kegiatan amal yang tujuannya menyenangkan Allah tanpa harus bersentuhan dengan Allah sehingga menyucikan niat untuk menghancurkan kotoran. Manusia diciptakan hanya untuk menyembah Allah dan menyembah dengan ikhlas. Menurut QS. *An – Nisa* (4: 146) dalam Diana, (2012) Dijelaskan bahwa orang yang melakukan sesuatu dengan itikad baik akan mendapatkan pahala yang besar. Selanjutnya menurut QS. *Al - An'am* (6: 162) dalam Diana, (2012) dijelaskan bahwa semua ibadah harus dilakukan hanya karena Allah, karena pada kenyataannya hidup dan mati juga untuk Allah. Oleh karena itu, jika orang melakukan sesuatu dalam hidup ini bukan karena Allah, itu adalah orang yang hilang, dan perilakunya tidak diakui. Amal terbaik dilakukan dengan itikad baik (QS. *Al - Mulk*: 2 dalam Diana, 2012).

“Katakanlah Sesungguhnya sholatku, ibadahku, hidupku, matiku hany untuk Allah Tuhan semesta alam”.

Selanjutnya dalam *Al - Sadid* (Juz 1: 133 dalam Diana, 2012) Dijelaskan bahwa seseorang itu murni perbuatan karena Allah SWT, ia

bertindak dengan penuh keikhlasan, akan tetapi dia mengambil imbalan yang dia jadikan sebagai *muqobalah* atau dalam pekerjaan dan agamanya, seperti menerima *Ju'lu* (pahala). Hasil karyanya yang luar biasa dan para prajurit muslim yang bertempur dan mendapatkan bagian dari harta rampasan (*Ghonimah*) dan juga ibarat aset yang disumbangkan ke masjid, madrasah dan lembaga Islam lainnya, beberapa di antaranya diberikan kepada orang-orang yang peduli dan jaga kemudian memperbolehkan mereka untuk melakukannya. Dan tidak akan menjadikan amal mereka sebagai amal yang tidak tulus, sehingga mempengaruhi keyakinan dan tauhid orang-orang tersebut (Soleh, 2003: Juz 2: 71 dalam Diana, 2012).

b. Kerja Ikhlas dan Perilaku *Citizenship*

Pekerja yang tulus tidak akan membatasi kuantitas dan kualitas pekerjaan pada nilai upah yang mereka terima. Pekerja nyata biasanya bekerja lebih lama dan bekerja lebih serius daripada karyawan lain karena mereka ingin melakukan yang terbaik dan tidak mengharapkan bayaran ekstra. Bahkan akan memberikan nilai lebih dari yang diharapkan perusahaan. Ia akan membantu rekan-rekan dan bawahannya. Semuanya bisa dilakukan karena dia bisa, karena dia ingin memaksimalkan potensinya, ini adalah ucapan terima kasih kepada Allah (Diana, 2012).

Menurut penjelasan di atas, orang yang ikhlas selalu melakukan perbuatan baik dengan ikhlas dalam situasi mereka sendiri atau di

tengah orang banyak, terlepas dari pujian atau tidak. Ali bin Abi Thalib berkata "Orang yang *riya* memiliki ciri malas jika sendirian, rajin jika di hadapan orang, bergairah dalam beramal jika dipuji dan makin berkurang ketika dicela". Menurut Diana (2012), karakteristik pekerja yang ikhlas adalah kapasitas hatinya yang besar, visi yang jelas dan selalu memberi lebih. Seorang pekerja yang tulus selalu berusaha sebaik mungkin untuk memberi lebih dari yang diminta. Tidak ada keraguan bahwa mereka akan melakukan tugas-tugas lain di luar cakupan deskripsi pekerjaan mereka. Mereka juga ingin membantu rekan kerja, mempromosikan pekerjaan mereka, bahkan membantu mereka memecahkan berbagai masalah, serta menjadikan harta benda, tahta, perkataan dan cinta sebagai sumber manfaat bagi orang lain.

Dari uraian keikhlasan di atas, dapat disimpulkan bahwa keikhlasan merupakan perbuatan yang tidak mementingkan diri sendiri, namun hanya merupakan harapan ridho Allah SWT. Tanpa keikhlasan, Allah tidak akan menerima sedekah apapun. Oleh karena itu, setiap Muslim harus bertindak hanya dengan niat Allah, dan tidak ingin dipuji oleh orang lain, juga tidak ingin menerima penghargaan atau status sekuler.

Perilaku warga negara sama dengan perilaku tulus, perilaku ini dilakukan tanpa mengharapkan imbalan atau balasan dari pemimpinnya, tetapi semata-mata karena kesadaran untuk mengedepankan cinta dan membantu sesama.

c. Motif OCB dalam Islam

a) Mendapat Ridha Allah

Beberapa orang menunjukkan kewarganegaraan (OCB) karena mereka hanya menginginkan kebahagiaan Allah. Perilaku menolong, komunikasi yang baik, kerjasama dan partisipasi bermula dari keinginan mereka untuk bersaing dengan kebaikan dan balasan terbesar dari Allah SWT. Menurut nilai-nilai Islam, perilaku kewarganegaraan yang sukarela dan ramah sangat diutamakan. Setelah Nabi dan teman-temannya berdiskusi, mereka bertanya tentang perbuatan yang lebih mulia daripada *jihad* , dan Nabi menjawab bahwa mereka adalah orang-orang yang tidak mengharapkan balasan. Bukhari menyatakan sebagai berikut:

” Nabi bersabda: Amal apa yang paling mulia saat ini? Nabi berkata bahwa mereka menjawab " jihad ", bukan " jihad ", tetapi seseorang yang mengorbankan dirinya dan hartanya serta tanpa mengharapkan imbalan apapun”.

Dapat dipahami dari hadits ini bahwa perbuatan mengorbankan diri atau harta untuk kepentingan orang lain atau organisasi tanpa mengharapkan pahala, maka tindakan yang dilakukan adalah mulia daripada berjihad atau berperang di jalan Allah. Padahal *jihad* adalah perbuatan yang paling mulia, namun disamakan dengan keimanan itu sendiri, dan haji yang mabrur

(HR. *Bukhari*: 25 dalam Diana, 2012). Hadits-hadits di atas dapat digunakan sebagai dasar dasar perilaku masyarakat. Oleh karena itu, motivasi umat Islam untuk melakukan OCB adalah karena ingin mencari Ridha Allah dan ingin menjalani kehidupan yang baik di dunia ini dan seterusnya. Tingkah laku warga negara sebenarnya dilandasi oleh ajaran cinta kasih (*mahabbah*), tingkah laku ini selalu ingin diberikan tanpa syarat atau pahala, tingkah laku ini mengedepankan moralitas dan kemanusiaan. *Al-Quran* mengajarkan umat untuk melindungi kehidupan manusia.

“Oleh karena itu Kami tetapkan (suatu hukum) bagi Bani Israil, bahwa: barang siapa yang membunuh seorang manusia, bukan karena orang itu (membunuh) orang lain, atau bukan karena membuat kerusakan di muka bumi, maka seakan-akan dia telah membunuh manusia seluruhnya. Dan barang siapa yang memelihara kehidupan seorang manusia, maka seolah-olah dia telah memelihara kehidupan manusia semuanya. Dan sesungguhnya telah datang kepada mereka rasul-rasul Kami dengan (membawa) keterangan-keterangan yang jelas, kemudian banyak di antara mereka sesudah itu sungguh-sungguh melampaui batas dalam berbuat kerusakan di muka bumi. (QS. Al - Maidah, 5: 32 dalam Diana, 2012)”.

Ayat ini menunjukkan bahwa dari sudut pandang Al-Qur'an, semua manusia adalah sama, tanpa memandang ras, golongan, dan agama dalam pengertian manusia (Shihab, 2003: 77). Oleh karena itu, kita manusia harus saling menjaga dan menyayangi.

b) Mendapat imbalan akhirat yang lebih baik

Orang yang melakukan OCB tidak ingin mendapat ganjaran dari pimpinannya, melainkan hanya ingin mendapat ganjaran di

kemudian hari atau mendapat pahala dari Allah SWT. Jika mengharapkan manfaat yang akan datang maka akan mendapat manfaat yang berlipat ganda, tetapi jika hanya menginginkan manfaat dunia, maka Allah SWT. Itu hanya akan memberinya sebagian dari keuntungan dunia. Ini dinyatakan dalam "*Qur'an*":

“Barang siapa yang menghendaki keuntungan di akhirat akan Kami tambah keuntungan itu baginya dan barang siapa yang menghendaki keuntungan di dunia Kami berikan kepadanya sebagian dari keuntungan dunia dan tidak ada baginya suatu bahagia pun di akhirat. (QS. Al-Syuraa,42:20 dalam Diana, 2012)”.

Ayat-ayat di atas menunjukkan bahwa seorang Muslim seharusnya tidak mengharapkan pahala di dunia ketika melakukan perbuatan baik kepada orang lain, tetapi harus diberi pahala nanti. Allah harus mencatat setiap gerakan hamba, sekecil apapun itu. Setiap jenis kebaikan akan dihargai. Selama setiap Muslim menjaga ajaran ini, mereka akan selalu melakukan OCB, karena esensi OCB adalah melakukan hal-hal yang baik tanpa mengharapkan imbalan atau pengembalian. Ini sangat sesuai dengan ajaran Islam.

4. Dimensi OCB dalam Perspektif Islam

Dari perspektif Islam, bentuk OCB yang telah dijelaskan sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. *Al-Truisme (Taawun)*

Muslim selalu ingin membantu saudara dan saudari lainnya. Allah berjanji bahwa orang yang mau membantu sesama akan dibantu dan difasilitasi oleh Allah SWT. Muslim meriwayatkan *hadits* berikut:

“Nabi bersabda; Barang siapa yang menghilangkan kesulitan dunia sesama mukmin maka Allah akan menghilangkan kesulitannya di akhirat, barang siapa yang mempermudah kesulitan orang lain maka Allah akan mempermudah urusannya di dunia – akhirat, barang siapa yang menutup aib seorang Islam maka Allah akan menutup aibnya di dunia - akhirat, Allah akan selalu menolong hambanya selagi hambanya menolong saudaranya (HR. Muslim: 4867 dalam Diana, 2012)”.

Setiap tindakan seorang Muslim terhadap saudara lainnya dianggap sebagai amal oleh Allah. Catatan muslim tentang *hadits* adalah sebagai berikut:

“Setiap muslim itu bersedekah, jika tidak mampu maka berbuat sesuatu dengan tangannya dan bermanfaat untuknya dan mengsedekahkan, jika tidak mampu maka membantu orang yang membutuhkan dan yang kesusahan, jika tidak mampu maka berbuat baik, jika tidak mampu maka mencegah kejelekan, semua itu termasuk sedekah (HR. Muslim: 1676 dalam Diana, 2012)”.

Sunnah membuat masyarakat paham bahwa sedekah bukan hanya bentuk kekayaan, tapi juga bisa membantu rekan kerja menyelesaikan tugas termasuk sedekah. *Turmudzi* juga mengatakan bahwa mengeluarkan batu atau duri dapat diartikan membantu sesama atau menghilangkan hambatan yang dihadapi, termasuk bersedekah.

Senyuman yang kamu hadapi adalah *sadaqah*, *amar ma'ruf*, dan *nahi munkarmu* adalah *sadaqah*, tuntunan bagi yang terhilang adalah sedekah, membuang batu dan duri atau rintangan di jalan adalah amal, dan mengosongkan timbamu ke dalam timba saudara adalah amal.

b. *Sportif*

Sportif, Hal ini diartikan sebagai kesediaan untuk menjaga sikap positif terhadap hal-hal yang tidak pantas, tidak dirugikan ketika orang lain tidak mengikuti saran orang lain, dan mengorbankan kepentingan pribadi untuk organisasi tanpa menolak gagasan orang lain. Oleh karena itu, *Al-Quran* menyarankan nasehat bersama untuk mengingatkan manusia jika ada kesalahan atau kelalaian (juga lihat QS. *Al - Ashr*, 103: 1-3 dalam Diana, 2012).

“Rasulullah bersabda : aku diutus untuk menegakkan sholat, mengeluarkan zakat dan saling menasihati sesama saudara sesama muslim. (HR.Bukhori; 55 dalam Diana, 2012)”.

Hadits mengajarkan orang perilaku menasihati satu sama lain melalui doa dan perintah zakat. Tindakan ini begitu penting sehingga Jarir bin Abdillah membuat janji yang besar kepada Nabi, yaitu berdoa, membayar zakat dan menasehati setiap Muslim. Nasehat dalam *hadits* dapat diartikan sebagai memberikan masukan untuk kepentingan orang lain atau organisasi. Nabi juga berpesan agar dalam masyarakat lebih mudah saling berkomunikasi, saling memberi masukan, mengajari hal-hal yang belum diketahui, dan tidak marah atau emosional ketika orang lain tidak sesuai harapan. Maklum, dalam sebuah organisasi, seseorang tidak boleh memprioritaskan emosinya sendiri dalam pergaulan atau perilakunya, tetapi harus tetap bersikap positif, saling menghormati dan memberi jalan bagi orang lain. *Bukhori* menjelaskan sebagai berikut:

“Nabi bersabda : ajarkanlah, permudahlah, jangan mempersulit orang lain, ketika salah satu di antara kamu marah, maka kamu diamlah”.

Perilaku positif lainnya yang berkaitan dengan sportivitas adalah keterbukaan dan kejujuran, kejujuran adalah kata kunci kebahagiaan abadi, dan surga adalah kekekalan. *Bukhori* menjelaskan hadits berikut:

“Nabi bersabda ; Kejujuran mendatangkan kebaikan, kebaikan menunjukkan ke surga, maka hendaknya seseorang berbuat jujur hingga menjadi orang yang jujur. Kebohongan menunjukkan kejelekan, kejelekan menunjukkan ke neraka, orang yang berbohong ditulis oleh Allah sebagai pembohong (HR. Bukhori: 5639 dalam Diana, 2012)”.

c. *Courtesy* (Persaudaraan)

Seorang muslim harus mencintai saudaranya sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri, sehingga ia selalu terhindar dari gangguan teman-temannya. Catatan *hadits Bukhori* adalah sebagai berikut:

“Nabi bersabda : tidak dikatakan beriman orang yang tidak mencintai orang lain sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri (HR. Bukhori: 12 dalam Diana, 2012)”.

Dapat dipahami dari *hadits* bahwa jika kita mencintai orang lain seperti diri kita sendiri, maka tentunya kita tidak akan saling menyakiti, dan cemburu, tetapi akan selalu menjaga sikap yang baik.

“Nabi bersabda ; Muslim adalah orang yang menyelamatkan muslim dengan lisan, tangannya, Mukmin adalah yang memberi aman pada mukmin lainnya atas harta dan darahnya (HR. Turmudzi)”.

Sunnah bahwa setiap Muslim harus selalu peduli secara verbal terhadap saudara-saudaranya yang lain, dan intinya adalah bahwa umat

Islam harus selalu memberikan nasehat, pendapat, dan bimbingan kepada orang lain. Adapun pengertian penyelamatan dengan tangan dapat diartikan sebagai menyelamatkan orang lain melalui kekuatan atau kewenangan yang dimiliki oleh umat Islam, atau dapat diartikan sebagai membantu melalui tindakan langsung pada saat dibutuhkan. Ini adalah kewajiban umat Islam, karena perilaku ini merupakan ciri khas umat Islam.

d. *Civic Virtue*

Setiap Muslim harus peduli dengan orang lain dan diundang untuk berpartisipasi dalam konferensi ilmiah. Ini adalah sejenis cinta untuk organisasi. Catatan *hadits Bukhori* adalah sebagai berikut:

“Nabi memerintahkan 7 hal dan juga melarang 7 hal, yaitu sambang orang sakit, merawat jinazah, mendoakan orang yang besin, menjawab salam, menolong orang yang teraniaya, memenuhi undangan, menepati janji”.

Dari *hadits* ini dapat disimpulkan bahwa welas asih atau kepedulian terhadap sesama adalah sifat dasar umat Islam, dimulai dari hal-hal yang paling kecil, seperti mendoakan orang yang bersin, kemudian hal-hal yang besar, seperti menyelesaikan setiap undangan, dan siapa pun, baik itu: Mahasiswa, Komunitas, terutama pertemuan organisasi penting, juga suka menepati janji dapat kita artikan dengan disiplin waktu.

e. *Conscientiousness (Mujahadah)*

Muslim harus serius, jeli, teliti, hati-hati dan bersaing dalam kebaikan tanpa pamrih. Muslim meriwayatkan sebagai berikut :

“Rasulullah bersabda: sesungguhnya setiap perbuatan tergantung pada keteguhan niatnya, barang siapa yang hijrah karena Allah dan Rasulnya maka hijrahnya adalah Allah dan Rasulnya, barang siapa yang hijrahnya karena dunia atau wanita yang ingin dinikahinya, maka hijrahnya tergantung pada niatnya”.

Hadits di atas berarti bahwa segala perbuatan harus dilandasi kemauan yang kuat agar dilaksanakan dengan hati-hati, bahkan dengan mengorbankan waktu, tenaga, dan harta benda. Karena ini dianggap perilaku yang mulia daripada *jihad* (Lihat *HR. Bukhari: 916* dalam Diana, 2012 yang telah disebut di atas).

5. Nilai Yang Membentuk Perilaku *Organizational Citizenship Behavior*

Pendiri organisasi memiliki nilai tertentu dan dipertahankan oleh penggantinya untuk waktu yang lama. Nilai-nilai organisasi harus mengikuti nilai-nilai karyawan, sehingga sikap dan perilaku karyawan sebelum memasuki organisasi akan berubah dan menyesuaikan dengan nilai-nilai organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat *Robbins & Timothy. (2008: 148)* bahwa nilai dapat mempengaruhi sikap, perilaku, dan persepsi seseorang. Misalnya, sebelum masuk perusahaan, seorang karyawan berkeyakinan bahwa pembagian *reward* harus berdasarkan prestasi kerja, bukan senioritas. Namun, ternyata perusahaan lebih mengutamakan senioritas daripada prestasi kerja. Oleh karena itu, suka atau tidak suka, karyawan harus menerima dan mematuhi kebijakan penghargaan perusahaan.

Umat Islam menjaga keseimbangan perilaku sosial dengan berbuat baik untuk kepentingan umum. Salah satu faktor nabi berhasil membangun masyarakat *jahiliyah* adalah ditentukan oleh sikap dan perilaku. Nabi mencontohkan, selalu mengedepankan kepentingan bersama di atas kepentingan diri sendiri, kelompok atau golongan tertentu. Hukum *Fiqhiyah* menetapkan "*Tasharruful imam manuthun bilmaslahati Ar-Roiyyah*" (kepemimpinan harus didasarkan pada kepentingan umat)

Konsep ini dapat digunakan sebagai sumber nilai-nilai universal (toleransi, kepedulian sosial, solidaritas, solidaritas). Misi Islam adalah menjaga kasih sayang dan menciptakan persamaan dan keadilan (*rahmatan lil alamin*) bagi seluruh umat manusia. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut, Islam menyediakan sarana pengajaran antara lain *zakat, sedekah, sedekah, wakaf, dan qurban*.

Rockeach (1989) membuat *Rokeach Value Survey* (RVS), yang terdiri dari dua set nilai yang disebut nilai akhir dan nilai instrumen. Nilai akhir dapat dilihat dari hasil perdamaian, harmoni, keamanan, kebahagiaan, cinta, kesetaraan, dll, dan nilai instrumental adalah cara yang disukai untuk mewujudkan nilai akhir. Nilai RVS dari setiap kelompok pekerja berbeda. Misalkan pada beberapa kelompok kerja, nilai alat jujur menempati urutan pertama, sedangkan pada kelompok kerja lainnya nilai kejujuran menempati urutan ketiga atau keempat, dan seterusnya. Beberapa kelompok kerja meletakkan nilai akhir dari "persamaan" terlebih dahulu, tetapi kelompok lain meletakkannya di bagian bawah.

Dalam Islam terdapat nilai-nilai universal yaitu toleransi, kepedulian sosial, persatuan dan kebersamaan. Mengenai perilaku kewarganegaraan, Islam memberikan nilai yang luhur dengan mengacu pada *Alquran* dan *Hadist* Nabi.

Tabel 2.9

Rujukan Teori *Islamic Organizational Citizenship Behavior*

Variabel	Teori	Indikator	Rujukan
<i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i>	Fasa. (2018)	<i>Ta'awun, Civic Virtue, Da'wah, dan Raf'al Haraj.</i>	Teori yang akan dipakai pada penelitian ini adalah: Fasa (2018), Kamil, et al. (2014), dan Diana (2012) Teori ini dipilih karena memiliki Indikator yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan
	Kamil, et al. (2014)	<i>Altruisme, Civic Virture, Remove Harm (Raf'al Haraj), dan Advocate High Moral Standards (Da'wah).</i>	
	Diana. (2012)	<i>Altruism (Taawun), Conscientiousness (Mujahadah), Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue.</i>	
	Zhang. (2011: 3)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, dan Civic Virtue</i>	
	Jex & Brit. (2008)	Membantu, Kesediaan, dan Saling Menghormati	
	Bogler & Somech.	Membantu, Kesediaan, dan Saling Menghormati	

	2005)		
--	-------	--	--

Sumber: Fasa (2018); Kamil, et al. (2014), dan Diana (2012).

D. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor terpenting untuk memperoleh hasil kerja terbaik. Ketika seseorang puas dengan pekerjaannya, dia akan melakukan yang terbaik untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja akan ditingkatkan secara optimal. Namun nyatanya, di Indonesia dan beberapa negara lain, kepuasan kerja secara keseluruhan belum mencapai level tertinggi.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dibedakan menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor intrinsik adalah faktor internal, dan karena setiap karyawan bekerja di tempat kerjanya (misalnya, lembaga pendidikan), mereka dipengaruhi oleh faktor internal. Faktor eksternal melibatkan hal-hal dari luar karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, dan sistem penggajian.

