



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *CONTINGENCY* DAN  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA PT. BFIT INDOSEHAT PEKANBARU**

**TESIS**

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister Ekonomi (M.E.)  
Program Studi Ekonomi Syariah*

Oleh :

**RUDI PRANATA**

**NIM. 2002041018**

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAHMUD YUNUS  
BATUSANGKAR  
2022 M / 1443 H**

## LEMBARAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing tesis atas nama Rudi Pranata NIM. 2002041018, judul: **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN CONTINGENCY DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BFIT INDOSEHAT PEKANBARU**, memandang tesis yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah ke sisang *munaqasah*.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

Batusangkar, Agustus 2022,

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. H. Syukri Iska, M.Ag**  
NIP. 19631019 199203 1 004

**Dr. Elsanra Eka Putra, M.Si**  
NIP. 19760513 201101 1 002

## PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis atas nama **Rudi Pranata**, NIM.2002041018 dengan Judul : “ **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN CONTINGENCY DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BFFIT INDOSEHAT PEKANBARU** ”, telah diuji dalam Ujian Munaqasyah Program Pascasarjana UIN Mahmud Yunus Batusangkar yang dilaksanakan pada tanggal 01 Agustus 2022.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No.	Nama / NIP Penguji	Pangkat/Golongan	Jabatan dalam Tim	Tanggal Persetujuan	Tanda tangan
1.	Dr. Hj. Demina, M.Pd NIP.19690625 200003 2 001	Penata Tk. I/III d	Ketua Sidang		
2.	Dr. H. Syukri Iska, M.Ag NIP. 19631019 199203 1 004	Pembina Tk.I/ IV b	Pembimbing I/ Penguji		
3.	Dr. Elsanra Eka Putra, M.Si NIP.19760513 201101 1 002	Pembina / IV a	Pembimbing II/ Penguji		
4.	Dr. Nurul Fauzi, SE.,MM, Ak.CA NIP.197607720 200112 1 003	Pembina /IV a	Penguji I		
5.	Dr. Himyar Pasrizal, SE,MM. NIP. 19780524 200501 1 004	Penata/III c	Penguji II		

Batusangkar ,     Agustus 2022  
Mengetahui,  
Direktur Program Pascasarjana  
UIN Mahmud Yunus Batusangkar

**Dr. Suswati Hendriani, M.Pd., M.Pd.**  
NIP.19660914 199203 2 003

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rudi Pranata  
NIM : 2002041018  
Program Studi : Ekonomi Syariah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “ **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN CONTINGENCY DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BFIT INDOSEHAT PEKANBARU**” adalah hasil karya sendiri , bukan plagiat. Apabila dikemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batusangkar, Agustus 2022

Yang membuat pernyataan,

**Rudi Pranata**

NIM. 2002041018

## KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis sampai kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia kepada penulis sehingga dapat menyusun dan menyelesaikan tesis ini. Shalawat beriring salam kepada Nabi Muhammad SAW. sebagai *uswatun hasanah* yang diutus Allah SWT untuk memperbaiki akhlak manusia dan menyampaikan agama terakhir yang diturunkan Allah SWT sebagai agama yang benar disisi Allah SWT.

Penulisan tesis ini yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Contingency* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru**” bertujuan untuk melengkapi persyaratan memperoleh gelar Magister Ekonomi Syariah pada Program Studi Ekonomi Syariah **Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar.**

Dalam penulisan tesis ini penulis banyak mendapatkan motivasi, serta bimbingan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini bisa diselesaikan. Dalam konteks ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor UIN Mahmud Yunus Batusangkar Bapak **Prof. Dr. Marjoni Imamora, M.Sc.** beserta semua Wakil Rektor UIN Mahmud Yunus Batusangkar.
2. Direktur Program Pascasarjana ibu **Dr. Suswati Hendriani, M.Pd.,M.Pd.** beserta jajaran yang telah memberikan fasilitas dan layanan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Ketua Program Studi Ekonomi Syariah bapak **Dr. Himyar Pasrizal, S.E.,M.M.** beserta staf Program Studi Ekonomi Syariah yang telah banyak memberikan motivasi kepada penulis selama mengikuti perkuliahan hingga penyelesaian penulisan tesis ini.
4. Bapak **Dr. H. Zainuddin, MA.** selaku Pembimbing Akademik yang membimbing dari pengajuan Judul Proposal hingga saat ini.