Menurut *Wicker* (2011) mendefinisikan Kepuasan Kerja sebagai rasa nyaman dan bangga yang diperoleh oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja akan diperoleh oleh karyawan ketika mereka merasa merasakan nilai dan kepentingan dari pekerjaan mereka. Dengan rasa puas dalam bekerja karyawan akan menjadi lebih memberikan dampak positif terhadap perusahaan, karyawan yang puas akan menjadi lebih kreatif, fleksibel, inovatif dan loyal (*Wicker*, 2011). Sedangkan menurut *Ghiselli & Brown*. (2003) menyatakan bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu:

1. Kedudukan: Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.
2. Pangkat: Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.
3. Jaminan Finansial dan Sosial: Jaminan Finansial dan Sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Mutu Pengawasan: Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Pengukuran faktor Kepuasan Kerja dapat menggunakan *Job Descriptive Index* (JDI) oleh *Smith, et al.* (1969) yang terdiri dari 5 aspek, yaitu:

1. Pembayaran: Pembayaran merupakan penerimaan karyawan dari perusahaan dalam bentuk finansial seperti gaji dan upah.
2. Pekerjaan itu Sendiri: Pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan merupakan pekerjaan yang sesuai dengan *passion* dan skill karyawan.

3. Promosi Pekerjaan: Karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan mereka apabila memiliki peluang karir yang bagus.
4. Kepenyeliaan (Supervisi): Merupakan kepuasan karyawan terhadap perlakuan pimpinan.
5. Rekan Kerja. Karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan mereka apabila memiliki rekan yang bisa mendukung pekerjaan mereka dan nyaman dalam bergaul.

Pengukuran Kepuasan Kerja juga dapat dilihat dari *Job Satisfaction Survey* (JSS) untuk mengukur sikap karyawan tentang pekerjaan dan aspek pekerjaan yaitu Gaji, Promosi, Supervisi, Tunjangan, Penghargaan terhadap Hasil Kerja, Prosedur Operasi, Rekan Kerja, Karakteristik Pekerjaan, dan Komunikasi (*Spector, 1997*).

Menurut penelitian Munandar (2015), Kepuasan Kerja merupakan sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi kondisi kerja. Evaluasi dapat dilakukan dalam salah satu karyanya. Evaluasi adalah rasa penghargaan atas terwujudnya salah satu nilai pentingnya. Karyawan yang puas lebih menyukai lingkungan kerja mereka.

Menurut Fathoni (2006: 128) Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap itu dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sedangkan menurut *Robbins & Timothy*. (2008: 323) Kepuasan Kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Hasibuan (2012: 202) Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Sedangkan menurut Isyandi (2004: 137) Kepuasan Kerja adalah suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan.

Kepuasan Kerja menurut *Wexley & Yukl*. (1984) merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dan yang dihasilkan dari persepsi pekerjaan seseorang sebagai pemenuhan nilai-nilai kerja seseorang yang penting. Adapun cara menilai kepuasan kerja karyawan, yaitu dengan meminta kepada individu yang bersangkutan untuk memberikan penilaian sendiri terhadap apa yang ia rasakan mengenai pekerjaannya. Indikator penilaian yang akan diukur terkait dengan Kepuasan Fisik, Kepuasan Finansial, Kepuasan Psikologi dan Kepuasan Sosial Karyawan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dicerminkan oleh karyawan baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Sikap tersebut seperti kedisiplinan dan prestasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Ada beberapa hal yang dapat memberikan kepuasan pada karyawan, Nasution (2003: 193) yaitu:

- a. Pekerjaan yang tidak monoton.

- b. Pekerjaan yang dirancang oleh manajemen perusahaan sedemikian rupa sehingga tidak membuang waktu dan tenaga kerja karyawan.
- c. Karyawan bebas merencanakan sendiri pekerjaan dan tata kerja yang selektif.
- d. Karyawan memperoleh wewenang yang memadai atas pekerjaannya.
- e. Karyawan menyelesaikan pekerjaan harus memperoleh pengakuan atas hasil karyanya dan mendapat kesempatan untuk berkembang.
- f. Karyawan merasa tidak diawasi dengan ketat.
- g. Pekerjaan menyediakan umpan balik dari pimpinan tanpa menyebabkan rasa sakit hati dan kecewa.

1. Teori Kepuasan Kerja

Di bawah ini dikemukakan teori-teori tentang Kepuasan Kerja, terdapat beberapa poin penting yang merupakan teori dasar di dalam Kepuasan Kerja, di antaranya:

a. *Discrepancy Theory* (Teori Perbedaan)

Kepuasan atau ketidakpuasan bergantung pada perbedaan antara ide yang anda terima dan harapan. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh *Lawler & Porter*. (1967). Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. *Locke* (2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut

menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

Menurut *Wexley & Yukl*. (1984), Kepuasan Kerja individu secara keseluruhan adalah jumlah dari kepuasan kerja setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan pentingnya aspek pekerjaan individu. Misalnya, salah satu aspek pekerjaan adalah aspek yang mempromosikan peluang, yang lebih penting daripada aspek lainnya (seperti penghargaan), jadi untuk tenaga kerja, keseimbangan kemajuan harus lebih tinggi daripada penghargaan.

Sementara menurut Munandar (2015), Kepuasan seseorang bergantung pada bagaimana dia memandang kecocokan atau kontradiksi antara keinginannya dengan hasil. Misalnya karyawan yang *workaholic* tidak akan senang jika mendapat libur tambahan, sedangkan karyawan yang suka menikmati waktu luang setelah libur kerja akan mendapatkan libur ekstra dan merasa senang..

Singkatnya, teori perbedaan ini menekankan pada perbedaan antara kondisi yang diharapkan dan kondisi aktual, jika terdapat perbedaan yang besar antara ekspektasi dan kekurangan, orang akan merasa tidak puas. Namun jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dicapai sesuai dengan kenyataan yang dimilikinya, maka ia akan puas.

b. *Equity Theory* (Teori Keseimbangan)

Menurut teori ini, sebagian orang menilai adanya *fairness* dengan membandingkan hasil yang lain : rasio input. Komponen utama teori ini adalah:

- 1) *Input* yaitu bagi yang mendukung pekerjaan, masukan sangat berharga.
- 2) Hasilnya adalah apa yang dianggap berharga oleh pekerja dari pekerjaannya.
- 3) Orang Bandingan
- 4) Keadilan dan Ketidakadilan
- 5) Cara menegakkan Keadilan

Menurut Sulistiyani (2009), Menambah atau mengurangi masukan pribadi, membujuk perbandingan untuk mengurangi atau menambah masukan pribadi, membujuk organisasi untuk mengubah hasil pribadi atau membandingkan hasil, secara psikologis mengabaikan masukan atau hasil pribadi, dan secara psikologis menolak masukan atau hasil yang sebanding,, memilih orang bandingan yang lain, dan keluar dari organisasi.

Teori ini dikemukakan oleh Adam. Komponen teori adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Yukl (2007) mengemukakan bahwa “*input is anything of value that an employee perceives that he contributes to this job*”. *Input* adalah semua nilai yang dapat ditunjang karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan, bisnis, perlengkapan pribadi, dan jam kerja.

Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job, *Outcome*, Itu semua adalah nilai yang diperoleh dan dirasakan oleh karyawan. Contohnya termasuk gaji, tunjangan tambahan, simbol status, pengakuan, prestasi atau peluang untuk ekspresi diri.

Pada saat yang sama *comprasion person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*, *Comparation Person* adalah karyawan di organisasi yang sama, karyawan di organisasi lain, atau orang yang bekerja sebelumnya. Menurut teori ini, kepuasan atau ketidakpuasan karyawan adalah hasil dari membandingkan *input* dan *output* mereka sendiri dengan *input* dan *output* karyawan lain (*Comparasion Person*). Oleh karena itu, jika perbandingannya dianggap seimbang (*equity*) maka karyawan tersebut merasa puas. Namun jika terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan kemungkinan, yaitu *over compensation inequety* dan sebaliknya *under compensation inequity*.

c. *Need Fulfillment Theory* (Teori Pemenuhan Kebutuhan)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada apakah mereka memenuhi kebutuhannya. Ketika karyawan mendapatkan apa yang mereka butuhkan, mereka merasa puas. Semakin tinggi kebutuhan karyawan terpenuhi, semakin tinggi pula kepuasan karyawan. Begitu pula jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan juga akan merasa tidak puas.

d. *Social Reference Group Theory* (Teori Pandangan Kelompok)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan i bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas

apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Kepuasan kerja berbeda dengan kepuasan kerja dalam kualitas. Teori dua faktor dikemukakan oleh *Frederick Herzberg*. Dia menggunakan teori *Abraham Maslow* sebagai referensi. Penelitian *Herzberg* dilakukan melalui wawancara dengan para insinyur dan akuntan. Setiap subjek diminta mendeskripsikan peristiwa yang dialaminya yang menyenangkan, memuaskan, tidak menyenangkan atau tidak memuaskan. Kemudian menggunakan analisis isi (*content analysis*) untuk menganalisis untuk mengetahui faktor-faktor penyebab kepuasan atau ketidakpuasan. Dalam hal ini, karakteristik pekerjaan dibedakan menjadi beberapa kategori:

- 1) Faktor Ketidakpuasan atau *hygiene* merupakan faktor penyebab ketidakpuasan kerja antara lain gaji, supervisi, hubungan interpersonal, kondisi kerja, serta kebijakan administrasi dan perusahaan.
- 2) Faktor Kepuasan or *Motivation Factor* yaitu faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja meliputi tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, prestasi dan pengakuan (Wibowo, 2012).

f. *Opponent-Proses Theory* (Teori Proses-Bertentangan)

Teori *Landy* tentang proses kontradiktif pada dasarnya berbeda dari pendekatan lain untuk kepuasan kerja. Teori tersebut menekankan bahwa harapan masyarakat untuk menjaga keseimbangan emosional (*Emotional Equilibrium*) berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja berubah dari waktu

ke waktu, sehingga kepuasan kerja perlu diukur secara teratur pada interval yang sesuai.

g. *Expectancy Theory* (Teori Pengharapan)

Teori ekspektasi dikemukakan oleh *Victor H. Vroom* dan kemudian dikembangkan oleh *Lawler & Porter*. (1967). *Keith Davis* berkata: “*Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one’s estimate of the probability that a certain will lead to it*”. *Vroom* menjelaskan bahwa motivasi adalah produk dari seseorang yang menginginkan sesuatu, dan penilaian seseorang memungkinkan tindakan tertentu diambil untuk menuntutnya. Pernyataan di atas terkait dengan rumus: Valensi x Harapan= Motivasi.

Valensi tersebut semakin memperluas pilihan hasil karyawan. Jika karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk maju, itu berarti karyawan sangat giat, dan harga berasal dari karyawan internal yang telah dibatasi oleh pengalaman. Selain itu, *Keith Davis* percaya bahwa harapan adalah keyakinan, yaitu kekuatan perlakuan untuk mencapai hasil tertentu, yang menunjukkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan satu hasil dicapai dapat mengarah pada hasil yang lain (Mangkunegara, 2011: 9).

2. Faktor-Faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut *Locke* (2009), banyak faktor yang dianggap sebagai faktor yang memungkinkan untuk menemukan kepuasan kerja. Ini termasuk upah, kondisi kerja dan hubungan kerja (kolega dan pemimpin). *Locke* percaya bahwa karakteristik yang melekat pada pekerjaan menentukan kepuasan

kerja, termasuk keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, rasa tanggung jawab, otonomi, kendali atas metode kerja, keragaman dan kreativitas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Hasibuan, 2012: 203):

- a. Remunerasi yang adil dan wajar.
- b. Penempatan menurut pengetahuan profesional.
- c. Bobot kerja.
- d. Suasana dan lingkungan kerja.
- e. Peralatan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan.
- f. Sikap pemimpin dalam kepemimpinan.
- g. Apakah sifat pekerjaannya monoton?.

Faktor Kepuasan Karyawan menurut Isyandi, (2004:145) yaitu:

- a. Tingkat *Turnover* Karyawan, Kepuasan Kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan tingkat *turnover* karyawan, begitu pula sebaliknya. Karyawan dengan kepuasan yang lebih rendah biasanya memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi.
- b. Ketidakhadiran, Karyawan yang absen memiliki kepuasan yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang tinggi.
- c. Usia, Karyawan yang lebih tua cenderung lebih puas daripada karyawan yang lebih muda, hal ini dikarenakan karyawan yang lebih tua akan memiliki pengalaman dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja, sedangkan karyawan yang lebih muda biasanya memiliki ekspektasi yang

baik terhadap lingkungan kerja. Kesenjangan tersebut dapat membuat mereka tidak nyaman dan tidak puas.

- d. Tingkat Pekerjaan, Karyawan dengan tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung merasa lebih baik dari pekerjaan ini, dan penghasilannya lebih baik, begitu pula sebaliknya.
- e. Ukuran Organisasi, Ukuran organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena ukuran organisasi berkaitan dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi karyawan.

Faktor-faktor ini membantu untuk memahami bahwa Kepuasan Kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk Isyandi (2004: 146):

- a. Faktor Karyawan yaitu kemampuan, cara kerja, minat, kesehatan dan disiplin kerja.
- b. Faktor Lingkungan Kerja yaitu rekan kerja, gaji atau *reward*, dan kondisi fisik ruangan.
- c. Pekerjaan itu sendiri, tugas yang diberikan padanya. Menurut Fathoni (2006: 129) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain: gaji yang adil dan wajar, penempatan yang sesuai berdasarkan pengetahuan profesional, kemudahan kerja, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, sikap kepemimpinan dan apakah pekerjaan sifatnya monoton.

3. Pengaruh dari Karyawan yang Tidak Puas

Menurut penelitian *Robbins & Timothy*. (2008: 111), ketika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, terdapat konsekuensi:

- a. Keluar (*Exit*), perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- b. Aspirasi (*Voice*), secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan pimpinan, dan beberapa bentuk aktivitas syarikat kerja.
- c. Kesetiaan (*Loyalitas*), secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan memercayai organisasi dan manajemen untuk “melakukan hal yang benar”.
- d. Pengabaian (*Neglect*), secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih baik, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

4. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Jika karyawan tidak mendapatkan faktor kepuasan maka akan muncul ketidakpuasan yang berujung pada perilaku karyawan yang negatif. Untuk menghindari konsekuensi dari perilaku negatif yang disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan, terdapat beberapa cara untuk menghindari ketidakpuasan kerja, yaitu:

- a. Buatlah pekerjaan menarik, orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan daripada pekerjaan yang membosankan. Sekalipun beberapa pekerjaan membosankan, namun tetap dapat meningkatkan kesenangan dalam setiap pekerjaan.

- b. Orang-orang dibayar dengan jujur, dan mereka yang menganggap sistem pengupahan tidak jujur sering kali tidak puas dengan pekerjaan mereka. Ini berlaku tidak hanya untuk upah dan upah per jam, tetapi juga untuk tunjangan. Konsisten dengan *Value Theory*, mereka merasa dibayar dengan jujur, dan kepuasan kerja akan meningkat ketika orang memiliki kesempatan untuk memilih tunjangan (*Fringe Benefit*) yang paling mereka inginkan.
- c. Mencari pekerjaan sesuai dengan minatnya, Semakin banyak orang yang mencari pekerjaan dapat memuaskan minatnya, semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.
- d. Hindari pekerjaan yang membosankan dan berulang, kebanyakan orang akan merasa puas ketika melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang-ulang. Menurut "*Two-Factor Theory*", orang merasa puas dengan pekerjaan yang memungkinkan mereka mencapai kesuksesan dengan mengendalikan cara mereka sendiri dalam melakukan sesuatu secara bebas (Wibowo, 2012).

Tabel 2.10
Rujukan Teori Kepuasan Kerja

Variabel	Teori	Indikator	Rujukan
Kepuasan Kerja	<i>Wicker.</i> (2011)	Kreatif, Fleksibel, Inovatif, dan Loyal	Teori yang akan dipakai pada penelitian ini adalah: <i>Wexley & Yukl.</i> (1984) Teori ini dipilih karena memiliki Indikator yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan
	<i>Ghiselli & Brown.</i> (2003)	Kedudukan, Pangkat, Jaminan Finansial dan Sosial, Mutu, dan Pengawasan	
	<i>Wexley & Yukl.</i> (1984)	Kepuasan Psikologi, Kepuasan Fisik, Kepuasan Keuangan, Kepuasan Sosial	
	<i>Spector.</i> (1997)	Gaji, Promosi, Supervisi, Tunjangan, Penghargaan Prestasi Kerja, Prosedur Operasi, Kolega, Karakteristik Pekerjaan, dan Komunikasi	
	<i>Smith, et al.</i> (1969)	Pembayaran, Pekerjaan itu Sendiri, Promosi, Pekerjaan, Kepenyeliaan (Supervisi), dan Rekan Kerja	

Sumber: Hazriyanto. et al. (2019); Nwagboso. et al. (2016); dan Hafix. et al. (2014).

E. Kinerja Karyawan

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami, ada sejak lahir atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Kinerja Karyawan merupakan kondisi yang harus dipahami dan diinformasikan kepada pihak tertentu untuk menentukan tingkat pencapaian kinerja organisasi terkait dengan visi yang diimplementasikan oleh organisasi, dan untuk memahami dampak positif dan negatif dari kegiatan utama dan tanggung jawab utama organisasi instansi terhadap bahan untuk perencanaan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu tindakan oleh instansi. Menurut *Hodgetts & Kuratko*. (1988), kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses yang diukur dalam kurun waktu tertentu menurut syarat atau kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya.

Teori Kinerja Karyawan menilai apakah seseorang melakukan pekerjaan dengan baik. Prestasi kerja, dipelajari secara akademis sebagai bagian dari psikologi industri dan organisasi, juga merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia. Kinerja karyawan merupakan kriteria penting untuk hasil dan kesuksesan organisasi. *John P. Campbell* menggambarkan prestasi kerja sebagai variabel tingkat individu, atau sesuatu yang dilakukan oleh satu orang. Hal ini membedakannya dari konstruksi yang lebih luas seperti kinerja organisasi atau

kinerja nasional, yang merupakan variabel tingkat yang lebih tinggi (*Campbell*, 1990).

Campbell (1993) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai perilaku, yaitu sesuatu yang dilakukan oleh seorang karyawan. Konsep ini membedakan kinerja dari hasil. Hasil sebagian merupakan hasil dari kinerja individu, tetapi juga merupakan hasil dari pengaruh lain. Dengan kata lain, ada lebih banyak faktor yang menentukan hasil daripada sekadar perilaku dan tindakan karyawan. *Campbell* (1993) mengizinkan pengecualian saat mendefinisikan kinerja karyawan sebagai perilaku. Misalnya, dia menjelaskan bahwa kinerja karyawan tidak harus merupakan tindakan yang dapat diamati secara langsung dari seorang individu. Ini dapat terdiri dari produksi mental seperti jawaban atau keputusan. Namun, kinerja karyawan harus di bawah kendali individu, terlepas dari apakah kinerja karyawan yang diminati bersifat mental atau perilaku.

Fitur utama lainnya dari kinerja karyawan adalah harus relevan dengan tujuan. Kinerja karyawan harus diarahkan ke tujuan organisasi yang relevan dengan pekerjaan atau peran. Oleh karena itu, kinerja karyawan tidak mencakup aktivitas di mana upaya dilakukan untuk mencapai tujuan perifer. Misalnya, upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan bekerja dalam waktu sesingkat-singkatnya bukanlah kinerja (kecuali jika berkaitan dengan menghindari keterlambatan). *Campbell* (1990) mengusulkan model delapan faktor kinerja karyawan berdasarkan penelitian analitik faktor yang mencoba untuk menangkap faktor kinerja karyawan yang ada di semua pekerjaan. Faktor-faktor kinerja karyawan tersebut adalah:

1. *Task Specific Behaviors* yang mencakup perilaku yang dilakukan seseorang sebagai bagian dari pekerjaan. Mereka adalah tugas substantif inti yang membedakan satu pekerjaan dari yang lain.
2. *Non-Task Specific Behaviors* yaitu perilaku yang harus dilakukan seseorang yang tidak hanya berkaitan dengan pekerjaan tertentu. Kembali ke staf penjualan, contoh tugas perilaku spesifik akan menunjukkan produk ke pelanggan potensial. Perilaku spesifik non-tugas dari staf penjualan mungkin melatih anggota staf baru.
3. Komunikasi tertulis dan lisan mengacu pada aktivitas di mana pemegang jabatan dievaluasi, bukan pada isi pesan, tetapi pada kemampuan mereka menyampaikan komunikasinya. Karyawan perlu membuat presentasi lisan dan tertulis formal dan informal kepada berbagai audiens di berbagai pekerjaan di angkatan kerja.
4. Upaya, baik dari hari ke hari, atau saat ada keadaan luar biasa. Faktor ini mencerminkan sejauh mana orang berkomitmen untuk tugas pekerjaan.
5. Kedisiplinan, Individu diharapkan memiliki reputasi yang baik dengan hukum, tidak menyalahgunakan alkohol, dll.
6. Dalam pekerjaan di mana orang-orang bekerja erat atau sangat saling bergantung, kinerja karyawan dapat mencakup sejauh mana seseorang membantu kelompok dan rekan-rekannya. Ini mungkin termasuk bertindak sebagai teladan yang baik, melatih, memberi nasihat atau membantu mempertahankan tujuan kelompok.
7. Komponen pengawas atau kepemimpinan. Individu akan diandalkan untuk melakukan banyak hal yang dijelaskan di bawah faktor sebelumnya dan sebagai

tambahan akan bertanggung jawab untuk memberikan penghargaan dan hukuman. Aspek kinerja ini terjadi secara tatap muka.

8. Kinerja manajerial dan administratif memerlukan aspek-aspek pekerjaan yang melayani kelompok atau organisasi tetapi tidak melibatkan pengawasan langsung. Tugas manajerial adalah menetapkan tujuan organisasi atau menanggapi rangsangan eksternal untuk membantu kelompok dalam mencapai tujuannya. Selain itu seorang manajer mungkin bertanggung jawab untuk memantau kemajuan kelompok dan individu menuju tujuan dan memantau sumber daya organisasi.

Taksonomi lain dari prestasi kerja diusulkan dan dikembangkan untuk Angkatan Laut AS oleh *Murphy* (1990). Model ini jauh lebih luas dan memecah Kinerja karyawan menjadi hanya empat dimensi.

1. Perilaku berorientasi tugas mirip dengan perilaku khusus tugas dalam model *Campbell*. Dimensi ini mencakup tugas utama yang relevan dengan pekerjaan seseorang.
2. Perilaku berorientasi interpersonal diwakili oleh setiap interaksi yang dimiliki karyawan fokus dengan karyawan lain. Ini bisa terkait tugas atau tidak terkait tugas. Dimensi ini menyimpang dari taksonomi *Campbell* karena termasuk perilaku (obrolan ringan, bersosialisasi, dll.) Yang tidak menargetkan tujuan organisasi.
3. Perilaku waktu luang adalah perilaku yang dilakukan karyawan selama waktu luang mereka baik di tempat kerja atau di luar lokasi. Perilaku down-time yang terjadi di luar lokasi hanya dianggap sebagai performa kerja jika kemudian

memengaruhi performa kerja (misalnya, perilaku di luar yang menyebabkan ketidakhadiran).

4. Perilaku merusak / berbahaya.

Kinerja Karyawan adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Zainal, 2004: 309). Sedangkan Wirawan (2009: 5) mengatakan bahwa Kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Mangkunegara (2011: 67) Kinerja Karyawan atau Prestasi Kerja mengacu pada kualitas dan mutu hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan ketika melaksanakan tugas sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Simanjuntak (2005: 103), Kinerja Pribadi mengacu pada pencapaian atau hasil kerja seseorang, yang merupakan hasil dari suatu tujuan yang harus dicapai dalam waktu tertentu atau suatu tugas yang harus diselesaikan.

Kinerja Karyawan merupakan suatu kondisi yang menunjukkan bahwa karyawan mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi berdasarkan uraian tugas (Siagian, 2012: 168). Definisi lain dari Kinerja Karyawan yang dikemukakan oleh Kartono adalah bahwa Kinerja Karyawan mengacu pada kemampuan melaksanakan tugas dan memenuhi kriteria keberhasilan yang diberikan kepada setiap karyawan oleh instansi sesuai dengan pekerjaannya, dan diberikan kepada setiap karyawan (Kartono, 2002: 32).

Kinerja karyawan merupakan keberhasilan seseorang, tim, atau unit organisasi untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan dari Mulyadi (2007: 337). Adapun kegiatan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah sebagai berikut (Handoko, 2008: 134):

- a. Tingkatkan prestasi kerja.
- b. Penyesuaian kompensasi.
- c. Keputusan penempatan.
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir.
- f. Kesempatan kerja yang adil.

1. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan dalam menjalankan fungsinya tidaklah berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan. Kemampuan dan sifat-sifat tertentu dari setiap individu. Oleh karena itu, agar mempunyai Kinerja Karyawan yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya.

Dengan kata lain, jika ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan, kinerja pribadi dapat ditingkatkan. Kinerja pribadi dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan seseorang tentang pekerjaan. Perasaan ini merupakan hasil penelitian tentang bagaimana seluruh pekerjaan dapat memenuhi kebutuhannya. Kepuasan ini terkait dengan berbagai faktor, yaitu:

- a. Kepribadian, seperti Realisasi Diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan.
- b. Status dan Kualifikasi, semakin tinggi level di dalam perusahaan, semakin tinggi pula kepuasan pribadinya.
- c. Sesuai dengan Minat, semakin sesuai dengan minat pribadi maka kepuasan kerja akan semakin tinggi.
- d. Kepuasan Individu dalam Kehidupan, yaitu individu yang sangat puas dengan elemen kehidupan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, biasanya sangat puas dengan pekerjaan.

Faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Darodjat (2015:113) yang merumuskan bahwa:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowlage} + \text{Skill}$$

- a. Faktor Kemampuan (*Ability*), Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* + *skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*), Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sejalan dengan itu, faktor yang memengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia menurut Wirawan (2009: 43) meliputi:

- a. Faktor Internal Karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja;
- b. Faktor Lingkungan Internal Organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi;

- c. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Selanjutnya menurut Riani (2011: 100) bahwa faktor yang memengaruhi Kinerja karyawan adalah:

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
- b. Kejelasan atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

2. Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Ada beberapa indikator pengukuran Kinerja karyawan menurut *Hodgetts & Kuratko*. (1988), dan *Gomes*. (2008) adalah sebagai berikut:

- a. *Quantity of work*: Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work*: Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job Knowledge*: Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativenes*: Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

- e. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. *Dependability*: Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.
- g. *Initiative*: Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal Qualities*: Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah proses dimana perusahaan mengevaluasi atau mengevaluasi kinerja karyawan. Aktivitas ini dapat memengaruhi keputusan orang dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja pekerjaan mereka. Evaluasi kinerja karyawan dapat dilakukan oleh individu atau kelompok atau departemen bisnis dengan tujuan untuk bersama-sama mencapai tujuan kinerja perusahaan. Evaluasi kinerja pribadi biasanya terkait dengan kenaikan gaji, bonus dan promosi.

Oleh karena itu evaluasi prestasi kerja harus dilakukan dengan benar, tertib dan benar sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan, karena evaluasi kinerja dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi dan meningkatkan loyalitas karyawan perusahaan yang tentunya untuk perusahaan itu sendiri. Menurut Prawirosentono (1999), ruang lingkup pekerjaan yang perlu dimasukkan dalam evaluasi kinerja pegawai adalah:

- a. Pengetahuan Kerja, pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab pekerja sebagai tugas mereka.
- b. Merencanakan dan Mengatur, mempunyai kemampuan merumuskan rencana kerja termasuk jadwal dan urutan kerja, sehingga tercapai efisiensi dan efektifitas..
- c. Kualitas kerja, akurasi dan akurasi kerja.
- d. Produktivitas, banyaknya pekerjaan yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang dibutuhkan.
- e. Pengetahuan Teknis Dasar dan Kepraktisan membuat pekerjaan mendekati standar kinerja karyawan.
- f. Penilaian, insting, kebijakan dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.
- g. Komunikasi, kemampuan berkomunikasi secara verbal dengan orang lain.
- h. Semangat Tim, kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan sikap terbuka dalam tim.
- i. Saat menghadiri rapat, anda bisa menyampaikan ide atau gagasan kepada orang lain.
- j. Manajemen Proyek, kemampuan mengelola proyek, tidak hanya dapat melatih tim untuk merumuskan jadwal dan anggaran kerja, tetapi juga menjalin hubungan baik antar karyawan.
- k. Kepemimpinan, kemampuan membimbing dan mengarahkan bawahan sehingga tercipta efisiensi dan efektivitas.
- l. Tingkatkan kemampuan anda melalui studi lebih lanjut atau studi kursus.

4. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan oleh Zainal (2004: 52) antara lain:

- a. Tinjau kinerja masa lalu karyawan.
- b. Dapatkan data yang disinkronkan dengan fakta dan lanjutkan secara sistematis saat menentukan nilai pekerjaan.
- c. Identifikasi kapabilitas organisasi.
- d. Analisis kapabilitas pribadi karyawan.
- e. Tetapkan tujuan untuk masa depan.
- f. Lihat pencapaian kinerja karyawan yang sebenarnya.
- g. Dapatkan keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku untuk organisasi.
- h. Dapatkan data yang digunakan untuk menentukan gaji dan struktur gaji sesuai dengan peraturan umum.
- i. Membantu manajemen untuk mengukur dan mengawasi biaya yang digunakan oleh perusahaan dengan lebih akurat.
- j. Izinkan manajemen untuk melakukan negosiasi yang wajar dan obyektif dengan serikat pekerja atau secara langsung dengan karyawan.
- k. Dirancang untuk secara berkala meninjau kerangka dan standar sistem pengupahan dan penggajian.
- l. Instruksikan manajemen untuk memperlakukan karyawan secara objektif dan sesuai dengan prinsip organisasi.

- m. Memandu organisasi untuk mempromosikan, mentransfer, mentransfer, dan meningkatkan kualitas karyawan.
- n. Memperjelas tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggung jawab, serta unit kerja dalam organisasi. Jika hal ini dilakukan sesuai dengan kaidah dan berjalan dengan baik maka akan membawa manfaat bagi organisasi, terutama menghindari terjadinya tumpang tindih dalam alokasi tugas / prosedur / kegiatan dalam organisasi.
- o. Mengurangi keluhan karyawan yang menyebabkan karyawan mengundurkan diri. Melalui evaluasi kerja karyawan, karyawan akan diperhatikan dan dihargai dalam setiap kinerjanya.
- p. Selaraskan evaluasi kinerja karyawan dengan operasional bisnis agar perubahan dalam organisasi (terutama organisasi non profit) selalu sejalan dengan tujuan bisnis.
- q. Tentukan pelatihan yang dibutuhkan karyawan.

5. Alasan Melakukan Penilaian Kinerja Karyawan

Ada banyak alasan mengapa perusahaan melakukan evaluasi kinerja terhadap karyawannya. Menurut *Dessler* (2013), alasan mengapa perusahaan melakukan evaluasi kinerja terhadap karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Dari sudut pandang praktis, sebagian besar keputusan promosi dan kompensasi karyawan dibuat melalui evaluasi kinerja karyawan.
- b. Evaluasi memainkan peran yang sangat diperlukan dalam kinerja manajemen proses perusahaan. Evaluasi dapat mengubah tujuan strategis perusahaan menjadi tujuan karyawan tertentu.

- c. Evaluasi merumuskan rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan bagi pimpinan dan bawahan, serta memperkuat pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan secara tepat dan benar.
- d. Evaluasi akan membantu merumuskan tujuan perencanaan karir yang berguna. Evaluasi memberikan kesempatan untuk melihat rencana karir karyawan dalam kekuatan dan kelemahan ini.

6. Metode-Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Perusahaan dapat menggunakan berbagai metode untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Menurut *Dessler* (2013), metode penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Metode Skala Peringkat Grafik (*Graphic Rating Scale Method*) adalah skala yang mencatat banyak karakteristik (seperti kualitas dan kredibilitas) dan kisaran skor kinerja karyawan (dari ketidakpuasan hingga sangat tinggi) untuk setiap karakteristik.
- b. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*), dilakukan dengan memeringkat karyawan dengan satu atau lebih karakteristik dari yang terbaik sampai yang terburuk.
- c. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*), Ini adalah metode pemeringkatan karyawan dengan memetakan semua kemungkinan pasangan karyawan untuk setiap karakteristik dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangan mereka..
- d. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*) Ini adalah sistem evaluasi kinerja yang membagi karyawan menjadi 5 hingga 10 kurva

normal dari yang terendah hingga tertinggi. Manajer atau supervisor pertama-tama mengamati kinerja karyawan dan kemudian memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan.

- e. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*), Dalam metode ini, evaluator membuat catatan yang berisi beberapa contoh kebaikan yang tidak biasa dan tidak diselesaikan dalam waktu tertentu, kemudian evaluator melakukan peninjauan bersama karyawan pada waktu yang dijadwalkan.
- f. *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS), Ini adalah metode evaluasi kinerja yang menggunakan skala yang secara khusus menggambarkan kinerja baik dan buruk untuk kombinasi peristiwa dan nilai serius (nilai terukur).
- g. *Management by Objectives* (MBO), Selesaikan dengan menetapkan tujuan spesifik untuk setiap karyawan yang dapat menilai kemajuan secara teratur.
- h. *Electronic Performance Monitoring*, Melalui pemantauan elektronik. Dengan menggunakan metode ini, data karyawan yang terkomputerisasi dapat dihasilkan setiap hari dan kinerjanya dapat dievaluasi.

Tabel 2.11
Rujukan Teori Kinerja Karyawan

Variabel	Teori	Indikator	Rujukan
Kinerja Karyawan	<i>Hodgetts & Kuratko.</i> (1988)	Inisiatif, Kuantitas, Kualitas, Kerja sama, Pengetahuan	Teori yang akan dipakai pada penelitian ini adalah: <i>Hodgetts & Kuratko.</i> (1988), dan <i>Gomes.</i> (2008)
	<i>Murphy.</i> (1994)	Perilaku berorientasi tugas, Perilaku Berorientasi Interpersonal, Perilaku waktu luang, Perilaku merusak / berbahaya.	
	<i>Campbell.</i> (1990)	<i>Task specific behaviors, Non-task specific behaviors,</i> Komunikasi tertulis dan lisan, Upaya, Kedisiplinan, Membantu kelompok dan rekan-rekannya, Komponen pengawas atau kepemimpinan, Kinerja manajerial dan administratif.	Teori ini dipilih karena indikatornya sesuai dengan penelitian yang dilakukan
	<i>Gomes.</i> (2008)	Inisiatif, Kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Kerja sama, dan Pengetahuan	

Sumber: Hartono. (2018)

F. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan tersebut agar hubungan antara variabel gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dapat terlihat jelas, maka dituangkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan

Kepemimpinan Situasional sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian *Al-Edenat* (2018) menemukan hubungan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pemimpin mengembangkan rasa kepercayaan, rasa hormat, dan kebanggaan di antara pengikut. Mendemonstrasikan indra dapat membangun komitmen pada karyawan, berbagi potensi risiko dengan mereka, mengartikulasikan visi bersama, dan menggemakan kepercayaan dalam visi. Hal tersebut juga sejalan dengan Penelitian *Li, et al.* (2017) menemukan hubungan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (bawahannya) untuk membuat orang lain mau memenuhi keinginan pemimpin, bahkan jika individu tersebut mungkin tidak menyukainya. Konsisten dengan penelitian *Saleem* (2015) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan kata lain, pemimpin memiliki semua hak atas karyawannya, dan sebagai karyawan, mereka bertanggung jawab penuh atas kinerja mereka.

Hasil penelitian *Fonda, et al.* (2015) menemukan bahwa t_{hitung} sebesar 3,935 dengan nilai signifikan $0,000 \leq 0,005$ maka Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan cara ini, pemimpin harus memastikan kepuasan kerja karyawannya, karena ini adalah hak yang harus dipenuhi karyawan. Oleh karena itu kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan kepuasan kerja.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa menurut studi *Braun, et al.*, (2013) Kepemimpinan yang ditetapkan oleh manajer (*leader*) dalam suatu organisasi menciptakan integrasi yang harmonis dan mendorong semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan yang maksimal. *Braun, et al.*, (2013) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Untuk itu, pemimpin harus lebih bertanggung jawab dan bijak dalam menangani dan mengidentifikasi masalah dalam organisasi. Sehingga koneksi antara Pemimpin dan Karyawan saling terpenuhi guna mencapai tujuan perusahaan, yang hasilnya juga terdapat pada Penelitian *Brahmasari & Agus.* (2008) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, maka dibentuklah hipotesis berikut ini:

H₁: Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap *Islamic Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian Narto & Junianto. (2020) menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Gaya Kepemimpinan Situasional dengan menerapkan *tell, selling, participant*, dan *delegating* yang diterapkan secara tepat dapat memengaruhi tumbuhnya semangat OCB. Perhitungan hubungan variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan persepsi gaya kepemimpinan menghasilkan hubungan sebesar 0.272 dengan tingkat probabilitas kesalahan sebesar 0.085. Hasil tersebut menunjukkan hasil probabilitas kesalahan lebih besar dari 0.05 pada Penelitian Harefa (2017) yang menemukan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi gaya Kepemimpinan Situasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Penelitian Gunawan (2016) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memaparkan bahwa OCB dapat mengikat para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan Penelitian Ardina (2016) menemukan bahwa secara langsung variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pemimpin dapat menetapkan mekanisme untuk mempertahankan, mengembangkan atau mengubah OCB yang ada. Mekanisme OCB yang diajarkan oleh seorang

pemimpin kemudian akan diadaptasi oleh para pengikutnya melalui proses sosialisasi.

Penelitian *Mira & Margaretha*. (2012) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, peneliti akan menggunakan pengaruh Sosialisasi untuk melihat hubungan positif antara Kepemimpinan dengan OCB. Selain itu menurut Penelitian Teridefira (2017) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, apabila gaya kepemimpinan diterapkan dengan baik maka para bawahan akan memandang hal tersebut secara positif dan cenderung menerapkan hal yang sama untuk organisasi, maka dibentuklah hipotesis berikut ini:

H₂: Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Islamic Organizational Citizenship Behavior*.

3. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Dermawan & Aini. (2018) menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Kemampuan kepemimpinan yang ditunjukkan dan diterapkan pada gaya Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan Kinerja Karyawan, karena pada dasarnya merupakan tulang punggung pengembangan organisasi dan dapat mendorong serta mempengaruhi moral yang baik dari bawahan. Sejalan dengan Penelitian Noviani (2018) menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya. Pemimpin selalu memberikan pengarahan kepada karyawan dalam pengerjaan tugas sehingga karyawan dapat bertanya apabila ia tidak mengerti dalam suatu hal. Dengan demikian karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja dan mereka menjadi mampu mengerjakan tugas dengan lebih teliti untuk menghindari kesalahan, karena sudah diberikan pengarahan yang jelas oleh pemimpin.

Penelitian Nugraha (2017) menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan situasional merupakan tipe kepemimpinan yang selalu berusaha menyesuaikan diri dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif diterapkan di dalam organisasi. Hal tersebut juga sejalan dengan Penelitian Babalola, *et al.* (2016) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Efektivitas seorang pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya dan berkaitan dengan proses komunikasi antara pemimpin dengan bawahannya. Dikatakan bahwa jika seorang pemimpin tidak dapat memotivasi, memobilisasi dan memuaskan karyawan dalam pekerjaan dan lingkungan tertentu, itu tidak berhasil.

Penelitian Putra (2014) menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan

kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja. Sedangkan pada Penelitian Kusuma (2012) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan Situasional adalah cara berperilaku dan strategi, dengan menggabungkan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi atau karyawan telah menjadi tujuan komitmen bersama, pemimpin ini biasanya lebih memilih dan mengadopsi perilaku dan strategi ini. Berdasarkan penelitian di atas, peneliti akan menggunakan Gaya Kepemimpinan untuk melihat hubungan positif antara Kepemimpinan dengan Kinerja, maka dibentuklah hipotesis berikut ini:

H₃: Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4. Pengaruh *Islamic Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Abrar & Isyanto. (2019) menemukan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan menyatakan bahwa perlu untuk saling membantu dalam meringankan beban kerja yang sangat padat tersebut demi lancarnya suatu pekerjaan dalam perusahaan. Beberapa dimensi lain dalam OCB yang memiliki relevansi di perusahaan yakni bersedia bekerja sama, menerima tugas tambahan ataupun menerima dan menyesuaikan beberapa perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan Penelitian Lestari & Fithriyah. (2018) menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan positif terhadap

Kinerja Karyawan. Perilaku *extra role* tersebut merupakan implementasi dari beberapa dimensi OCB yang telah dilakukan di Perusahaan sehingga terbentuk sebuah perilaku yang saling membantu dan memahami demi terciptanya suatu budaya yang baik dalam suatu perusahaan.

Penelitian *Basu & Tewari*. (2017) menemukan bahwa OCB secara signifikan memprediksi kinerja pekerjaan. Karena OCB penting untuk fungsi organisasi, penelitian di OCB telah difokuskan pada anteseden dan konsekuensi baik di tingkat karyawan dan organisasi. Anteseden OCB terdiri dari sikap karyawan, persepsi peran, demografi, stres, kepuasan kerja, kinerja karyawan, kepercayaan interpersonal, komitmen organisasi dan suasana hati karyawan. Selain anteseden OCB, peneliti telah meneliti konsekuensi OCB secara ekstensif. Penelitian *Putri & Utami*. (2017) menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. *Sportsmanship*, *Civic Virtue*, dan *Helping* adalah prediktor penting dari retensi karyawan dalam suatu organisasi. Konsep OCB terus-menerus menjadi fokus dalam penelitian empiris sejak peneliti dan praktisi mengakui implikasi praktisnya untuk kinerja pekerjaan dan keberhasilan organisasi seperti produktivitas dan keunggulan kompetitif

Penelitian *Suzana* (2017) menemukan hubungan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Semakin profesional karyawan yang mengendalikan atau mengawasi mereka maka visi, misi dan tujuan perusahaan akan terwujud secara efektif, efisien dan produktif, oleh karena itu organisasi perusahaan

memerlukan upaya yang terstruktur dan berkelanjutan. Oleh karena itu, menurut Riset Ticoalu (2013) menemukan hubungan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Beberapa fakta empiris menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, akan memiliki kinerja karyawan yang lebih baik dari organisasi lain. Berdasarkan penelitian di atas, peneliti akan menggunakan OCB untuk melihat pengaruh positif pada Kinerja karyawan, maka dibentuklah hipotesis berikut ini:

H4: *Islamic Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Adha & Wandu. (2019) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dijelaskan bahwa kepuasan kerja menimbulkan kinerja, karena karyawan yang merasa puas menjadi lebih produktif, juga karyawan yang lebih produktif merasa puas dan prestasinya meningkat. Sehingga dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan akan mendorong karyawan mencapai kinerja yang tinggi. Hal tersebut sejalan dengan Penelitian Hamid & Hazriyanto (2019) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dalam Penelitian Wijaya (2018) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, terkait

kepuasan dengan kinerja karyawan bahwa kepuasan karyawan berubah, perubahan ini akan membawa perubahan bagi kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan Penelitian Octaviannand, *et al.* (2017) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pertanda positif menunjukkan arah positif perubahan dalam kinerja karyawan karena perubahan dalam kepuasan karyawan yang berarti ketika peningkatan kepuasan karyawan, kinerja karyawan juga akan meningkat, dan sebaliknya.