5. Bapak **Dr. H. Syukri Iska, M.Ag.** selaku Pembimbing I dalam penulisan tesis ini atas arahan, motivasi dan bimbingannya.
6. Bapak **Dr. Elsanra Eka Putra, M.Si** selaku Pembimbing II atas keikhlasannya dalam melakukan bimbingan dan tidak bosan-bosannya memberikan arahan dan koreksinya sampai tesis ini bisa diselesaikan.
7. Bapak **Dr. Nurul Fauzi, SE., MM., Ak,CA.** sebagai Penguji I. Terima kasih atas motivasi yang diberikan sehingga penulis bisa menyelesaikan pendidikan pada program Pascasarjana UIN Mahmud Yunus Batusangkar.
8. Bapak **Dr. Himyar Pasrizal, SE.,MM.** sebagai Penguji II. Terima kasih atas motivasi koreksi sehingga penulis bisa menyelesaikan pendidikan Strata 2 pada Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar
9. Bapak dan Ibu dosen yang banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar.
10. Bapak dan Ibu Pimpinan dan pihak terkait pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru yang telah memberikan izin kepada penulis dalam melakukan penelitian untuk menyelesaikan tesis ini.
11. Sahabatku semua Prodi Ekonomi Syariah angkatan 2020, atas motivasi dan dukungan yang diberikan untuk menyelesaikan program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar

Akhirnya, kepada Allah jualah penulis berserah diri, semoga bantuan, motivasi dan bimbingan serta nasehat dari berbagai pihak menjadi amal ibadah yang ikhlas hendaknya, dan dibalas oleh Allah SWT. Dengan balasan yang berlipat ganda. Semoga Tesis ini dapat memberi manfaat kepada kita semua. Amin.

Batusangkar. Januari 2022

Penulis,

**Rudi Pranata**

## MOTTO

"Kalau impianmu tak bisa membuatmu takut, mungkin karena impianmu tak cukup besar." - Muhammad Ali

"Orang bijak belajar ketika mereka bisa. Orang bodoh belajar ketika mereka terpaksa." - Arthur Wellesley

Selanjutnya, penulis mengucapkan terima kasih kepada ayahanda dan ibunda tercinta Bapak **Jasril** dan Ibu **Lefri Yanti**, yang selalu memberikan doa dan nasehat. Terima kasih yang sangat spesial buat isteri tercinta **Refika Mastanora, S.Kom., M. I. Kom** atas support dan doanya selama ini dan juga terima kasih dilakukan oleh ananda tercinta **Alfatihah Rhanum Pradify** dan **Aljazirah Rhilmi Pradify**.

## ABSTRAK

**RUDI PRANATA, NIM. 2002041018, Judul Tesis “Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Contingency* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru”.** Program studi Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar (UIN Mahmud Yunus Batusangkar).

Pokok permasalahan dalam penelitian ini dilatarbelakangi oleh sebuah permasalahan bahwa kinerja karyawan dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan dalam mewujudkan tujuannya. Dalam hal ini, peneliti menguji pengaruh gaya kepemimpinan *contingency* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan *contingency* terhadap kinerja karyawan pada PT. Indosehat Pekanbaru? (2) Seberapa besar pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru ? (3) Seberapa besar pengaruh secara bersama-sama gaya kepemimpinan *contingency* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru?.