Penelitian *Valaei, et al.* (2016) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Bagaimana Kepuasan Kerja secara independen memengaruhi Kinerja Karyawan telah menjadi perhatian lama dalam beberapa penelitian. Aspek kepuasan kerja karyawan terdiri dari kompensasi yang seimbang, pekerjaan yang menantang mental, mendukung rekan kerja, dan mendukung kondisi kerja. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Penelitian Yusuf (2012) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hanya jika satu atau semua aspek tersebut terpenuhi, maka perusahaan dapat mengharapkan peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian di atas, peneliti akan menggunakan Kepuasan untuk melihat pengaruh positif pada Kinerja, maka dibentuklah hipotesis berikut ini:

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

6. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja

Menurut Penelitian Rahadiyan, *et al.* (2019) menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja, ini bisa dilihat antara lain peran dari pemimpin yang mempunyai jiwa melayani sehingga akan menimbulkan rasa hormat serta sikap rasa percaya dari bawahan terhadap seorang pimpinan. Kemampuan memberikan semangat dalam bekerja juga menjadi harapan tersendiri bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut sejalan dengan Penelitian Mattalatta (2019) menemukan bahwa Kepuasan Kerja memediasi Kepemimpinan Situasional secara positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Setyorini, *et al.* (2018) menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Jika Kepuasan Kerja dapat tercipta dengan sempurna sebagai salah satu elemen yang mempengaruhi Kinerja maka kualitas sumber daya manusia akan meningkat. Penelitian Priyatmo (2018) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja, ini berarti Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan adalah signifikan dan positif, artinya kepemimpinan yang baik akan menciptakan kepuasan bagi bawahannya serta akan meningkatkan kinerja para karyawan dengan segala pengaturan dan pengarahan yang baik.

Penelitian Sandra, *et al.* (2018) menemukan bahwa Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan. Agar Kepuasan Karyawan konsisten, setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan tempat karyawan menjalankan tugasnya, seperti rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya. Hal ini juga sesuai dengan penelitian Murtiningsih, *et al.* (2017) menemukan bahwa hubungan kausal antara gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari penjelasan di atas, maka dibentuklah hipotesis berikut ini:

H₆: Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja.

7. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi *Islamic Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian Rasuli (2019) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* juga terbukti mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan yang semakin baik, dapat menentukan kepuasan Kinerja Karyawan, sehingga dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan. Dalam penelitian sebelumnya oleh Hartono (2018) menyatakan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang di *intervening* oleh *Organizational Citizenship Behavior*. Oleh karena itu, Kepemimpinan

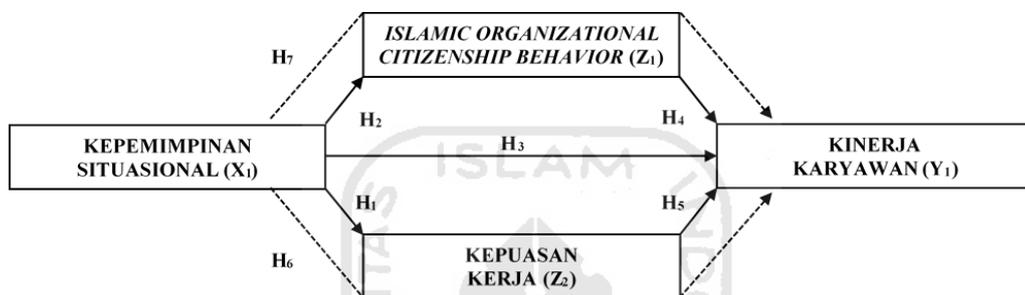
Situasional yang baik akan meningkatkan OCB karyawan, sehingga berpengaruh pada peningkatan Kinerja Karyawan.

Penelitian Fasa (2018) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui *Islamic Organizational Citizenship Behavior*. Pemimpin Situasional mencoba mengubah pemikiran, visi, dan misinya kepada karyawan, berharap karyawan dapat memahami hal ini dan membangun perusahaan bersama. Menurut Penelitian Muhdar & Rahma. (2015) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Perlakuan kepemimpinan yang baik membuat karyawan merasa berharga. Rasa nilai ini dapat meningkatkan OCB, yang juga secara efektif meningkatkan Kinerja Karyawan.

Menurut Penelitian Buil, *et al.* (2015) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*. OCB adalah tindakan sukarela dari individu yang didorong oleh harapan untuk mendapatkan keuntungan, yang merupakan perpaduan antara kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik dan biasanya keuntungan ini benar-benar diterima dari orang lain. Kepuasan kerja yang diakibatkan oleh OCB dapat dengan baik meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan karena semakin ringannya beban pekerjaan yang diterima. Hal tersebut sejalan dengan Penelitian Maharani & Noermijati. (2013) menemukan bahwa OCB memediasi pengaruh Kepemimpinan

terhadap Kinerja Karyawan. Dari penjelasan di atas, maka dibentuklah hipotesis berikut ini:

H₇: Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi *Islamic Organizational Citizenship Behavior*.



Gambar 2.1
Kerangka Konsep Penelitian

G. Hipotesis

Berdasarkan Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, dan Tujuan Penelitian maka dikemukakan Hipotesis Penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
2. Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Islamic Organizational Citizenship Behavior* Karyawan.
3. Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Karyawan.

4. *Islamic Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5. Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
6. Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.
7. Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Islamic Organizational Citizenship Behavior*.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian Kuantitatif. Metode Kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifiknya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Menurut Sugiyono (2017: 58), metode penelitian Kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivism*, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara *random*, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

B. Latar Belakang Perusahaan

CV. Wahyu adalah perusahaan swasta konstruksi yang menjalankan usaha dibidang Jasa Konstruksi, *Engineering Procurement Construction* (EPC), Transportasi Berat, dan *Food and Beverages* (F&B) yang dipimpin oleh seorang Direktur, Bp Hadiman. CV. Wahyu didirikan pada 29 Januari 1983 yang beralamat di Jalan Diponegoro Lr. VI/27 Cepu, pada awalnya merupakan sebuah perusahaan

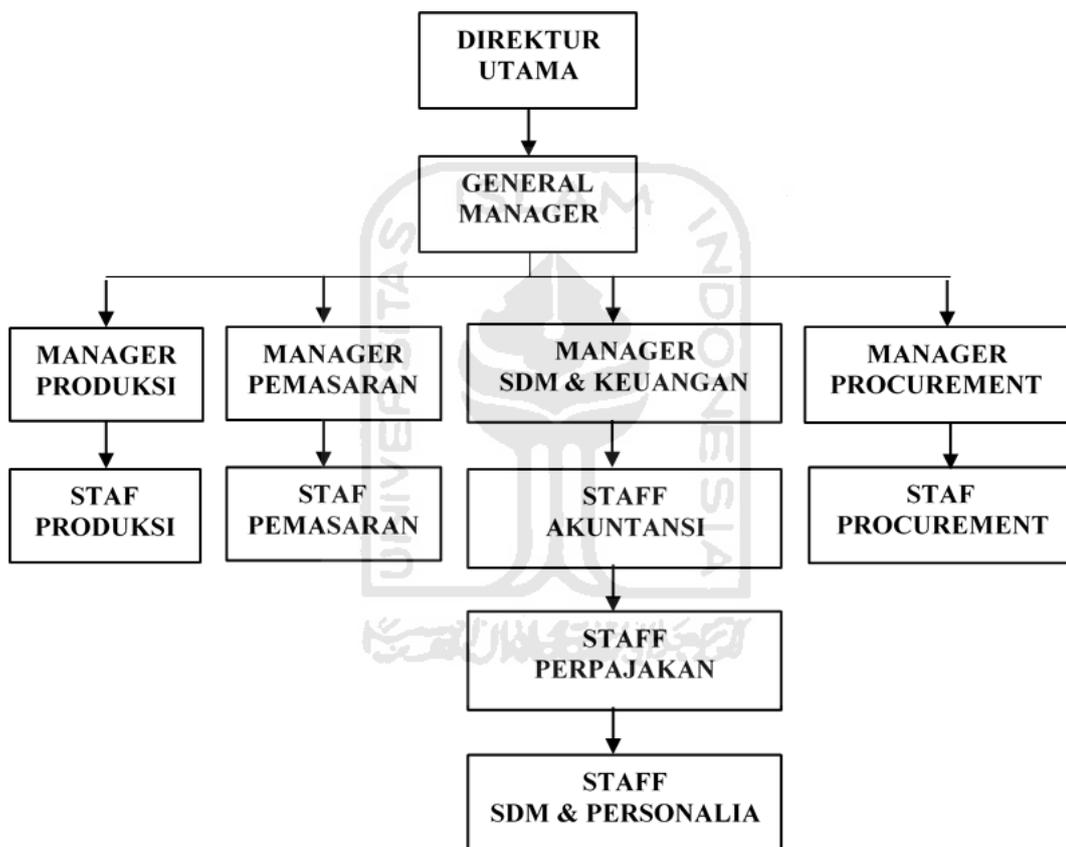
kecil yang menjalankan usaha sebagai *sub system project* pada perusahaan Migas seperti PT. Pertamina di Cepu. Pekerjaan yang sering dilakukan adalah Perawatan, dan Perbaikan bangunan atau gedung serta beberapa lokasi *project* dari PT. Pertamina hingga tahun 1999 serta melakukan usaha dan kerja-sama pada sektor swasta lainnya.

Seiring waktu, perusahaan berkembang dan menjalankan usaha lainnya dibidang Transportasi Tambang yang dimulai pada tahun 2001 sebagai *sub contractor* pada *ExxonMobile Cepu Ltd* yang menyediakan Kendaraan Tambang sebagai moda transportasi karyawan *ExxonMobile Cepu Ltd*. Perjalanan bisnis CV. Wahyu telah memiliki Portofolio yang baik dengan perusahaan Migas BUMN, *Multinational Corporation*, dan perusahaan swasta di Cepu. Pada tahun 2011, terjadi perubahan kedudukan kantor CV. Wahyu pada Jalan Raya Randublatung KM.1 No.6 Cepu serta memiliki beberapa workshop disekitar kantor.

Perubahan lainnya yang terjadi adalah munculnya bisnis baru yaitu *Engineering Procurement Construction* (EPC), dan Transportasi Berat. Bisnis yang telah ada masih tetap dilakukan, akan tetapi EPC dilakukan dengan mendirikan anak perusahaan yaitu UD. Wahyu pada tahun 2011 sebagai *supporting system* yang menyediakan *HSE Equipment, Car Wash*, dan Perbengkelan yang mendukung seluruh *project* yang dikerjakan oleh CV. Wahyu. Masih pada tahun yang sama, CV. Wahyu mulai melakukan bisnis Transportasi Berat, yaitu menyediakan peralatan Tambang, Alat Berat seperti *Crane, Trailer, Excavator*, dan *Forklift* untuk mendukung *oil and gas project* pada perusahaan *ExxonMobile Cepu*, Pertamina Geodipa, *Chevron*, dan lain sebagainya. Akhirnya pada tahun 2015

akhir, CV. Wahyu menyediakan bisnis F&B untuk masyarakat umum dan mendukung kebutuhan operasional CV, Wahyu. Seluruh bidang usaha CV. Wahyu hingga kini masih berkembang dan berjalan dengan sebagaimana mustinya, serta berikut adalah gambar Struktur Organisasi yang dimiliki oleh CV, Wahyu.

Gambar 3.1
Struktur Organisasi CV. Wahyu



Sumber: Manajemen SDM CV. Wahyu, 2020.

C. Waktu dan Lokasi

Penelitian ini berlokasi di CV Wahyu pada Jalan Raya Randublatung KM.1 No.6, Cepu, Blora, Jawa Tengah yang menjadi Kantor CV Wahyu. Waktu penelitian akan dilaksanakan pada awal bulan Desember 2020 (\pm 1 bulan).

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Suharso, 2009: 115).

Dalam penelitian ini, populasinya adalah semua karyawan CV Wahyu, dari pimpinan hingga bawahan yang sampai tahun 2019 totalnya berjumlah 80 orang. Dari populasi ini kemudian akan ditarik sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai responden.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang karakteristiknya akan dipelajari. Hal tersebut untuk meminimalkan objek penelitian sehingga peneliti dapat dengan mudah mengorganisir untuk memperoleh hasil yang obyektif (Hikmat, 2011: 60).

Dari total 80 karyawan CV Wahyu, dari pimpinan hingga bawahan akan digunakan metode *Simple Random Sampling* yaitu metode pengambilan sampel dimana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih secara acak sebagai sampel. Sampel akan diseleksi dan hanya diambil responden yang merupakan bawahan. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan rumus *Simple Random Sampling* oleh Suharso (2009: 81), sebagai berikut:

$$n = \frac{N \cdot e}{1 + N(e)^2}$$

Di mana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (10%)

Berdasarkan rumus tersebut maka jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini adalah:

$$n = \frac{80 \cdot 0,1}{1 + 80(0,1)^2}$$

Jumlah narasumber yang diperoleh adalah 44,4 atau dibulatkan menjadi 44 narasumber.

E. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Data Kualitatif merupakan data yang diperoleh dari tanggapan Kuesioner yang disebarkan kepada sejumlah karyawan.
- b. Data Kuantitatif merupakan data yang diperoleh berbentuk hitungan. Data tersebut diperoleh dari hasil perhitungan Kuesioner terkait dengan permasalahan yang dibahas dalam tesis ini.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua jenis, yaitu:

- a. Data Primer merupakan data langsung dari subjek penelitian yaitu menyebarkan Kuesioner secara langsung kepada responden atau narasumber terpilih.
- b. Data Sekunder merupakan data berupa informasi yang dapat diperoleh dari Perusahaan, Internet, Jurnal, dan Buku yang berkaitan dengan penelitian tesis ini.

F. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data sangatlah penting karena berkaitan dengan tersedianya data yang dibutuhkan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian sehingga kesimpulan yang diambil adalah benar. Oleh karena itu, penelitian metode pengumpulan data harus dilakukan dengan cara yang tepat. Dalam penelitian ini pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah:

- a. Kuesioner, Teknik pengambilan data dengan cara menyebarkan angket atau daftar pertanyaan yang telah disusun kepada responden. Metode ini dilakukan untuk memperoleh data primer yaitu dengan cara meminta responden mengisi kuesioner untuk mendapatkan data-data yang diperlukan mengenai pengaruh persepsi Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Kerja yang dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan dan *Islamic Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan di kantor, *workshop*, dan proyek CV. Wahyu di Cepu.

G. Variabel Penelitian

Variabel Penelitian menurut Sugiyono (2017: 58) adalah segala sesuatu yang peneliti tentukan dalam bentuk yang akan diteliti guna memperoleh informasi tentangnya, kemudian peneliti dapat menarik kesimpulan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah::

- a. Variabel Bebas / *Independent Variable* (X), yaitu variabel yang memengaruhi variabel lain atau yang diteliti pengaruhnya. Adapun yang menjadi *Independent Variable* atau Variabel Bebas adalah Kepemimpinan Situasional (X_1).
- b. Variabel Terikat / *Dependent Variable* (Y), yaitu gejala atau *unsure variable* yang dipengaruhi oleh variabel lain. Adapun *Dependent Variable* atau Variabel Terikat adalah: Kinerja Karyawan (Y_1).
- c. Variabel Mediasi / *Intervening Variable* (Z), yaitu variabel yang muncul saat *Independent Variable* atau Variabel Bebas mulai memengaruhi *Dependent Variable* atau Variabel Terikat (Sekaran & Bougie, 2017). Adapun variabel mediasi adalah: Kepuasan Kerja (Z_1) dan *Islamic Organizational Citizenship Behavior* (Z_2)

H. Definisi Operasional

Definisi Operasional adalah hal-hal yang memberi makna pada *Independent Variable*, *Dependent Variable*, dan *Intervening Variable* dengan menentukan aktivitas atau tindakan yang diperlukan untuk mengukurnya. Pengertian operasional variabel ini secara lengkap diuraikan melalui tabel 3.1 di bawah.

Pendekatan Situasional ini merupakan teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan bahwa ada prinsip-prinsip universal organisasi dan manajemen dengan pandangan bahwa setiap organisasi itu unik dan mempunyai situasi yang berbeda, sehingga harus menghadapi masalah tertentu dengan gaya kepemimpinan tertentu (*Hersey & Blanchard. 1977*). Pada teori ini indikator yang akan diukur adalah cara pemimpin dalam menyuruh, menjual, berpartisipasi, dan mendelegasikan. Seorang pemimpin harus memiliki cara untuk memberikan instruksi yang baik kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang akan diselesaikan.

Kepuasan Kerja menurut *Wexley & Yukl. (1984)* merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dan yang dihasilkan dari persepsi pekerjaan seseorang sebagai pemenuhan nilai-nilai kerja seseorang yang penting. Adapun cara menilai kepuasan kerja karyawan, yaitu dengan meminta kepada individu yang bersangkutan untuk memberikan penilaian sendiri terhadap apa yang ia rasakan mengenai pekerjaannya. Indikator penilaian yang akan diukur terkait dengan kepuasan fisik, finansial, psikologi dan sosial karyawan.

Islamic Organizational Citizenship Behavior merupakan transformasi dari OCB modern yang menganut nilai-nilai keislaman yaitu kebebasan berperilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan dan berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi. Indikator yang akan diukur terkait *Altruism (Ta'awun)*, *Civic Virtue*, *Sportif (Da'wah)*, *Conscientiousness (Mujahadah)*, dan *Courtesy (Raf'al Haraj)* (Kamil, et al. (2014; Fasa, 2018; Diana, 2012))

Kinerja Karyawan adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada penelitian ini yang akan diukur adalah inisiatif dan pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas pekerjaan karyawan, kerja sama antar karyawan dan kuantitas dalam bekerja *Hodgetts & Kuratko*. (1988), dan *Gomes*. (2008)

Tabel 3.1
Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Instrumen Penelitian
Kepemimpinan Situasional (X ₁)	Teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan bahwa ada prinsip-prinsip universal organisasi dan manajemen dengan pandangan bahwa setiap organisasi itu unik dan mempunyai situasi yang berbeda, sehingga harus menghadapi masalah tertentu dengan gaya kepemimpinan tertentu	<i>Delegating, Participating, Selling, dan Telling (Hersey & Blanchard. (1977))</i>	Skala <i>Likert</i>
Kinerja Karyawan (Y ₁)	Kinerja adalah hasil dari 174atu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya	Inisiatif, Kuantitas, Kualitas, Kerja sama, Pengetahuan (<i>Hodgetts & Kuratko. 1988</i>), dan <i>Gomes. (2008)</i>	Skala <i>Likert</i>
Kepuasan Kerja (Z ₁)	Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dan yang dihasilkan dari persepsi pekerjaan seseorang sebagai pemenuhan nilai-nilai kerja seseorang yang	Kepuasan Psikologi, Kepuasan Fisik, Kepuasan Keuangan, Kepuasan Sosial	Skala <i>Likert</i>

	penting. Adapun cara menilai kepuasan kerja karyawan, yaitu dengan meminta kepada individu yang bersangkutan untuk memberikan penilaian sendiri terhadap apa yang ia rasakan mengenai pekerjaannya.	(Wexley & Yukl. (1984))	
<i>Islamic Organizational Citizenship Behavior (Z₂)</i>	Kebebasan berperilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan dan berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi. Teori perilaku OCB dalam teori modern yang telah dijelaskan, sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan Islam, yaitu nilai-nilai tentang keikhlasan, <i>taawun</i> , <i>ukhuwah</i> , <i>mujahadah</i> , dan <i>Raf'al Haraj</i>	<i>Altruism (Ta'awun), Civic Virtue, Sportif (Da'wah), Conscientiousness (Mujahadah), dan Courtesy (Raf'al Haraj)</i> (Kamil, et al. (2014; Fasa, 2018; Diana, 2012))	Skala <i>Likert</i>

Sumber: Data Diolah, 2020.

I. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan Skala *Likert* sebagai skala pengukurannya. Skala *Likert* berhubungan dengan sesuatu. Jawaban dari setiap indikator instrumen yang menggunakan Skala *Likert* mempunyai gradasi dari nilai yang tertinggi sampai nilai yang terendah. Menurut Munandar (2015: 95) yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS) dan Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Skoring untuk memberikan salah satu jawaban pada skala adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Skor Pengukuran Skala

PILIHAN	PERNYATAAN	
	VAVORABLE	UNVAVORABLE
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Kurang Setuju (KS)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

Sumber: Munandar (2015: 95).

J. Teknik Analisa Data

Metode analisis adalah suatu metode dengan serangkaian tindakan dan pemikiran yang disengaja untuk menelaah sesuatu hal yang secara mendalam ataupun terinci terutama dalam mengkaji bagian-bagian dari suatu totalitas. Maksudnya untuk mengetahui ciri masing-masing bagian, hubungan satu sama lain, serta peranannya dalam totalitas yang dimaksud.

Analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode analisis jalur atau *Path Analisis* dengan menggunakan *software Smart PLS 4.0*. PLS menurut Ghozali (2014) merupakan metode analisis yang ampuh karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. PLS dapat digunakan untuk semua jenis skala data (nominal, urutan, interval dan rasio) dan asumsi yang lebih fleksibel. PLS juga digunakan untuk mengukur hubungan antara setiap indikator dan strukturnya. Selain itu, di PLS, pengujian *bootstrap* dapat dilakukan pada model struktural Model Eksternal (*Outer Model*) dan Model Internal (*Inner Model*). Kemudian menggunakan teknik

analisis data (yaitu menggunakan *Partial Least Squares* (PLS) untuk analisis jalur/*path analysis*) untuk mengolah data yang diperoleh dari hasil penelitian.

Langkah-langkah analisis menggunakan PLS adalah sebagai berikut:

1. Merancang Model Pengukuran Eksternal (*Outer Model*)

Model digunakan untuk mengetahui Validitas dan Reliabilitas indikator yang menghubungkan variabel laten. Indikator dalam penelitian ini bersifat reflektif karena indikator variabel laten akan mempengaruhi indikator tersebut. Oleh karena itu menurut Yamin (2011: 222) digunakan tiga metode pengukuran yaitu:

- a. Validitas Konvergensi (*Convergent Validity*)

Convergent Validity mengukur derajat korelasi antara konstruk dan variabel laten. Saat mengevaluasi efektivitas Konvergensi (*Convergent Validity*) dari pemeriksaan *Individual Item Reliability*, dapat dilihat dari faktor pembebanan yang terstandarisasi (*Standardized Loading Factor*). Faktor beban standar (*Standardized Loading Factor*) menggambarkan tingkat korelasi antara setiap item pengukuran (indeks) dan strukturnya. Jika nilai korelasinya $> 0,5$ maka dikatakan valid.

- b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Evaluasi selanjutnya adalah melihat dan membandingkan Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) dan *Square Root Of Average Variance Extracted* (AVE). Model pengukuran dievaluasi berdasarkan pengukuran beban silang (*cross loading*) dengan konstruk. Jika korelasi antara suatu struktur dan masing-masing indikator lebih besar dari ukuran struktur lainnya,

struktur laten memprediksi indikator tersebut lebih baik daripada struktur lainnya. Jika nilai lebih tinggi daripada nilai korelasi di antara konstruk, maka Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) yang baik tercapai. Menurut Yamin (2011: 222) apabila $AVE > 0,5$ sangat dianjurkan. Berikut rumus untuk penghitungan AVE:

$$AVE = \frac{i^2}{i^2 + 1}$$

Di mana: I adalah faktor *loading* (*convergent validity*), dan $1 = 1 - i^2$.

Ghozali (2014) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan nilai *composite reliability* (c).

c. *Composite Reliability*

Untuk menentukan *Composite Reliability*, apabila nilai *Composite Reliability* $> 0,8$ dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau *reliable* dan $> 0,6$ dikatakan cukup *reliable* (Yamin, 2011: 222). Berikut rumus untuk menghitung *composite reliability* (c):

$$AVE = \frac{(i)^2}{(i)^2 + 1 \text{ var } (i)}$$

2. Merancang Model Struktural Internal (*Inner Model*)

Model Struktural Internal (*Inner Model*) dievaluasi dengan menggunakan *R-square* (R^2) untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive* relevan dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur *structural*. R^2 dapat digunakan untuk mengevaluasi pengaruh

variabel laten Independen terhadap variabel Dependen, apakah memiliki pengaruh yang cukup besar (substantive) dengan rumus sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R^2_{include} - R^2_{exclude}}{1 - R^2_{include}}$$

3. Evaluasi *Goodness of Fit*

Untuk memvalidasi model secara keseluruhan, maka digunakan *Goodness Of Fit* (GoF). GoF *index* ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*Outer Model*) dan *Model Structural* (*Inner Model*). Nilai GoF *index* ini diperoleh dari *Averages Communalities Index* dikalikan dengan R^2 model. Berikut adalah formula GoF *index*:

$$GoF = \overline{com} \times R^2$$

Com bergaris atas adalah *Averages Communalities* dan R^2 bergaris atas adalah rata-rata model R^2 . nilai GoF ini terbentang antara 0 – 1 dengan interpretasi nilai ini adalah 0,1 (GoF *small*), 0,25 (GoF *moderate*), dan 0,36 (GoF *large*).

4. Uji Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Berdasarkan tujuan-tujuan penelitian, maka rancangan uji hipotesis yang dapat dibuat merupakan rancangan uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan berdasarkan tujuan penelitian. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan sebesar $(\alpha) = 5\% = 0,05$. Sehingga menghasilkan nilai t-tabel sebesar 1.96.

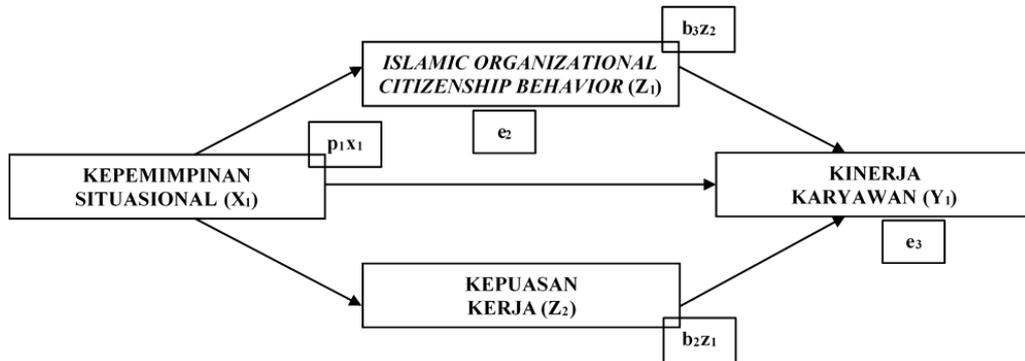
5. Analisis Statistik Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linear ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X_1 terhadap Y_1 , Z_1 , dan Z_2 . “Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya memengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung” (*Retherford, 1993*). Sedangkan definisi lain mengatakan: “Analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel” (*Webley & Lea, 1997*).

Dalam analisis jalur juga dikenal beberapa konsep dasar. Dengan gambar model di bawah ini menjelaskan Diagram Jalur Pengaruh Kausalitas sebagai berikut:

Gambar 3.2

Diagram Jalur Pengaruh Kausalitas



Sumber: Data Diolah, 2020.

Berdasarkan skema di atas, terdapat tiga rumus struktur analisis jalur yaitu:

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= f(x_1, z_1, z_2) \\
 &= b_1x_1 + b_2z_1 + b_3z_2 + e_3 \\
 Z_1 &= f(x_1) \\
 &= b_1x_1 + e_1 \\
 Z_2 &= f(x_1) \\
 &= b_2x_1 + e_2
 \end{aligned}$$

Keterangan:

- X₁ = Kepemimpinan Situasional
- Y₁ = Kinerja Karyawan
- Z₁ = Kepuasan Kerja
- Z₂ = *Islamic Organizational Citizenship Behavior*
- b = Koefisien Jalur
- e = Koefisien Determinasi

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang pengaruh Kepemimpinan Situasional (KS) terhadap Kepuasan Kerja (KK), *Islamic Organizations Citizenship Behavior* (IOCB) dan Kinerja Karyawan (K). Penelitian ini juga menganalisis pengaruh mediasi Kepuasan Kerja dan *Islamic Organizations Citizenship Behavior* terhadap hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan. Analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) dengan menggunakan *Software SmartPLS*.

A. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis dengan merinci dan menjelaskan keterkaitan data penelitian dalam bentuk kalimat. Pada bagian ini akan dijabarkan hasil analisis deskriptif yang meliputi karakteristik responden meliputi jabatan responden, masa kerja responden, jenis kelamin responden, usia responden dan pendidikan terakhir responden.

1. Jabatan Responden

Berdasarkan Jabatan, karakteristik responden dibedakan menjadi lima kelompok yaitu Staff Pemasaran, Staff Produksi, Staff *Procurement*, Staff Keuangan dan Staff SDM. Gambaran jenis kelamin responden ditunjukkan dalam tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jabatan	Jumlah Responden	Persentase
Staff Pemasaran	6	14 %
Staff Produksi	29	66 %
Staff <i>Procurement</i>	4	9 %
Staff Keuangan	3	7 %
Staff SDM	2	5 %
Total	44	100 %

Sumber: Data Diolah, 2020.

Dari Tabel 4.1 diketahui bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak dari Staff Produksi yaitu sebesar 66 %. Adapun Staff Pemasaran 14 %, Staff *Procurement* 9 %, Staff Keuangan 7 % dan paling sedikit Staff SDM hanya 5 %.

2. Masa Kerja Responden

Penelitian ini juga mengelompokkan responden berdasarkan masa kerja responden. Pengelompokan masa kerja responden dikategorikan dalam 4 kategori yaitu masa kerja 1-5 tahun, masa kerja 6-10 tahun, masa kerja 11-15 tahun dan masa kerja di atas 15 tahun. Tabel 4.2 menunjukkan hasil pengelompokan masa kerja karyawan CV. Wahyu sebagai berikut:

Tabel 4.2
Usia Responden

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
1 sd 5 tahun	26	59 %
6 sd 10 tahun	10	23 %
11 sd 15 tahun	7	16 %
> 15 tahun	1	2 %
Total	44	100 %

Sumber: Data Diolah, 2020.

Dapat dilihat dari Tabel 4.2 bahwa responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja paling lama 1 sampai 5 tahun yaitu 59 %. Adapun 23 % responden memiliki masa kerja 6 sampai dengan 10 tahun, 16 % responden memiliki masa kerja 11 sd 15 tahun dan paling sedikit yaitu 1 % responden memiliki masa kerja 1 di atas 15 tahun.

3. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin responden dibedakan menjadi dua kelompok yaitu laki-laki dan perempuan, gambaran jenis kelamin responden ditunjukkan dalam tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	29	66 %
Perempuan	15	34 %
Total	44	100 %

Sumber: Data Diolah, 2020.

Dari Tabel 4.3 terlihat bahwa responden laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan responden perempuan. Responden laki-laki dalam penelitian ini sebanyak 29 responden atau terhitung 66 %, sedangkan responden perempuan dalam penelitian ini sebanyak 15 responden atau 34 %.

4. Usia Responden

Penelitian ini juga mengklasifikasikan responden dengan membedakan usia antara responden yang berusia di bawah 20, antara 21 dan 30, antara 31 dan 40, dan di atas 50. Hasil pengelompokan usia responden ditunjukkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Usia Responden

Usia	Jumlah Responden	Persentase
< 20 thn	-	0 %
21 – 30 thn	15	34 %
31 – 40 thn	9	20 %
> 40 thn	20	45 %
Total	44	100 %

Sumber: Data Diolah, 2020.

Dapat dilihat dari Tabel 4.4 bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia di atas 40 tahun, dan terdapat 20 responden atau merupakan 45 % dari total responden. Sementara itu, ada 9 responden yang berusia antara 31 dan 40 tahun, dan tidak ada yang berusia di bawah 20 tahun.

5. Pendidikan Terakhir Responden

Adapun pengelompokan responden selanjutnya adalah berdasarkan Pendidikan terakhir. Pengelompokan ini terdiri dari 4 kelompok yaitu responden yang memiliki Pendidikan terakhir SD, SMP, SMA dan Sarjana. Adapun hasil pengelompokan responden adalah sebagaimana tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5
Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase
SD	7	16 %
SMP	6	14 %
SMA	28	64 %
SARJANA	3	7 %
Total	44	100 %

Sumber: Data Diolah, 2020.

Dari Tabel 4.5 maka diketahui bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak memiliki Pendidikan terakhir SMA dengan Persentase 64 %, sedangkan responden yang memiliki pendidikan terakhir SD sebanyak 16 %, SMP 14 % dan paling sedikit adalah responden berpendidikan terakhir Sarjana yaitu 7 %.

B. Analisa Hasil PLS

Dalam penelitian ini peneliti menguji model dan hipotesis menggunakan analisis PLS (*Partial Least Squares*). Analisis menggunakan PLS (*Partial Least Squares*) terdiri dari dua bagian yaitu evaluasi Model Eksternal (*Outer Model*) dan evaluasi Model Internal (*Inner Model*). Berikut akan dijelaskan evaluasi masing-masing model berdasarkan hasil analisis yang dilakukan.

1. *Outer Model*

Evaluasi Model Eksternal (*Outer Model*) bertujuan untuk mengetahui Validitas dan Reliabilitas alat ukur dalam model penelitian. Hal ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar item Kuesioner mengukur sifat dan konsep variabel yang diukur, dan untuk memahami konsistensi item kuesioner yang mengukur variabel yang sama pada waktu dan tempat yang berbeda. Analisis Model Eksternal (*Outer Model*) dapat dilihat dari nilai Validitas Konvergensi (*Convergent Validity*), Validitas Konstruksi (*Construct Validity*), Validitas Diskriminatif (*Discriminant Validity*), dan Reliabilitas Komposit (*Composite Reliability*). Hasil Model Eksternal (*Outer Model*) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Validitas Konvergensi (*Convergent Validity*)

Analisis Model Eksternal (*Outer Model*) pertama adalah mempelajari efektivitas Validitas Konvergensi (*Convergent Validity*). Dengan melihat nilai masing-masing faktor pembebanan maka uji efektifitas konvergensi di PLS dapat dilakukan. Nilai *Loading Factor* menggambarkan derajat korelasi antara setiap item pengukuran (indikator dalam kuesioner) dengan variabel laten (komposisi atau konstruksya). Jika skor *Loading Factor* pada setiap jalur (*path*) antara komponen (variabel laten) dan variabel persediaan (*manifest*) adalah ≥ 0.7 (Abdillah & Hartono, 2016), hal ini menunjukkan bahwa item indikator telah mencapai Validitas Konvergensi (*Convergent Validity*). Tabel 4.6 menunjukkan hasil pengujian verifikasi berdasarkan nilai *Loading Factor* dari masing-masing indikator dalam penelitian ini, seperti Tabel 4.6 di bawah ini:

Tabel 4.6

Loading Factors

	IOCB	K	KK	KS
IOCB1	0.832			
IOCB10	0.854			
IOCB2	0.899			
IOCB3	0.865			
IOCB4	0.736			
IOCB5	0.816			
IOCB6	0.848			
IOCB7	0.860			
IOCB8	0.769			
IOCB9	-0.022			
K1		0.826		
K2		0.893		

K3		-0.317		
K4		0.685		
K5		0.827		
KK1			0.711	
KK2			0.862	
KK3			0.862	
KK4			0.794	
KS1				0.902
KS10				0.848
KS11				0.816
KS12				0.883
KS2				0.860
KS3				0.851
KS4				0.871
KS5				0.895
KS6				0.721
KS7				0.823
KS8				0.782
KS9				0.842

Sumber: Hasil olah data dengan PLS, 2020.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa dengan pengecualian IOCB 9, K3 dan K4, semua nilai " *Loading Factor* " pada setiap indikator adalah $\geq 0,7$. Indikator dengan nilai *Loading Factor* di bawah 0,7 tidak *valid* dan harus dikeluarkan dari penelitian. Berikut adalah nilai *Loading Factor Final* setelah menghapus indikator yang tidak *valid*, seperti terlihat pada Tabel 4.7, seperti dibawah ini:

Tabel 4.7
Loading Factors Final

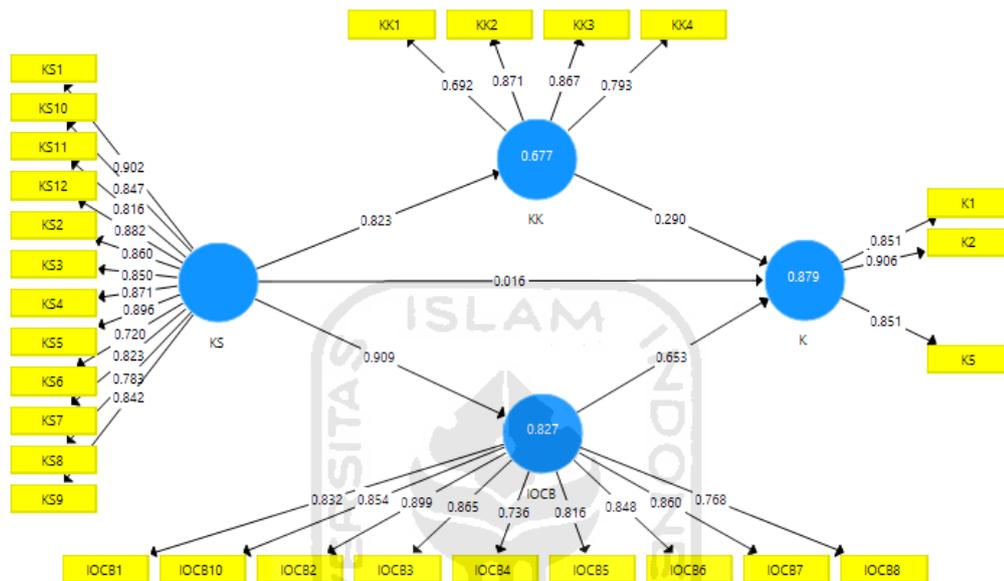
	IOCB	K	KK	KS
IOCB1	0.832			
IOCB10	0.854			
IOCB2	0.899			
IOCB3	0.865			
IOCB4	0.736			
IOCB5	0.816			
IOCB6	0.848			
IOCB7	0.860			
IOCB8	0.768			
K1		0.851		
K2		0.906		
K5		0.851		
KK1			0.700	
KK2			0.871	
KK3			0.867	
KK4			0.793	
KS1				0.902
KS10				0.847
KS11				0.816
KS12				0.882
KS2				0.860
KS3				0.850
KS4				0.871
KS5				0.896
KS6				0.720
KS7				0.823
KS8				0.783
KS9				0.842

Sumber: Hasil olah data dengan PLS, 2020.

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai semua indikator lebih besar dari 0.7, sehingga dapat dikatakan bahwa semua indikator dalam penelitian ini *valid* secara statistik dan dapat digunakan dalam struktur

penelitian. Gambar 4.1 merupakan gambar yang menunjukkan model penelitian yang diolah oleh *Smart PLS*.

Gambar 4.1
Diagram Jalur Outer Model PLS



Sumber: Data Diolah, 2020.

b. Validitas Konstruk (*Construct Validity*)

Tahap kedua dari analisis Model Eksternal (*Outer Model*) akan berfokus pada efektivitas Konstruksi (*Construct Validity*). Validitas Konstruk (*Construct Validity*) menunjukkan sejauh mana tes mengukur validitas Teori Konstruk (*Construct*) dari tes tersebut. Jika nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari atau sama dengan 0,5 (Abdillah & Hartono, 2016) berarti struktur tersebut memiliki efektivitas struktur yang baik. Nilai $AVE \geq 0,5$ artinya suatu indikator kecil kemungkinannya untuk memasuki variabel lain dalam suatu konstruksi (kurang dari 0,5), sehingga indikator tersebut lebih cenderung Konvergen dan memasuki konstruksi yang diharapkan, lebih

besar dari 50 % (Abdillah & Hartono, 2016). Tabel 4.8 memberikan hasil uji validitas struktural (*Construct Validity*) menggunakan *SmartPLS*, seperti yang ditunjukkan di bawah ini:

Tabel 4.8
Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan Situasional (KS)	0.710
<i>Islamic OCB (IOCB)</i>	0.693
Kepuasan Kerja (KK)	0.655
Kinerja Karyawan (K)	0.757

Sumber: Hasil olah data dengan PLS, 2020.

Dapat dilihat dari Tabel 4.8 bahwa nilai AVE masing-masing variabel dalam model analisis penelitian ini memiliki nilai Validitas Konstruk (*Construct Validity*) yang baik yaitu nilai AVE lebih besar dari 0,5.

c. Validitas Diskriminatif (*Discriminant Validity*)

Validitas Diskriminatif (*Discriminant Validity*) merupakan pengujian yang bertujuan untuk melihat apakah setiap indikator yang merupakan variabel laten memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator variabel laten lainnya. Dalam uji Validitas Diskriminatif (*Discriminant Validity*), parameter yang digunakan adalah membandingkan apakah akar AVE yang dibangun lebih tinggi dari korelasi antar variabel laten tersebut, atau dengan melihat nilai "*Cross-Loading*" (Abdillah & Hartono, 2016). Pada tabel "*Cross-Loading*", dapat terlihat bahwa setiap indikator dalam satu konstruk akan berbeda dengan indikator di konstruk lain dan akan

dikumpulkan berdasarkan konstruk yang diharapkan. Nilai *Cross-Loading* dari setiap indikator ditunjukkan pada Tabel 4.9:

Tabel 4.9
Cross Loading

	IOCB	K	KK	KS
IOCB1	0.832	0.791	0.791	0.830
IOCB10	0.854	0.809	0.805	0.803
IOCB2	0.899	0.810	0.804	0.848
IOCB3	0.865	0.764	0.687	0.839
IOCB4	0.736	0.734	0.674	0.578
IOCB5	0.816	0.742	0.699	0.689
IOCB6	0.848	0.779	0.802	0.780
IOCB7	0.860	0.838	0.743	0.719
IOCB8	0.768	0.683	0.735	0.661
K1	0.794	0.851	0.689	0.740
K2	0.816	0.906	0.758	0.754
K5	0.813	0.851	0.871	0.720
KK1	0.535	0.533	0.692	0.477
KK2	0.813	0.851	0.871	0.720
KK3	0.836	0.765	0.867	0.735
KK4	0.689	0.692	0.793	0.694
KS1	0.781	0.766	0.715	0.902
KS10	0.752	0.670	0.737	0.847
KS11	0.768	0.754	0.677	0.816
KS12	0.782	0.690	0.744	0.882
KS2	0.752	0.706	0.702	0.860
KS3	0.719	0.714	0.724	0.850
KS4	0.783	0.685	0.656	0.871
KS5	0.824	0.795	0.735	0.896
KS6	0.714	0.621	0.670	0.720
KS7	0.747	0.703	0.613	0.823
KS8	0.773	0.741	0.649	0.783
KS9	0.787	0.714	0.689	0.842

Sumber: Hasil olah data dengan PLS, 2020.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai setiap indeks dalam satu konstruk lebih tinggi dari pada konstruk lain, dan digabungkan dalam satu konstruk ini. Oleh karena itu dalam penelitian ini dapat dikatakan memiliki Validitas Diskriminatif (*Discriminant Validity*) yang baik.

d. Reliabilitas Komposit (*Composite Reliability*)

Uji Reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Jika suatu konstruk dapat dikatakan *reliable*, apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha*, maka harus $\geq 0,6$ dan nilai *Composite Reliability* harus $\geq 0,7$ (Abdillah & Hartono, 2016). *Composite Reliability* mengukur nilai reliabilitas yang sesungguhnya dari suatu variabel, Sedangkan *Cronbach's Alpha* mengukur nilai terendah (*lower bound*) reliabilitas suatu variabel, sehingga nilai *Composite Reliability* selalu lebih tinggi dibandingkan nilai *Cronbach's Alpha* (Abdillah, 2016). Tabel 4.10 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari masing-masing variabel dalam penelitian ini:

Tabel 4.10

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	<i>Cronbach's Alpha</i>	rho_A	<i>Composite Reliability</i>
<i>Islamic OCB (IOCB)</i>	0.944	0.947	0.953
Kinerja Karyawan (K)	0.839	0.840	0.903
Kepuasan Kerja (KK)	0.823	0.845	0.883
Kepemimpinan Situasional (KS)	0.962	0.963	0.967

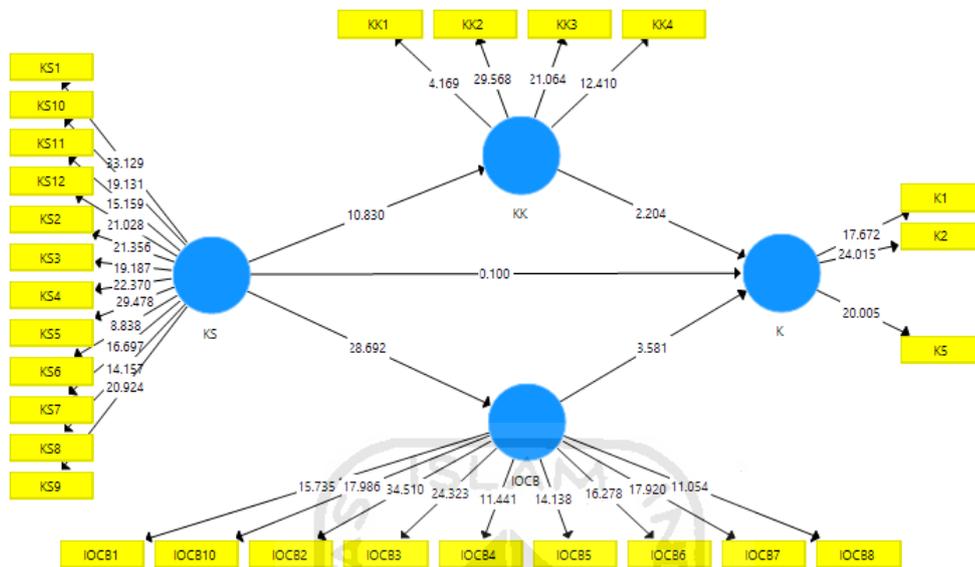
Sumber: Hasil olah data dengan PLS, 2020.