Penelitian ini dilakukan dari bulan November 2021 sampai Juli 2022 dengan menggunakan teknik pengumpulan data yaitu kuesioner pernyataan yang diberikan kepada responden. Sampel yang digunakan sebanyak 26 responden. Pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *total sampling*. Teknik analisis data dengan menggunakan regresi berganda, uji t, uji f dan uji asumsi klasik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *contingency* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan *contingency* dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci :** *Gaya kepemimpinan contingency, Organizational citizenship behavior*, dan kinerja

## ***ABSTRACT***

**RUDI PRANATA, NIM 2002041018, Thesis Title “The Influence of Contingency Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance at PT. Bfit Indosehat Pekanbaru”.** Islamic Economics study program Mahmud Yunus Batusangkar State Islamic University (UIN Mahmud Yunus Batusangkar).

The main problem in this research is motivated by a problem that employee performance can affect the success or failure of a company in realizing its goals. In this case, the researcher examines the effect of contingency leadership style and organizational citizenship behavior on employee performance at PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.

The formulation of the problem in this study are (1) How much influence the contingency leadership style has on employee performance at PT. Indohealth Pekanbaru? (2) How big is the influence of organizational citizenship behavior on employee performance at PT. Bfit Indosehat Pekanbaru ? (3) How big is the joint influence of contingency leadership style and organizational citizenship behavior on employee performance at PT. Bfit Indosehat Pekanbaru?.

This research was conducted from November 2021 to July 2022 using a data collection technique, namely a statement questionnaire given to respondents. The sample used was 26 respondents. Sampling using total sampling technique. The data analysis technique used multiple regression, t test, f test and classical assumption test.

The results showed that the contingency leadership style had a significant effect on employee performance, organizational citizenship behavior had a significant effect on employee performance. Contingency leadership style and organizational citizenship behavior have a simultaneous effect on employee performance.

**Keywords:** *Contingency leadership style, Organizational citizenship behavior, and performance*

## DAFTAR ISI

LEMBARAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	i
PENGESAHAN TIM PENGUJI .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
MOTTO .....	vi
ABSTRAK .....	vii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Batasan Masalah.....	7
D. Perumusan Masalah .....	8
E. Tujuan Penelitian .....	8
F. Manfaat dan Luaran Penelitian .....	8
G. Defenisi Operasional.....	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	11
A. Landasan Teori.....	11
1. Kinerja Karyawan .....	11
a. Konsep dan Pembahasan Kinerja.....	11
b. Dimensi Kinerja Karyawan .....	13
c. Faktor – faktor kinerja karyawan kinerja.....	14
d. Indikator Kinerja.....	17
2. Kepemimpinan <i>Contigency</i> .....	18
3. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	21
a. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	21
b. Manfaat <i>Organization Citizenship Behavior</i> .....	23
c. Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	25
B. Kajian Penelitian yang Relevan .....	28
C. Kerangka Berpikir.....	32
D. Hipotesis.....	32