Berdasarkan Tabel 4.10 terlihat bahwa semua struktur dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* ≥ 0.6 dan nilai *Composite Reliability* ≥ 0.7 , sehingga dapat dikatakan bahwa semua struktur tersebut *reliable*. Artinya setiap struktur dalam model penelitian memiliki konsistensi internal dalam pengujian reliabilitas instrumen.

2. *Inner Model*

Melakukan pengujian *Inner Model* atau pengujian model struktural internal untuk memprediksi kausalitas antar variabel atau pengujian hipotesis. Pengujian tersebut dapat dilihat dengan menentukan Koefisien Determinasi, Memprediksi Korelasi (*Predictive Relevance*), *Goodness Of Fit*, Hasil Koefisien Jalur, dan Koefisien Parameter. Apabila diketahui hubungan yang signifikan antar variabel maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis tersebut berhubungan dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan melalui *bootstrap*. Hasil keluaran *bootstrap* PLS pada model penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 4.2:

Gambar 4.2
Diagram Jalur *Inner Model* PLS



Sumber: Data Diolah, 2020.

a. Koefisien Determinasi

Melakukan analisis koefisien determinasi untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan perubahan variabel dependen (Ghozali, 2014). Koefisien determinasi berada di antara nol dan satu. Semakin kecil nilai *R-Squared* berarti variasi variabel dependen sangat terbatas, dan nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel independen dapat memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk menjelaskan dan memprediksi variabel dependen.

Koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel R-Square dengan mengalikan nilai *R-Square* dengan 100 %, jika lebih dari 67 % berarti koefisien determinasi sangat baik, jika kurang dari 67 %, tetapi lebih besar dari kurang dari 33 % artinya moderat. Koefisien determinasi, jika kurang dari 33 % tetapi lebih besar dari 19 % berarti koefisien

determinasi lemah (Ghozali, 2014). Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa semua variabel memiliki koefisien determinasi yang baik, seperti terlihat pada Tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11
R-Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
IOCB	0.827	0.823
K	0.879	0.869
KK	0.677	0.670

Sumber: Hasil olah data dengan PLS, 2020.

Berdasarkan nilai *R-squared* yang ditunjukkan pada Tabel 4.11, dikalikan 100 %, koefisien determinasi masing-masing variabel variabel *Islamic OCB* adalah 82,7 %, koefisien determinasi untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 87,9 %, dan koefisien determinasi untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 67,7 %..

Hasil ini menunjukkan bahwa koefisien determinasi variabel *Islamic OCB* mempunyai pengaruh sebesar 82,7% terhadap penelitian, sedangkan sisanya 17,3% dijelaskan oleh variabel selain model penelitian. Koefisien determinasi variabel Kinerja Karyawan sebesar 87,9% berpengaruh terhadap penelitian, sedangkan sisanya 12,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian, dan koefisien determinasi variabel Kepuasan Kerja sebesar 67,7%. 32,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

b. *Predictive Relevance*

Predictive Relevance dalam *inner model* digunakan untuk mengukur observasi yang dihasilkan oleh model dan derajat estimasi parameter (Ghozali, 2014). Nilai korelasi yang diprediksi dapat ditemukan dengan menghitung *Q-Square* dengan cara berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - ((1-R^2_1) \times (1-R^2_2) \times (1-R^2_3)) \\ &= 1 - ((1 - 0.827) \times (1 - 0.879) \times (1 - 0.677)) \\ &= 1 - (0.173 \times 0.121 \times 0,323) \\ &= 1 - 0.006761359 \\ &= 0.993238641 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan *Q-square* di atas, dapat dikatakan bahwa nilai *Predictive Relevance* model adalah 0,99323 atau 99,3% yang menunjukkan bahwa model analitik memiliki korelasi *Predictive Relevance* yang baik.

c. *Goodness of Fit*

Goodness Of Fit merupakan pengujian kecocokan atau kesesuaian antara hasil pengamatan (Frekuensi Pengamatan) tertentu dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapannya (Frekuensi Teoritis). Nilai *Goodness Of Fit* dapat diketahui melalui perhitungan berikut:

$$\begin{aligned} \text{Goodness Of Fit} &= \sqrt{AVE \times R^2} \\ &= \sqrt{0.704 \times 0.794} \\ &= 0.748 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut terlihat bahwa nilai “*Goodness Of Fit*” dari penelitian ini adalah 0,748. GoF memiliki tiga kriteria yaitu nilai GoF kecil = 0.10, nilai median GoF = 0.25, dan nilai GoF besar = 0.36. Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa kinerja gabungan antara model pengukuran dan model struktur memiliki nilai yang lebih besar dari 0,36. Hal ini menjelaskan apakah data empiris sesuai dengan model (tidak ada perbedaan antara model dan datanya, sehingga model data dianggap sesuai (*fit*) (Ghozali, 2014).

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan analisis hubungan antar variabel sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis merupakan bagian dari *output inner model* dari *software Smart-PLS*. *Output inner model* dapat dihasilkan melalui proses *bootstrapping* dan untuk hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel *path coefficient*.

Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menggunakan koefisien jalur yang diperkirakan untuk menguji hipotesis, yang dapat dievaluasi berdasarkan nilai *T-Statistics*. Estimasi koefisien jalur menunjukkan estimasi yang menggambarkan hubungan antara variabel laten yang diperoleh melalui *Bootstrapping*. Jika *T-Statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5 %, maka item pengukuran yang digunakan dianggap penting. Sedangkan koefisien parameter menunjukkan arah pengaruh dengan melihat pengaruh positif atau negatif dari sampel asli dan besarnya pengaruh variabel Independen terhadap variabel Dependen

(Ghozali, 2014). Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada Tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12
Path Coefficients

Hubungan Antar Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
KS -> KK	0.823	0.817	0.076	10.830	0.000
KS -> IOCB	0.909	0.908	0.032	28.692	0.000
KS -> K	0.016	0.015	0.158	0.100	0.920
IOCB -> K	0.653	0.658	0.182	3.581	0.000
KK -> K	0.290	0.281	0.132	2.204	0.028

Sumber: Hasil olah data dengan PLS, 2020.

Berdasarkan hasil uji Koefisien Jalur (*Path Coefficient*) pada Tabel 4.12 di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian memiliki nilai sampel asli yang positif, sehingga hubungan antar variabel dalam penelitian adalah korelasi positif. Hasil uji Koefisien Jalur (*Path Coefficient*) dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja

Dapat dilihat dari Tabel 4.12 bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pengaruh signifikansi dapat dilihat dari hasil *Path Coefficient* dengan *T-Statistics* sebesar $10,830 \geq 1,96$, dan *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$. Berdasarkan perhitungan statistik tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis H₁ menunjukkan bahwa “Kepemimpinan Situasional” berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja terdukung.

b. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap *Islamic OCB*

Dapat dilihat dari Tabel 4.12 bahwa Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Islamic OCB*. Pengaruh yang signifikan dapat dilihat dari hasil *Path Coefficient* dengan *T-Statistics* sebesar $28.692 \geq 1.96$, dan *p-value* sebesar $0.000 \leq 0.05$. Berdasarkan perhitungan statistik tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan H₂ terhadap “Kepemimpinan Situasional” berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Islamic OCB* terdukung.

c. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Dapat dilihat dari Tabel 4.12 bahwa Kepemimpinan Situasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh yang signifikan dapat dilihat dari hasil *Path Coefficient* dengan *T-Statistics* sebesar $0,100 < 1,96$, dan *p-value* sebesar $0,920 > 0,05$. Berdasarkan perhitungan statistik tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan H₃ terhadap “Kepemimpinan Situasional” berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan tidak terdukung.

d. Pengaruh *Islamic OCB* terhadap Kinerja Karyawan

Dapat dilihat dari Tabel 4.12 bahwa *Islamic OCB* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh yang signifikan dapat dilihat dari hasil *Path Coefficient* dengan *T-Statistics* sebesar $3,581 \geq 1,96$, dan *p-value* sebesar $0.001 \leq 0,05$. Berdasarkan perhitungan statistik tersebut, dapat disimpulkan bahwa

dukungan H_4 terhadap “Islamic OCB” berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan terdukung.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dapat dilihat dari Tabel 4.12 bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh yang signifikan dapat dilihat dari hasil *Path Coefficient* dengan *T-Statistics* sebesar $2,204 \geq 1,96$, dan *p-value* sebesar $0,028 \leq 0,05$. Berdasarkan perhitungan statistik tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan H_5 terhadap “Kepuasan Kerja” berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan terdukung.

4. Uji Mediasi

Pengujian mediasi dalam analisis *Partial Least Square* (PLS) juga merupakan *output* dari analisis *inner model*. *Output inner model* dapat dihasilkan melalui proses *bootstrapping* dan untuk hasil uji mediasi dapat dilihat pada tabel *specific indirect effect* dalam *output PLS inner model*.

Hubungan dan pengaruh mediasi dapat dikatakan signifikan apabila nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05 pada taraf signifikansi 5%. Sedangkan koefisien parameter menunjukkan arah pengaruh dengan melihat positif atau negatifnya original sample sekaligus besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2014). Hasil pengujian mediasi ditunjukkan pada tabel 4.13.

Tabel 4.13

Uji Mediasi

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KS -> KK -> K	0.239	0.229	0.108	2.219	0.027
KS -> IOCB -> K	0.594	0.597	0.166	3.577	0.000

Sumber: Hasil olah data dengan PLS, 2020.

Dapat dilihat dari Tabel 4.13 Uji Mediasi, dapat diketahui bahwa:

- a. Kepuasan Kerja secara signifikan dapat memediasi hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan. Pengaruh yang signifikan dapat dilihat dari hasil *Path Coefficient* dengan *T-Statistics* sebesar $2.219 \geq 1.96$, dan *p-value* sebesar $0.027 \leq 0.05$. Berdasarkan perhitungan statistik tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan H₆ dalam penelitian ini didukung.
- b. *Islamic OCB* secara signifikan dapat memediasi hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan. Pengaruh yang signifikan dapat dilihat dari hasil *Path Coefficient* dengan *T-Statistics* sebesar $3,577 \geq 1.96$, dan *p-value* sebesar $0.001 \leq 0,05$. Berdasarkan perhitungan statistik tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan H₇ dalam penelitian ini didukung.

C. Pembahasan

Penelitian ini membahas tentang model pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja, Islamic OCB dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 7 hipotesis 6 hipotesis terdukung dan 1 hipotesis tidak terdukung. Berikut adalah penjabaran hasil penelitian ini:

1. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis Pertama dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja sebagaimana yang ditemukan oleh *Al-Edenat, 2018; Li, et al. 2017; Saleem, 2015; Fonda, et al. 2015; Braun, et al. 2013; Brahmasari & Agus. 2008. Fonda, et al. 2015*. Hasil uji statistik pada tabel 4.12 mendukung hipotesis pertama dalam penelitian ini.

Kepemimpinan situasional sebagai fungsi manajemen sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian *Al-Edenat (2018)* menemukan hubungan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pemimpin mengembangkan rasa kepercayaan, rasa hormat, dan kebanggaan di antara pengikut. Mendemonstrasikan indra dapat membangun komitmen pada karyawan, berbagi potensi risiko dengan mereka, mengartikulasikan visi bersama, dan menggemakan kepercayaan dalam visi. Hal tersebut juga sejalan dengan Penelitian *Li, et al. (2017)* menemukan hubungan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (bawahannya) untuk membuat orang lain mau memenuhi keinginan pemimpin, bahkan jika individu tersebut mungkin tidak menyukainya. Konsisten dengan penelitian *Saleem* (2015), Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan kata lain, pemimpin memiliki semua hak atas karyawannya, dan sebagai karyawan, mereka bertanggung jawab penuh atas kinerja mereka. Hasil Penelitian *Fonda, et al.* (2015) menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan cara ini, pemimpin harus memastikan Kepuasan Kerja karyawannya, karena ini adalah hak yang harus dipenuhi karyawan. Oleh karena itu kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan Kepuasan Kerja.

Kepemimpinan Situasional sendiri merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Dalam penerapannya kepemimpinan situasional menekankan pada beberapa aspek yaitu memerintah dengan bijaksana, menekankan pertumbuhan perusahaan, memberikan delegasi sesuai dengan *skill* dan kemampuan karyawan serta berpartisipasi dalam setiap aktivitas perusahaan (Daft, 2011: 341).

Hasil tersebut membuktikan adanya peran penting Kepemimpinan Situasional dalam manajemen CV Wahyu karena dapat memberikan dampak positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Oleh karena itu penting bagi pimpinan CV Wahyu untuk mengevaluasi model kepemimpinan yang diterapkan saat ini dan mengarahkan untuk menerapkan Kepemimpinan Situasional.

2. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap *Islamic* OCB

Hipotesis Kedua dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Islamic* OCB sebagaimana temuan yang dinyatakan oleh *Narto & Junianto, 2020*; Harefa, 2017; Teridefira, 2017. Hasil uji statistik pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini terdukung. Penelitian *Narto & Junianto, (2020)* menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Gaya Kepemimpinan Situasional dengan menerapkan *tell, selling, participant*, dan *delegating* yang diterapkan secara tepat dapat memengaruhi tumbuhnya semangat OCB.

Menurut Penelitian Gunawan (2016) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memaparkan bahwa OCB dapat mengikat para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan Penelitian Ardina (2016) menemukan bahwa secara langsung variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pemimpin dapat menetapkan mekanisme untuk mempertahankan, mengembangkan atau mengubah OCB yang ada. Mekanisme OCB yang diajarkan oleh seorang pemimpin kemudian akan diadaptasi oleh para pengikutnya melalui proses sosialisasi.

Penelitian *Mira & Margaretha*. (2012) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, peneliti akan menggunakan pengaruh Sosialisasi untuk melihat hubungan positif antara Kepemimpinan dengan OCB. Selain itu menurut Penelitian Teridefira (2017) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, apabila gaya kepemimpinan diterapkan dengan baik maka para bawahan akan memandang hal tersebut secara positif dan cenderung menerapkan hal yang sama untuk organisasi.

Penerapan Kepemimpinan Situasional yang terdiri dari beberapa karakteristik yaitu memerintah dengan bijaksana, menekankan pertumbuhan perusahaan, memberikan delegasi sesuai dengan skill dan kemampuan karyawan serta berpartisipasi dalam setiap aktivitas perusahaan (Daft, 2011: 341) akan mendorong *Islamic OCB* bagi perusahaan yang ditunjukkan dengan beberapa aspek yaitu *Altruism (Taawun)*, *Conscientiousness (Mujahadah)*, *Sportsmanship*, *Courtesy*, *Civic Virtue* (Diana, 2012).

Hasil tersebut membuktikan bahwa selain memberikan pengaruh terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Situasional mampu memberikan

dampak positif terhadap Islamic OCB di CV Wahyu. Oleh karena itu dalam meningkatkan *Islamic OCB*, langkah pertama yang harus dilakukan oleh CV Wahyu adalah membentuk Kepemimpinan Situasional.

3. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis Ketiga dalam penelitian ini adalah kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebagaimana temuan penelitian terdahulu oleh Dermawan & Aini, 2018; Noviani, 2018; Nugraha, 2017; *Babalola, et al.* 2016. Hasil uji statistik pada tabel 4.12 menyatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut tidak mendukung hipotesis ketiga.

Akan tetapi beberapa penelitian terdahulu mendukung hasil penelitian ini seperti *Shahab & Nisa*, 2014; *Susanty, et al.* 2013 yang menganalisis hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan dan menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya kontradiksi hasil dari beberapa penelitian terkait hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Budaya Perusahaan yang berbeda-beda (*Susanty, et al.* 2013).

Penelitian Dermawan & Aini. (2018) menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Kepemimpinan yang ditunjukkan dan diterapkan pada gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kinerja karyawan, karena pada dasarnya merupakan pengembangan organisasi dalam mendorong dan mempengaruhi moral yang baik pada bawahan. Konsisten

dengan hal tersebut, Penelitian Noviani (2018) menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya. Pemimpin selalu memberikan pengarahan kepada karyawan dalam pengerjaan tugas sehingga karyawan dapat bertanya apabila ia tidak mengerti dalam suatu hal. Dengan demikian karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja dan mereka menjadi mampu mengerjakan tugas dengan lebih teliti untuk menghindari kesalahan, karena sudah diberikan pengarahan yang jelas oleh pemimpin.

Penelitian Nugraha (2017) menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan situasional merupakan tipe kepemimpinan yang selalu berusaha menyesuaikan diri dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif diterapkan di dalam organisasi. Hal tersebut juga sejalan dengan Penelitian Babalola, et al. (2016) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Efektivitas seorang pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya dan berkaitan dengan proses komunikasi antara pemimpin dengan bawahannya. Dikatakan bahwa jika seorang pemimpin tidak dapat memotivasi, memobilisasi, dan memuaskan karyawan dalam pekerjaan dan lingkungan tertentu, itu tidak akan berhasil.

Hasil analisis hipotesis ketiga memberikan argumen bahwa walaupun Kepemimpinan Situasional dapat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan *Islamic OCB*, akan tetapi tidak mampu memberikan pengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Kinerja Karyawan dalam penelitian ini menggunakan beberapa aspek pengukuran yaitu adanya inisiatif dari karyawan, kuantitas produk yang dihasilkan, kualitas kerja, kerja sama yang baik dan pengetahuan karyawan (*Hodgetts & Kuratko. 1988*). Beberapa aspek-aspek tersebut terbukti tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan situasional.

4. Pengaruh *Islamic OCB* terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis Keempat dalam penelitian ini adalah *Islamic OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sebagaimana temuan oleh Abrar & Isyanto. 2019; *Lestari & Fithriyah. 2018*; Putri & Utami. 2017; Suzana, *et al.* 2017, Kamil, *et al.* 2015; Kamil, *et al.* 2014). Hasil analisis statistik pada tabel 4.12 menemukan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini terdukung.

Penelitian Abrar & Isyanto. (2019) menemukan bahwa *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan menyatakan bahwa perlu untuk saling membantu dalam meringankan beban kerja yang sangat padat tersebut demi lancarnya suatu pekerjaan dalam perusahaan. Beberapa dimensi lain dalam *OCB* yang memiliki relevansi di perusahaan yakni bersedia bekerja sama, menerima tugas tambahan ataupun menerima dan menyesuaikan beberapa perubahan yang terjadi dalam

perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan Penelitian *Lestari & Fithriyah*. (2018) menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan. Perilaku *extra role* tersebut merupakan implementasi dari beberapa dimensi OCB yang telah dilakukan di Perusahaan sehingga terbentuk sebuah perilaku yang saling membantu dan memahami demi terciptanya suatu budaya yang baik dalam suatu perusahaan.

Penelitian *Basu & Tewari*. (2017) menemukan bahwa OCB secara signifikan memprediksi kinerja pekerjaan. Karena OCB penting untuk fungsi organisasi, penelitian di OCB telah difokuskan pada anteseden dan konsekuensi baik di tingkat karyawan dan organisasi. Anteseden OCB terdiri dari sikap karyawan, persepsi peran, demografi, stres, kepuasan kerja, kinerja karyawan, kepercayaan interpersonal, komitmen organisasi dan suasana hati karyawan. Selain anteseden OCB, peneliti telah meneliti konsekuensi OCB secara ekstensif. Penelitian Putri & Utami. (2017) menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. *Sportsmanship*, *Civic Virtue*, dan *Helping* adalah prediktor penting dari retensi karyawan dalam suatu organisasi. Konsep OCB terus-menerus menjadi fokus dalam penelitian empiris sejak peneliti dan praktisi mengakui implikasi praktisnya untuk kinerja pekerjaan dan keberhasilan organisasi seperti produktivitas dan keunggulan kompetitif

Hasil analisis hipotesis ke-empat membuktikan bahwa CV Wahyu perlu meningkatkan *Islamic OCB* karyawan agar dapat meningkatkan Kinerja Karyawan. Kinerja Karyawan dalam penelitian ini menggunakan beberapa

aspek pengukuran yaitu adanya inisiatif dari karyawan, kuantitas produk yang dihasilkan, kualitas kerja, kerja sama yang baik dan pengetahuan karyawan (Hodgetts & Kuratko. 1988).

Islamic OCB adalah kebebasan perilaku pribadi yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan, yang berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi. *Islamic OCB* merupakan gabungan antara teori perilaku OCB dan teori modern yang dijelaskan sesuai dengan nilai-nilai Islam yaitu keikhlasan, *taawun*, *ukhuwah*, dan *mujahadah*. *Islamic OCB* mencakup beberapa aspek yaitu *Altruism (Ta'awun)*, *Civic Virtue*, *Sportif (Da'wah)*, *Conscientiousness (Mujahadah)*, dan *Courtesy (Raf'al Haraj)* (Diana, 2012). Kamil, *et al.* (2015) menganalisis *Islamic OCB* dengan beberapa pengukuran meliputi *Altruism (Al-Eethaar)*, *Civic Virtue (Qayam Al-Muwatwanah)*, *Remove Harm (Raf'al Haraj)*, dan *Advocate High Moral Standards (Da 'wah)*. Studi oleh Kamil, *et al.* (2014) juga telah menghasilkan skala untuk mengukur *Islamic OCB* karyawan dalam konteks organisasi bisnis. Selain itu, penelitian juga mengungkapkan bahwa model pengukuran konstruk *Islamic OCB* dalam konteks organisasi bisnis dijelaskan oleh empat komponen: *Altruism*, *Civic Virtue*, *Remove Harm (Raf'al Haraj)*, dan *Advocate High Moral Standards (Da 'wah)*.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis Kelima adalah Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sebagaimana temuan dari penelitian terdahulu oleh Adha & Wandu. 2019; Hamid & Hazriyanto, 2019;

Wijaya, 2018, Octaviannand, *et al.* 2017; Yusuf, 2012; Valaei, *et al.* 2016). Hasil analisis statistik pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa hipotesis kelima dalam penelitian ini terdukung.

Penelitian Adha & Wandu. (2019) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dijelaskan bahwa kepuasan kerja menimbulkan kinerja, karena karyawan yang merasa puas menjadi lebih produktif, juga karyawan yang lebih produktif merasa puas dan prestasinya meningkat. Sehingga dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan akan mendorong karyawan mencapai kinerja yang tinggi. Hal tersebut sejalan dengan Penelitian Hamid & Hazriyanto (2019) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dalam Penelitian Wijaya (2018) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, terkait kepuasan dengan kinerja bahwa kepuasan karyawan berubah, perubahan ini akan membawa perubahan bagi kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan Penelitian Octaviannand, *et al.* (2017) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pertanda positif menunjukkan arah positif perubahan dalam kinerja karyawan karena perubahan dalam kepuasan karyawan yang berarti ketika peningkatan kepuasan karyawan, kinerja karyawan juga akan meningkat, dan sebaliknya.

Penelitian Valaei, *et al.* (2016) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Bagaimana

Kepuasan Kerja secara independen memengaruhi Kinerja Karyawan telah menjadi perhatian lama dalam beberapa penelitian. Aspek kepuasan kerja karyawan terdiri dari kompensasi yang seimbang, pekerjaan yang menantang mental, mendukung rekan kerja, dan mendukung kondisi kerja. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Penelitian Yusuf (2012) menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil uji hipotesis ke-lima membuktikan bahwa CV Wahyu harus memperhatikan Kepuasan Kerja. Hal tersebut dikarenakan Kepuasan Kerja mampu memicu meningkatnya Kinerja Karyawan yang tentu akan memberikan banyak dampak positif terhadap perusahaan.

Kepuasan Kerja sendiri merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dan yang dihasilkan dari persepsi pekerjaan seseorang sebagai pemenuhan nilai - nilai kerja seseorang yang penting. Adapun cara menilai Kepuasan Kerja karyawan, yaitu dengan meminta kepada individu yang bersangkutan untuk memberikan penilaian sendiri terhadap apa yang ia rasakan mengenai pekerjaannya. Kepuasan Kerja mencakup beberapa aspek yaitu kepuasan psikologi, kepuasan fisik, kepuasan keuangan dan kepuasan social (*Wexley & Yukl. (1984)*).

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan terjadi tidak hanya di satu industri tertentu tapi hampir di semua industri dan bidang kerja seperti di pemerintahan (*Adha & Wandu. 2019*), perusahaan di bidang jasa atau pelayanan (*Hamid & Hazriyanto, 2019*), perusahaan bidang ekspedisi

(Octaviannand, *et al.* 2017) dan di perusahaan media (Valaei, *et al.* 2016). Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan harus memberikan perhatian serius terhadap Kepuasan Karyawan.

6. Pengaruh mediasi Kepuasan Kerja terhadap hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan

Hipotesis Keenam dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja mampu memediasi secara signifikan hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan sebagaimana temuan oleh Rahadiyan, *et al.* 2019; Mattalatta, 2019. Hasil analisis statistik pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa hipotesis keenam dalam penelitian ini terdukung.

Menurut Penelitian Rahadiyan, *et al.* (2019) menemukan korelasi Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, ini bisa dilihat antara lain peran dari pemimpin yang mempunyai jiwa melayani sehingga akan menimbulkan rasa hormat serta sikap rasa percaya dari bawahan terhadap seorang pimpinan. Kemampuan memberikan semangat dalam bekerja juga menjadi harapan tersendiri bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan Penelitian Mattalatta (2019) menemukan korelasi Kepuasan Kerja memediasi Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan yang berpengaruh positif dan signifikan.

Penelitian Setyorini, *et al.* (2018) menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Jika Kepuasan Kerja dapat tercipta dengan

sempurna sebagai salah satu elemen yang mempengaruhi Kinerja Karyawan maka kualitas sumber daya manusia akan meningkat. Hal tersebut konsisten dengan Penelitian Priyatmo (2018) menemukan korelasi Kepuasan Kerja memediasi Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan yang berpengaruh positif dan signifikan, ini berarti Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Karyawan adalah signifikan dan positif, artinya kepemimpinan yang baik akan menciptakan kepuasan bagi bawahannya serta akan meningkatkan kinerja para karyawan dengan segala pengaturan dan pengarahan yang baik.

Penelitian Sandra, *et al* (2018) menemukan hubungan Kepuasan Kerja memediasi pengaruh gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan. Agar kepuasan karyawan konsisten, setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan tempat karyawan menjalankan tugasnya, seperti rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya. Hal ini juga sesuai dengan penelitian Murtiningsih, *et al.* (2017) menemukan bahwa hubungan kausal empiris antara Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis hipotesis ke-enam dapat diambil kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja bagi karyawan CV Wahyu merupakan faktor krusial yang harus diperhatikan dalam upaya meningkatkan Kinerja Karyawan. Adanya pengaruh mediasi yang diberikan oleh Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa walaupun Kepemimpinan Situasional tidak memiliki pengaruh yang

signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Situasional dapat berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui mediasi Kepuasan Kerja. Setyorini, *et al.* 2018; Priyatmo, 2018, Sandra, *et al.* 2018 juga menemukan bukti empiris adanya pengaruh mediasi Kepuasan Kerja terhadap hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan.

7. Pengaruh mediasi *Islamic* OCB terhadap hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan

Hipotesis Ketujuh dalam penelitian ini adalah *Islamic* OCB mampu memediasi secara signifikan hubungan antara Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan sebagaimana temuan oleh Hartono, 2018; Muhdar & Rahma. 2015; Buil, *et al.* 2015; Kamil, *et al.* 2015; Kamil, *et al.* 2014, Maharani & Noermijati. 2013. Hasil analisis statistik pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa hipotesis ke-tujuh dalam penelitian ini terdukung.

Penelitian Rasuli (2019) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* juga terbukti mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan yang semakin baik, dapat menentukan kepuasan Kinerja Karyawan, sehingga dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hartono (2018) menyatakan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang di *intervening* oleh *Organizational Citizenship Behavior*. Oleh karena itu, Kepemimpinan Situasional yang baik akan meningkatkan *Organizational*

Citizenship Behavior karyawan, sehingga berpengaruh pada peningkatan Kinerja Karyawan.

Penelitian Fasa (2018) menemukan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Kinerja melalui *Islamic Organizational Citizenship Behavior*. Pemimpin Situasional mencoba mentransformasikan pemikiran pemikirannya, visi – misinya kepada karyawan, dengan harapan karyawan dapat memahami hal tersebut untuk bersama-sama membangun perusahaan. Menurut Penelitian *Muhdar & Rahma*. (2015) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Perlakuan pemimpin yang baik membuat karyawan merasa dihargai. Perasaan berharga inilah yang kemudian dapat meningkatkan OCB sehingga Kinerja Karyawan juga meningkat dengan efektif dan efisien.

Menurut Penelitian *Buil, et al.* (2015) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior*. OCB adalah tindakan sukarela dari individu yang didorong oleh harapan untuk mendapatkan keuntungan, yang merupakan perpaduan antara kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik dan biasanya keuntungan ini benar-benar diterima dari orang lain. Oleh karena itu, penelitian ini membuktikan bahwa *Islamic OCB* memiliki peran penting dalam upaya meningkatkan Kinerja Karyawan di CV Wahyu. *Islamic OCB* mampu berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan dan juga

mampu memediasi hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan.

Hasil temuan dalam penelitian ini didukung oleh Rasuli (2019) yang menyatakan temuan serupa bahwa OCB mampu memediasi hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. Perbedaannya adalah dalam penelitian ini analisis dilakukan di perusahaan swasta sedangkan Rasuli (2019) melakukan analisis di perusahaan milik daerah yaitu PDAM Kabupaten Klaten. Begitu juga temuan oleh Fasa (2018) yang menyatakan dan membenarkan adanya peran mediasi OCB dalam hubungan antara Kepemimpinan Islami dan Kinerja Karyawan.

Menurut Kamil, *et al.* (2015) menganalisis *Islamic OCB* dengan beberapa pengukuran meliputi *Altruism (Al-Eethaar)*, *Civic Virtue (Qayam Al-Muwatwanah)*, *Remove Harm (Raf'al Haraj)*, dan *Advocate High Moral Standards (Da 'wah)*. Studi oleh Kamil, *et al.* (2014) juga telah mendukung dan menghasilkan skala untuk mengukur *Islamic OCB* karyawan dalam konteks organisasi bisnis. Selain itu, penelitian juga mengungkapkan bahwa model pengukuran konstruk *Islamic OCB* dalam konteks organisasi bisnis dijelaskan oleh empat komponen: *Altruism*, *Civic Virtue*, *Remove Harm (Raf'al Haraj)*, dan *Advocate High Moral Standards (Da 'wah)*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini membahas tentang hubungan antara pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja, *Islamic* OCB dan Kinerja Karyawan di CV Wahyu. Penelitian ini juga membahas pengaruh mediasi Kepuasan Kerja dan *Islamic* OCB terhadap hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan. Hasil analisis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
2. Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Islamic* OCB
3. Kepemimpinan Situasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
4. *Islamic* OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
6. Kepuasan Kerja mampu memediasi secara signifikan terhadap hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan
7. *Islamic* OCB mampu memediasi secara signifikan terhadap hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan

B. Saran

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan *Islamic OCB* akan tetapi tidak dapat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Situasional memiliki peran penting di CV Wahyu karena dapat meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan dan *Islamic OCB*. Walaupun Kepuasan Kerja tidak mampu berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan akan tetapi Kepemimpinan Situasional dapat dimediasi secara signifikan oleh Kepuasan Kerja dan *Islamic OCB* dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.

Dalam meningkatkan Kepemimpinan Situasional, perusahaan khususnya pimpinan perusahaan harus memperhatikan beberapa hal yaitu memerintah dengan bijaksana, menekankan pertumbuhan perusahaan, memberikan delegasi sesuai dengan *skill* dan kemampuan karyawan serta berpartisipasi dalam setiap aktivitas perusahaan.

Hasil penelitian ini juga menghasilkan peran mediasi yang signifikan oleh Kepuasan Kerja dan *Islamic OCB* terhadap hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan. Dari hasil tersebut maka perusahaan harus memperhatikan Kepuasan Kerja karyawan dan *Islamic OCB*. Kepuasan Kerja karyawan yang harus diperhatikan perusahaan mencakup beberapa aspek yaitu Kepuasan Psikologi, Kepuasan Fisik, Kepuasan Keuangan dan Kepuasan Sosial.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU DAN JURNAL

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2016). *Partial Least Square (PLS) dalam Penelitian Bisnis*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Abrar, U., & Isyanto. (2019). The Effect of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) toward Employee Performance (A Study at PT. Urchindize Madura Branch). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 7(2), 106 - 114.
- Adha, Suhroji., & Wandu, D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 2(1), 61 – 72.
- Ahmad, H., Ahmad, K., & Syah, I.A. (2010). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 257-267.
- Al-Edenat, M. (2018). Reinforcing Innovation through Transformational Leadership: Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 31,(4), hal: 810 – 838.
- Al-Ghazali, I. (2001). *Etika Berkuasa, Nasihat-Nasihat Imam Al-Ghazali, Cet. I*, Bandung: Pustaka Hidayah.
- Ardina, G. (2016). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) dengan Kepuasan Karyawan sebagai variabel Intervening pada Karyawan PT. Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta”, Tesis, Pascasarjana, FBE, UII, Yogyakarta.
- Ariani, D.W. (2011). Hubungan antara perilaku kewargaan organisasional dan kinerja tugas. *Jurnal Management Teori dan Terapan*, 4(1), 1 - 12.
- As’ad. (2001). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M., (2004). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden.
- Babalola, S.S. (2016). The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship on Job Performance and Organizational Commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935 - 946.
- Baihaqi, M.F. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Bangun, W. (2012). *Human Resources Management*, Jakarta: Erlangga Publisher.

- Bass, B. M., & Avolio, B. (2000). *Technical report, leader form, rater form, and scoring key for the MLQ Form 5x-short*, Redwood City, CA: Mind Garden Inc.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*, NJ: Erlbaum.
- Basu, E., Pradhan, R.K., & Tewari, H.R. (2017). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries: The Mediating Role of Social Capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 780 - 796.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2007). *Management: Leading & collaborating in a competitive world (8th ed.)*, New York: McGraw Hill.
- Bateman, T.S., & Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *J. Organ. Behav*, 14(2), 103 – 118.
- Belo, D.S., Riana, G., & Priartini, P.S. (2014). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan di Kantor Palang Merah Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(12), 718 – 737.
- Benjamin, L., & Flynn, F.J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216–230
- Bernadine, R.W., & Susilo, S. (2006). *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya*, Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Blanchard, K.H. (2007). *Leading at a Higher Level*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Blanchard, K.H., Patricia, Z., & Drea, Z. (1985). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness through Situational Leadership*, New York: Morrow, Print.
- Boerner, S. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15 – 26.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Perilaku Kewarganegaraan Organisasi di Sekolah: Bagaimana kaitannya dengan partisipasi dalam Pengambilan Keputusan?. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420 - 438.
- Brahmasari, I.A. (2004). “Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos”, Disertasi, Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Brahmasari, I.A., & Agus, S. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hei

- International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 124 – 135.
- Braun, S. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270 - 283.
- Bugi, M. (2008). “Tiga Ciri Orang Ikhlas”, <https://www.dakwatuna.com/2008/05/03/582/tiga-ciri-orang-ikhlas/#axzz6bTBV8dVb>, diakses tanggal 1 November 2019.
- Buil, I. (2015). Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(1), 64 – 75.
- Bukhari, Z.U., Ali, U., Shahzad, K., & Bashir, S. (2009). Penentu Perilaku Kewarganegaraan Organisasi di Pakistan. *Journal International Review of Business Research Papers*, 5(2), 132 - 150.
- Bunz, U. (2005). Publish or perish: A limited author analysis of ICA and NCA journals. *Journal of Communication*, 55(1), 703 - 720.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press Inc.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., & Sager, C.E. (1993). *A Theory of Performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Carless, S.A., Wearing, A.J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *J. Bus. Psychol*, 14(3), 389 – 405.
- Carpeter, M; Talya, B; & Erdogan, B. (2009). *Principles Of Management 1st*, New York: Flat World Knowledge.
- Colquitt, J.A., Jeffery, A.L, & Wesson, M.J. (2011). *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Daft, R.L. (2005). *Leadership (7th ed.)*, New Delhi: Cengage learning india private limited.
- Daft, R.L. (2011). *Era Baru Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Darma, A. (1991). *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta: Penerbit PT Rajawali.
- Darodjat, T.A. (2015). *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia-Masa Kini*, Bandung: PT Refika.
- Decoster, S. (2014). The Role of Employees’ OCB and Leaders’ Hindrance Stress in the Emergence of Self-Serving Leadership. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 647 – 659.

- Dermawan, P., Susilo, H., & Aini, E.K. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening (Studi Pada PT Anugerah Sinergi Raya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 60(2), 95 – 104.
- Dessler, G. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 13*, London: Pearson Prentice Hall Inc.
- Diana, I.N. (2012). Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Islam. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, 1(2), 141 - 148.
- Diefendorff, J. M., Brown, D.J., Kamin, A.M., & Lord, R.G. (2002). Meneliti Peran Keterlibatan Kerja dan Sentralitas Kerja dalam Memprediksi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan Prestasi Kerja. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 93 - 108.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 1004–1012.
- Dubrin, A. J. (2010). *Principles of Leadership (6th ed.)*, Sydney: South-Western.
- Elanain, H.A. (2007). Hubungan antara Kepribadian dan Organizational Citizenship Behavior: Apakah Kepribadian mempengaruhi Kewarganegaraan Karyawan?. *International Review of Business Reaserch Papers*, 3(4), 31 - 43.
- Evita, S.N., Muizu., W.O.Z., & Atmojo, R.T.W. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi Kasus pada PT. QWORDS Company International). *Pekbis Jurnal*, 9(1), 18 - 32.
- Fahmi, I. (2013). *Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta.
- Fasa, M.I. (2018). “Model Pengembangan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan berbasis Nilai Islam”, Disertasi, Studi Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Fathoni, A. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Rineka Cipta.
- Fidiyanti, N. (2009). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Citizenship, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 1(1), 4.
- Fonda, B. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 25(1), 1 - 8.
- Furnham, A., Premuzic, T.C., & McDougall, F. (2003). Personality, cognitive ability, and beliefs about intelligence as predictor of academic performance. *Journal of Learning and Individual Differences*, 14(1), 49 - 66.

- Ghiselli, E.E., & Brown, C.W. (2003). *Personnel and Industrial Psychology*, New York: Mc. Graw-Hill Book. Co.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, I., & Donnelly. (2011). *Perilaku, Struktur, Proses Iled*, Jakarta: Salemba Empat.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Prosa-Prosa*, Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Goleman, D., Boyatzis., & McKee. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gomes, F.C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2000). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2007). *Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work. (eight edition)*, New Jersey : Prentice Hall-Pearson Educational International.
- Gunawan, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *AGORA*, 4(1), 60 – 66.
- Hafhiduddin, D., & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Syariah, Cet. I*, Jakarta: Gema Insani Press.
- Hall, D.T., & Schneider, B. (1972). Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Types. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 340-350.
- Hamid, A., & Hazriyanto. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Aker Solutions Batam. *Jurnal Benefita*, 4(2), 326 - 335.
- Handoko, T.H. (2008). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPF.
- Harefa, V.M.K. (2017). Hubungan Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Gam. *Jurnal Psiko-Edukasi*, 15(1), 67 - 74.
- Hartono, H. (2018). “Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior”, Tesis, Pascasarjana, FBE, UNHAS, Makasar.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Hazriyanto., Ibrahim, B., & Silitonga, F. (2019). Organizational Commitment, Satisfaction, and Performance of Lecturer (Model Regression by Gender of Man). *International Review of Management and Marketing*, 9(2), 40 - 44.
- Heriyanti, D. (2007). “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variable Intervening (Studi PT.PLN (persero) APJ Semarang)”, Tesis, Pasca Sarjana, FEB, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior 3er Edition-Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources 4th Ed*, Jakarta: Erlangga.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (2005). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources 4th Ed*, Jakarta: Erlangga.
- Hidayat, A. (2007). *Metoda penelitian keperawatan dan teknik analisis data*, Jakarta: Salemba Medika.
- Hikmat, M.M. (2011). *Metode Penelitian dalam Perspektif Ilmu Komunikasi dan Sastra*, Bandung: Graha Ilmu.
- Hodgetts, R.M., & Kuratko, D.F. (1988). *Management*, San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Isyandi, B. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*, Pekanbaru: UNRI Press.
- James, L.G., John, M.I., & James, H.D. (2011). *Organizational Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition (International Edition)*, New York: McGraw-Hill.
- Javed, H.A., Jaffari, A.A., & Rahim, M. (2014). Leadership Styles and Employees Job Satisfaction: A Case from the Private Banking Sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(3), 41 - 50.
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120 – 140.
- Jex, M.S., & Britt, W.T. (2008). *Organizational Psychology: A Scientistpractitioner Approach-2nd Ed*, New Jersey: John Wiley & Sons inc.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on The Employees’ Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *Journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150(1), 1137 – 1147.

- Kamil, N.M., Mohamed, S., Aahad, M., Osman, G., & Khaliq, A. (2014). Investigating The Dimensionality Of Organisational Citizenship Behaviour From Islamic Perspective (OCBIP): Empirical Analysis Of Business Organisations In Southeast Asia. *Asian Academy of Management Journal*, 19(1), 17 – 46.
- Kamil, N.M., Mohamed, S., Aahad, M., Osman, G., & Khaliq, A. (2015). The Effect of Piety on Organizational Citizenship Behavior (OCB) From Islamic Perspective: A Study Of Professionals In Southeast Asia. *Journal of Social Science and Humanities*, 10(1), 223 - 239.
- Kamil, N.M., Mohamed, S., Selladurai, S. & Khalid, N. (2015). The Impact of Spirituality And Social Responsibility On Organizational Citizenship Behaviour From The Islamic Perspective: Empirical Investigation Of Malaysian Businesses. *Malaysian Journal of Communication*, 31(1), 59 - 80.
- Kartono, L.K. (2002). *Kamus Lengkap Psikologi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Khan, A.H. (2012). Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697 – 2705.
- Khan, M.R., Ziauddin, F.A., & Ramay, M.I. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292- 298.
- King, D.B., & DeCicco, L.A. (2009). Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence. *International Journal of Transpersonal Studies*, 28(1), 68 - 85.
- Kusuma, M. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen: Revitalisasi*, 1(3), 1 – 12.
- Kusumajati, D.A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Journal Humaniora*, 5(1), 64 - 66.
- Lawler, E.E., & Porter, L.W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: a Journal of Economy and Society*, 7(1), 20 - 28.
- Lee, K., & Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *J. Appl. Psychol*, 87(1), 131 – 142.
- Lestari, E.R., Ghaby., & Fithriyah, N.K. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and erformance. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116 - 123.