BAB III METODE PENELITIAN.....	33
A. Jenis Penelitian.....	33
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	33
C. Populasi dan sampel.....	34
1.Uji Asumsi Klasik.....	36
1. Analisis Regresi Linier Berganda .....	36
2. Uji R2 (Koefisien Determinasi) .....	37
3. Uji Hipotesis .....	38
a. Uji t.....	38
b. Uji f.....	38
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	40
A. Hasil Penelitian .....	40
1. Analisis Variabel Gaya Kepemimpinan Contingency (X1).....	40
2. Analisis Variabel Organizational Citizenship Behavior (X2).....	45
3. Analisis Variabel Kinerja (Y) .....	51
4. Uji Instrumen .....	55
a. Uji Validitas .....	55
b.Uji Reliabilitas .....	59
c. Uji Normalitas.....	59
b. Uji Heteroskedastisitas.....	63
c. Uji Multicolinearitas.....	63
d. Uji t .....	64
e. Uji f.....	65
f. Koefisien Determinasi. ....	67
B. Pembahasan .....	67
BAB V PENUTUP.....	71
A. Kesimpulan .....	71
B. Implikasi.....	72
C. Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA .....	74
Lampiran	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Gaya Kepemimpinan Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru ..4	
Tabel 1.2 Jumlah Konsumen yang Puas dengan Pelayanan Customer Service PT. Bfit Indosehat Pekanbaru (2021-2022) .....	6
Tabel 2.1 Analisis Maurice tentang Kinerja Individu .....	15
Tabel 3.1 Waktu Penelitian .....	33
Tabel 3.2 Skor Penilaian Skala .....	34
Tabel 3.3 Interval Rata-rata Pernyataan Jumlah Responden .....	35
Tabel Tabel 4.1 Jawaban responden tentang Karyawan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menyukai gaya kepemimpinan contingency .....	40
Tabel 4.2 Jawaban responden tentang gaya kepemimpinan contingency mampu meningkatkan kualitas karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru .....	41
Tabel 4.3 Jawaban responden tentang gaya kepemimpinan contingency membentuk kepribadian individu karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru ke arah yang lebih baik .....	42
Tabel 4.4 Jawaban responden tentang gaya kepemimpinan contingency membentuk karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menjadi disiplin ..	43
Tabel 4.5 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru merumuskan misi dan tujuan perusahaan secara jelas .....	44
Tabel 4.6 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru meneliti seluruh pekerjaan departemen di dalam perusahaan .....	45
Tabel 4.7 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menentukan strategi terbaik untuk keberlangsungan perusahaan kedepannya	46
Tabel 4.8 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman yang dihadapi perusahaan .....	47
Tabel 4.9 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memahami situasi (Contingency) organisasi yang dibawahinya .....	48
Tabel 4.10 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memposisikan posisinya sebagai pemimpin perusahaan.....	49

Tabel 4.11 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memahami seluruh keputusan/kebijakan yang diambil yang berkaitan dengan perusahaan.....	50
Tabel 4.12 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memahami keinginan karyawan .....	51
Tabel 4.13 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menjadi contoh/ suri tauladan yang baik kepada karyawan .....	52
Tabel 4.14 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memahami operasional pada setiap departemen dalam perusahaan .....	53
Tabel 4.15 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru selalu memonitor pekerjaan masing-masing departemen .....	54
Tabel 4.16 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru selalu memiliki ide-ide cemerlang untuk kemajuan perusahaan.....	55
Tabel 4.17 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru mengajak karyawan bermusyawarah untuk mencari solusi dari masalah yang dihadapi .....	56
Tabel 4.18 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menyampaikan informasi terkait kendala atau masalah yang terjadi di perusahaan .....	57
Tabel 4.19 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menghargai setiap prestasi yang dihasilkan oleh karyawan .....	58
Tabel 4.20 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru mampu menciptakan rasa kebersamaan,keamanan dan ketertiban di lingkungan perusahaan .....	59
Tabel 4.21 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menjadi sumber inspirasi untuk kemajuan perusahaan .....	60
Tabel 4.22 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memberikan sanksi atau hukuman tegas kepada karyawan yang melanggar aturan perusahaan .....	61
Tabel 4.23 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memiliki pengalaman yang luas .....	62