- Li, J., & Yuan, B. (2017). Both Angel and Devil: The Suppressing Effect of Transformational Leadership on Proactive Employee's Career Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 65(1), 59 - 70.
- Liu, X. (2013). Effects of Team Leader Emotional Intelligence and Team Emotional Climate on Team Member Job Satisfaction: A Cross-Level. *Journal Nankai Business International*, 4(3), 180 – 198.
- Locke, E.A. (2009). Toward a Theory of Tasks Motivation and Incentives. *American Institutes for Research*, 3(1), 16.
- Lumley, E.J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment Outhern. *African Business Review*, 15(1), 889 - 978.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Publisher.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach (12th ed.)*, New York: McGraw-Hill International Edition.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1 - 16.
- Maharani, V., Troena, E.A., & Noermijati. (2013). Peran Organizational Citizenship Behavior dalam Mediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi di PT Bank Syariah Mandiri Malang Jawa Timur. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1 – 12.
- Mangkunegara, A.P. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi Cetakan Pertama*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan Cetakan kedelapan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mangkunegara, A.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mann, L. (2005). *Leadership, Management, and Innovation in R&D Project Teams*, Westport CT: Praeger Publishers.
- Martins, L.L., Eddleston, K.A., & Veiga, J.F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Acad. Manage. J.* 45 (2), 399 – 409.
- Mathis, L., Robert., & Jackson J.H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mattalatta, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan pada

- Perusahaan Ke luarga (Studi Kasus pada PT. Putra Karella Group). *Management Development and Applied Research Journal*, 1(2), 35 – 43.
- Maulana, E. (2012). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Birokrasi Pemerintahan*, Jakarta: PT. Multicerdas Publishing.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks: SAGE.
- Mira, W.S., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 11(2), 189 – 206.
- Moehertonono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Morrison, E.W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1543 – 1567.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(1), 224 - 247.
- Muhdar, H.M., & Rahma, S.T. (2015). The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Study to Islamic Bank in Makassar City. *Journal of Al-Ulum*, 15(1), 135 - 156.
- Mukhlisotin. (2010). "The Implementation of Peer Feedback to Improve Writing Ability in Narrative text in MAN Lamongan". Tesis, IAIN, Sunan Ampel, Surabaya.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, A.S. (2015). *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Murphy, K.R. (1990). *Job performance and Productivity*, Hillsdale, NJ: Erlbaum Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Murtiningsih, L.F., Budiarto, W., & Indrawati, M. (2017). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Self Efficacy melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 1(2), 154 - 168.
- Narto., & Junianto, D. (2020). Effects of Situational Leadership, Motivation, and Social Capital on Organizational Citizenship Behavior. *Proceeding 1st International Conference on Business & Social Sciences (ICOBUSS) Surabaya*, 1(1), 815 – 823.

- Nasution. (2003). *Berbagai Metode dalam Belajar dan Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif cetakan kedua*, Yogyakarta: penerbit UGM.
- Neuberger, O., & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) [Measurement and analysis of job satisfaction. Experience with the job description form]*, Bern: Huber.
- Noelker, L.S., & Harel, Z. (2001). *Agency scorecard: Promoting quality of care and quality of life*, Chicago: Symposium conducted at the annual meeting of the Gerontological Society of America.
- Northouse, P.G. (2012). *Leadership: Theory and Practice, 6th ed*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Notoatmodjo, S. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Noviani, K.S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja Karyawan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 25(3), 2212 – 2241.
- Novliadi, F. (2009). Employee Organizational Citizenship Behavior in Perceived Quality of Boss-Subordinate Interactions and Perceptions of Organizational Support. *Journal of PSIKOLOGI*, 2(1), 39 – 46.
- Nugraha, R.R. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, Badan Pengembangan SDM ESDM*, Jakarta: KESDM.
- Nwagboso, I.R., Onuoha, B.C., & Akhigbe, J.O. (2016). Leadership Behaviour and Employee Job Satisfaction among Paramilitary Workers in Benin City, Edo State. *International Journal of Advanced Academic Research*, 2(11), 17 - 33.
- Octaviannand, R., Pandjaitan, N.K., & Kuswanto, S. (2017). Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 78.
- Organ, D.W. (1988). *Organization Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior-Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousands Oaks: Sage Publication.
- Organ, M.P., & MacKenzie, S.B. (2006). *Perilaku Kewarganegaraan Organisasi: Sifat, Antecedens, dan Konsekuensinya*, New York: Lexington Books.

- Organ, M.P., & MacKenzie, S.B. (2011). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465 - 478.
- Parvin, M.M., & Karbin, M.N. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector. *Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113 – 123.
- Pasolong. (2013). *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Petege, C. (2013). “Tantangan SDM Indonesia di Era Globalisasi”, <https://www.kompasiana.com/cupen/552a0950f17e61654dd623bd/tantang-an-sdm-indonesia-di-era-globalisasi>, diakses tanggal 1 November 2019.
- Pinho, J.C. (2013). The e-SOCAPIT scale: a multi-item instrument for measuring online social capital. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(3), 216 - 235.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990). Transforming leader behaviour and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviour. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107 - 142.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE.
- Priyatno, C.L. (2018). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance by Mediating Job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi*, Vol. 9(1), 13 - 21.
- Purba, D.E., & Seniati, A.N. (2004). The Influence of Personality and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. *Journal Sosial Humaniora*, 8(3), 105 - 111.
- Purwanto, M.N. (2005). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Edisi Revisi*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Putra, S.B. (2014). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening”, Skripsi, Manajemen, FEB, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Putri, Y.D., & Utami, H.N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja (Studi pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(1), 27 – 34.
- Rahadiyan, A., Triatmanto, B., & Respati, H. (2019). The Effect of Motivation and Situational Leadership Style Towards Employee Performance Through Work Satisfaction at Developer Company. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 5(4), 249 – 256.

- Rapih, S., Martono, T., & Riyanto. (2015). Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Modal Sosial dan Modal Finansial terhadap Kinerja UMKM Bidang Garmen di Kabupaten Klaten. *Pendidikan Ekonomi*, 1(2), 1–20.
- Rasuli, A. (2019). “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus : PDAM Tirta Merapi Kabupaten Klaten)”, Skripsi, Manajemen, FEB, IAIN, Surakarta.
- Retherford, R.D. (1993). *Statistical Models for Casual Analisis*, New York: Wiley, John & Sons.
- Riani, A.L. (2011). *Budaya Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ristiana M.M. (2013). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behaviour (OCB) dan kinerja karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *Die*, 9(1), 56 – 70.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid. 2 Edisi Ketujuh*, Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid. 1 Edisi Kedelapan*, Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, S.P. (2006). Peningkatan Kinerja melalui Perilaku Kerja berdasarkan Kecerdasan Emosional. *Journal Perilaku Organisasi, Prentice Hall, edisi kesepuluh*, 7(1), 432.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2015). *Management The Thirteenth Edition Chapter 2*, Jakarta: Erlangga Publisher.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P., & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba.
- Robbins, S.P., & Timothy, A. J. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson, S., & Morrison, E. (1995) Psychological Contracts and OCB: The Effects of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 289 - 298.
- Rockeach, M.B. (1989). *The Native of Human Value*, New York: The Free Press.
- Rohmana, F., & Yuniasanty. (2018). Analisis Dimensi Extraversion Dan Dimensi Conscientiousness (Big Five Personality) Dengan Organizational Citizenship Behavior. *Psycho Idea*, 15(2), 78–87

- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 172(1), 563 - 569.
- Sandra, N.Ari., Sudja, I.N., & Kepramareni, P. (2018). The Effect of Situational Leadership and Compensation Style on Employees 'Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Branch Of Denpasar. *RA Journal Of Applied Research*, 4(8), 1945 – 1954.
- Sarmiento, R., Beale, J. & Knowles, G. (2007). Determinants of performance amongst shop floor employees: a preliminary investigation. *Management Research News*, 30(12), 915 - 927.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M., 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educ. Psychol. Meas*, 66(4), 701–716.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Jakarta: Salemba Empat.
- Setyorini, W., Yuesti, A., & Lendra, N. (2018). The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(8), 20974 – 20985.
- Shahab, M.A., & Nisa, I. (2014). The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(5), 69 - 77.
- Shihab, M.Q. (2003). *Tafsir Al Misbah*, Jakarta: Lentera Hati.
- Shore, L.M., & Wayne, S.J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774 - 780.
- Siagian, S.P. (2012). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, P.J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Fakultas Ekonomi UI.
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H., & Van Riel, C.B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Acad. Manage. J*, 44(5), 1051 – 1062.

- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally.
- Soleh bin Aziz bin Muhammad bin Ibrohim. (2003). *At Tamhid Syarh At Tauhid, Darut Tauhid*, Qatr: Al Bukhori.
- Sommers, S.M., Bae, S.H. & Luthans, F. (1996). Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Attencedents on Korean Emploeyss. *Journal of Human Relation*, 49(1), 977 - 993.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction Application, Assessment, Cause, and Consequences*, London: Sage Publications.
- Spector, P.E. (2003). *Industrial and Organizational Psychology—Research and Practice, 3rd ed.*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Suharso, P. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Bisnis: Pendekatan Filosofis dan Praktis*, Jakarta: PT Indek.
- Sulistiyani, A.T. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susanty, A., & Miradipta, R. (2013). Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 13 - 24.
- Sutanto, E.M., & Patty, F.M. (2014). Persepsi akan gaji, motivasi kerja, dan kinerja karyawan PT Amita Bara Sejahtera. *Journal of Business and Banking*, 4(1), 1.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Edisi Pertama*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suzana, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Logika*, 19(1), 1 - 9.
- Syaikh Muhammad bin Yusuf bin Isa bin Sholih. (2005). *Kitab Syarh An-Nail wa Syifa'ul 'Alil Vol. 32*, Aljazair: Maktabah Al-Irsyad.
- Teridefira. (2017). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap OCB dengan Iklim Organisasi sebagai variabel Mediasi pada Kanwil DJKN Lampung", Tesis, Pascasarjana, FEB, Universitas Lampung, Lampung.
- Thoha, Miftah. (2015). *Kepemimpinan Dalam Manajemen Cetakan Ke-18*, Yogyakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan dalam Manajemen Cetakan 17*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Ticoalu, L.K. (2013). OCB dan Komitmen Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, 1(4), 789.
- Tika, H. M. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan Cetakan Pertama*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tobroni. (2005). "Perilaku Kepemimpinan Spritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran", Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Triatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089 - 1121.
- Utomo. (2002). Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap Perilaku Citizenship (OCB), Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasional: Penelitian Empiris Pada Kabupaten Kebumen. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 34-52.
- Valaei, N., & Jiroudi, S. (2016). Job Satisfaction and Job Performance in The Media Industry: A Synergistic Application of Partial Least Squares Path Modelling. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(1), 984 - 1014.
- Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 4-27.
- Voon. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24 - 32.
- Wahjono, S.I. (2018). Model Kepemimpinan Situasional Pada Perusahaan Keluarga (kasus UKM di Sentra Industri Wedoro Sidoarjo). *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 3(1), 1-14
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta.
- Webley, P., & Lea, S. (1997). *Path Analysis*, United Kingdom: Department Of Psychology, University Of Exeter.
- Wexley, K.N., & Yukl, G.A. (1984). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Jakarta: R.D. Irwin.

- Wibowo, S. (2007). *Petunjuk Mendirikan Perusahaan Kecil. Edisi Revisi*, Jakarta : Niaga Swadaya.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wicker, D. (2011). *Job Satisfaction: Fact or Fiction: Are you Satisfied with your Job?*, New York: AuthorHouse.
- Widodo, U.S. (2007). Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 2(1), 36.
- Wijaya, I.K. (2018). Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas. *AGORA*, 6(2), 1 – 5.
- Winardi. (2001). *Motivasi & Pemoivasian dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Winardi. (2011). *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Wright, P.M., Kackmar, K.M., McMahan, G.C., & Deleeuw, K. (1995). Cognitive ability and job performance. *Journal of Management*, 21(1), 1129 - 1139.
- Yamin, S. (2011). *Generasi Baru mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*, Jakarta: Salemba Infotek.
- Yukl, G. (1998). *Leadership In Organization*, Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- Yukl, G. (2007). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization*, Jakarta: Prehallindo.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, Bandung: Alfabeta.
- Yusuf, R.M. (2012). The Influence of Occupational Safety and Health on Performance with Job Satisfaction as Intervening variables (Study on the Production Employees in PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik). *American Journal of Economics*, 6(1), 136 - 140.
- Zainal, V.R. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Cetakan Pertama*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zhang, D. (2011). *Organizational Citizenship Behavior*, New York: White Paper, Luxenton.

LAMPIRAN

A. Kuesioner Penelitian Tesis

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN *ISLAMIC
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA
KARYAWAN CV. WAHYU DI CEPU**

Kepada Yth. Bpk/ibu

di.-

Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas penelitian Tesis peneliti, maka dengan segala kerendahan hati peneliti sangat mengharapkan tanggapan Bapak/Ibu terhadap beberapa pernyataan yang tersedia dalam kuesioner ini mengenai “**Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja dan *Islamic Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan CV. Wahyu di Cepu**”, pengumpulan data ini semata-mata hanya akan digunakan untuk maksud penyusunan penelitian Tesis.

Kesediaan dan kerja sama yang Bapak/Ibu berikan dalam bentuk informasi yang benar dan lengkap akan sangat mendukung keberhasilan penelitian ini. Selain jawaban yang Bapak/Ibu berikan juga akan merupakan masukan yang sangat berharga bagi peneliti.

Akhir kata dari peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktunya dalam pengisian kuesioner ini.

Hormat Saya

Ardian Mustofa

B. Daftar Pertanyaan Kuesioner Tesis

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN *ISLAMIC*
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA
KARYAWAN CV. WAHYU DI CEPU**

Bersama ini, peneliti mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisikan daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang Bapak/Ibu berikan merupakan sebuah bantuan yang sangat berarti bagi peneliti dalam menyelesaikan penelitian Tesis ini. Atas bantuan dan perhatian serta kerja sama Bapak/Ibu, peneliti ucapkan terima kasih.

Petunjuk Pengisian:

1. Responden merupakan seluruh karyawan CV Wahyu.
2. Isilah data diri Bapak/Ibu sesuai dengan identitas diri dan keadaan yang sebenarnya.
3. Berilah tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang tersedia yang Bapak/ibu anggap paling sesuai.
4. Masing-masing variabel jawaban memiliki makna sebagai berikut:
 - a. Sangat Setuju/SS (5)
 - b. Setuju/S (4)
 - c. Kurang Setuju/KS (3)
 - d. Tidak Setuju/TS (2)
 - e. Sangat Tidak Setuju/STS (1)
5. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
6. Terima Kasih atas kontribusi dan partisipasi Bapak/Ibu.

C. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Instansi :
4. Masa Kerja : Tahun
5. Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan
6. Umur : Tahun
7. Pendidikan Terakhir : SD/SLTP/SLTA/D3/S1/S2/S3

D. Instrumen Variabel Kepemimpinan Situasional

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
a. Gaya Menyuruh (<i>Telling</i>)						
1.	Pimpinan saya mengawasi apa yang bawahan kerjakan.					
2.	Pimpinan saya melakukan pengarahan secara spesifik.					
3.	Pimpinan saya memberitahu cara menyelesaikan masalah pekerjaan.					
b. Gaya Menjual (<i>Selling</i>)						
4.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat.					
5.	Pimpinan mampu menyediakan instruksi yang jelas bagi bawahan dalam pelaksanaan kerja.					
6.	Pimpinan mampu memberikan dorongan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.					
c. Gaya Berpartisipasi (<i>Participating</i>)						
7.	Pimpinan mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah.					

8.	Pimpinan meminta masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan.					
9.	Pimpinan ikut serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.					
d. Gaya Mendelegasi (<i>Delegating</i>)						
10.	Pimpinan tidak ikut campur dengan pekerjaan bawahan					
11.	Pimpinan tidak ikut serta dalam membuat keputusan pekerjaan					
12.	Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan					

Sumber: Fonda, *et al.* (2015); Narto & Junianto. (2020); Harefa. (2017); Ardina. (2016); Dermawan & Aini. (2018); Noviani. (2018); Nugraha. (2017); Putra. (2014); Kusuma. (2012); Setyorini, *et al.* (2018); Sandra, *et al* (2018); Hartono. (2018).

E. Instrumen Variabel *Islamic Organizational Citizenship Behavior*

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
a. Altruism (<i>Ta'awun</i>)						
1.	Saya siap membantu ketika ada karyawan yang membutuhkan bantuan.					
2.	Saya bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya meskipun saya tidak mendapatkan imbalan.					
b. Civic Virtue						
3.	Saya sering datang lebih awal ke kantor, sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai.					
4.	Saya bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya.					

c. Sportsmanship (Da'wah)						
5.	Saya lebih mengutamakan kepentingan perusahaan meskipun akan mengorbankan kepentingan saya.					
6.	Saya akan dengan senang hati menerima segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan meskipun tidak sesuai dengan harapan saya.					
d. Conscientiousness (Mujahadah)						
7.	Saya mempertimbangkan hal-hal terbaik demi kemajuan perusahaan kedepannya.					
8.	Saya memiliki semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan.					
e. Courtesy (Raf'al Haraj)						
9.	Saya mengingatkan rekan kerja agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya.					
10.	Saya menjaga hubungan baik dengan karyawan sesama perusahaan.					

Sumber: Fasa (2018); Kamil, et al. (2014), dan Diana (2012).

F. Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
a. Kepuasan Psikologis						
1.	Karyawan puas dengan situasi kerja yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan.					
b. Kepuasan Fisik						
2.	Karyawan puas dengan kondisi fisik lingkungan kerja.					
c. Kepuasan Keuangan						
3.	Terpenuhinya keinginan karyawan					

	terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari.					
d. Kepuasan Sosial						
4.	Karyawan melakukan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan pimpinannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.					

Sumber: Hazriyanto. et al. (2019); Nwagboso. et al. (2016); dan Hafix. et al. (2014).

G. Instrumen Variabel Kinerja

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
a. Inisiatif						
1.	Karyawan dapat menyelesaikan tugas lebih banyak dari target perusahaan.					
b. Kuantitas						
2.	Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu.					
c. Kualitas						
3.	Hasil kerja karyawan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang telah ditentukan.					
d. Kerja Sama						
4.	Kerja sama antar karyawan sudah teralisasi.					
e. Pengetahuan						
5.	Pelaksanaan tugas sesuai dengan latar belakang disiplin ilmu.					

Sumber: Hartono. (2018).

H. Laporan Observasi

1. Identitas Observasi

- a. Organisasi Yang Diamati : *Office & Workshop CV Wahyu*
b. Alamat : Jl Raya Randublatung KM.1, No. 6,
Cepu, Kab. Blora, Jawa Tengah
c. *Observer* : Ardian Mustofa
d. Hari dan Tanggal : Kamis, 10 Oktober 2019
e. Waktu : 08.00 – 17.00 WIB

2. **Tujuan Observasi** : Untuk mengetahui Kinerja melalui
Aktivitas Karyawan CV Wahyu
dalam pekerjaannya berdasarkan
situasi dan kondisi yang sebenarnya

3. Aspek – Aspek Yang Diamati

- a. Kinerja Karyawan

4. Lembar Observasi

- a. Kinerja Karyawan

No	Aspek Yang Diamati	Observasi	
		Ya	Tidak
	Disiplin		
1.	Secara konsisten, selalu hadir tepat waktu, dengan tingkat absensi 0%.	✓	
2.	Selalu hadir tepat waktu, dengan tingkat absensi < 5%.	✓	
3.	Selalu hadir tetapi kadang terlambat dan sesekali absen di beberapa kondisi yang bisa diberi toleransi.	✓	
4.	Tingkat absensi > 10% dan datang kadang terlambat.	✓	
5.	Sering datang terlambat dan absen tanpa alasan yang jelas.	✓	

Tanggung Jawab			
6.	Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan instruksi yang diberikan.	✓	
7.	Selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu meskipun sesekali melakukan kesalahan.	✓	
8.	Mengerjakan tugas yang diberikan terkadang terlambat dan kurang sesuai dengan instruksi yang diberikan namun masih dalam batas yang wajar.	✓	
9.	Tugas yang diberikan dikerjakan namun kerap kali terlambat dan banyak ditemui kesalahan.	✓	
Teamwork			
10.	Mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan orang secara konsisten.	✓	
11.	Mengetahui tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya serta bersedia mempertimbangkan usulan dari orang lain.	✓	
12.	Mengetahui garis besar tugas orang lain yang berhubungan dengan tugasnya dan sesekali harus diyakinkan terlebih dahulu untuk menyesuaikan pendapatnya.	✓	
13.	Enggan menerima keputusan bersama apabila bertentangan dengan pendapatnya serta tidak mengetahui secara pasti tugas orang lain yang berhubungan dengannya.	✓	

14.	Sama sekali tidak mampu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak dan tidak mampu menghargai pendapat orang.	✓	
<i>Problem Solving and Decision Taking Skills</i>			
15.	Mampu merumuskan alternatif solusi yang relevan dan <i>applicable</i> guna menyelesaikan masalah.	✓	
16.	Menciptakan solusi temporer atas masalah yang terjadi.	✓	
17.	Mampu membuat keputusan tanpa pertimbangan reaksi dari bawahan.	✓	
18.	Mementingkan kepentingan pribadi pada saat membuat keputusan.	✓	
19.	Menolak membuat keputusan saat dibutuhkan	✓	
Kepatuhan			
20.	Selalu mentaati aturan-aturan dan prosedur kerja serta menepati instruksi yang diberikan atasan.	✓	
21.	Sesekali tidak mentaati aturan-aturan dan prosedur kerja serta menepati instruksi yang diberikan atasan.	✓	
22.	Tidak mentaati aturan-aturan dan prosedur kerja serta menepati instruksi yang diberikan atasan namun masih dalam batasan yang wajar.	✓	
23.	Kadang-kadang melakukan pelanggaran atas aturan-aturan dan prosedur kerja serta instruksi dari atasan.	✓	
24.	Sering melanggar aturan-aturan dan prosedur kerja juga instruksi yang diberikan atasan.	✓	

Sumber: Pengembangan dari Daftar Penilaian Prestasi Pegawai Negeri Sipil dan Kamus Kompetensi *Spencer* dalam Evita. *et al.* 2017.