Tabel 4.24 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memiliki kepribadian yang patut dicontoh semua elemen perusahaan .....	63
Tabel 4.25 Jawaban responden tentang Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memahami tugas-tugas apa saja yang harus dikerjakan olehnya sesuai tupoksinya .....	64
Tabel 4.26 Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan contingency (X1) .....	65
Tabel 4. 27 Jawaban responden tentang sesama karyawan pada PT.Bfit Indosehat Pekanbaru saling sharing atau bertukar pikiran tentang pekerjaan .....	69
Tabel 4. 28 Jawaban responden tentang sesama karyawan pada PT.Bfit Indosehat Pekanbaru saling membantu saat karyawan yang lain membutuhkan pertolongan.....	70
Tabel 4. 29 Jawaban responden tentang terjadinya keakraban sesama karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru yang berujung pada efektivitas kinerja....	71
Tabel 4. 30 Jawaban responden tentang pekerjaan yang dihadapi karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru tidak membosankan.....	72
Tabel 4. 31 Jawaban responden tentang pekerjaan yang dihadapi karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru sangat cocok dengan aktifitas mereka.....	73
Tabel 4. 32 Jawaban responden tentang pekerjaan yang diamanahkan kepada karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memberikan pengalaman dan pengetahuan baru.....	74
Tabel 4. 33 Jawaban responden tentang karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru merasa puas karena mencapai target dalam pekerjaan .....	75
Tabel 4. 34 Jawaban responden tentang karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru merasa puas karena adanya memiliki pemimpin yang dapat dijadikan pedoman dalam bekerja .....	76
Tabel 4. 35 Jawaban responden tentang karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru merasa puas karena adanya dukungan dari pimpinan untuk bekerja lebih baik .....	77
Tabel 4. 36 Jawaban responden tentang karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru selalu mencari informasi terbaru yang berguna bagi perusahaan...	78

Tabel 4. 37 Jawaban responden tentang sering memberikan pendapat /gagasan/argument pada saat rapat perusahaan .....	79
Tabel 4. 38 Jawaban responden tentang menggunakan sebaik mungkin kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk bekerjasama dengan rekan kerja .....	79
Tabel 4. 39 Jawaban responden tentang selalu terpikirkan tugas kantor yang belum selesai dikerjakan ketika sudah sampai di rumah .....	80
Tabel 4. 40 Jawaban responden tentang jika pekerjaan suatu karyawan belum selesai karyawan tersebut bersedia untuk lembur walaupun tidak mendapatkan uang lembur dari pihak PT. Bfit Indosehat Pekanbaru .....	81
Tabel 4.41 Jawaban responden tentang pekerjaan yang diamanahkan oleh PT. Bfit Indosehat Pekanbaru adalah sesuatu yang sangat penting bagi karyawan .....	82
Tabel 4. 42 Jawaban responden tentang pekerjaan yang diamanahkan kepada anda sebagai karyawan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru sangat menarik .....	83
Tabel 4. 43 Jawaban responden tentang sebagai karyawan anda menguasai bidang pekerjaan anda .....	84
Tabel 4. 44 Jawaban responden tentang sebagai karyawan anda memberi kontribusi besar pada keberhasilan pekerjaan anda .....	85
Tabel 4. 45 Jawaban responden tentang pekerjaan anda saat ini membuat anda percaya diri .....	85
Tabel 4. 46 Jawaban responden tentang karyawan lama dengan senang hati melatih atau mengajarkan pekerjaan kepada karyawan baru .....	86
Tabel 4.47 Jawaban responden tentang mengerjakan tugas tambahan dengan sungguh - sungguh .....	87
Tabel 4. 48 Jawaban responden tentang bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan oleh PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.....	88
Tabel 4. 49 Jawaban responden tentang selalu ambil sisi positif dari masalah yang terjadi di tengah perusahaan .....	89
Tabel 4. 50 Jawaban responden tentang selalu memperkecil dan menghilangkan masalah yang terjadi di tengah perusahaan .....	89
Tabel 4. 51 Jawaban responden tentang disiplin dari segi apapun .....	90

Tabel 4. 52 Rekapitulasi tanggapan responden tentang variabel OCB (X2) pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru .....	91
Tabel 4. 53 Jawaban responden tentang sebagai karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saya selalu memperbaiki kesalahan yang pernah saya lakukan dalam bekerja .....	96
Tabel 4. 54 Jawaban responden tentang sebagai karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saya selalu berusaha mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan .....	97
Tabel 4. 55 Jawaban responden tentang sebagai karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saya selalu menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan	98
Tabel 4. 56 Jawaban responden tentang sebagai karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saya mempunyai tanggung jawab dan komitmen dalam bekerja ...	99
Tabel 4. 57 Jawaban responden tentang sebagai karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru mempunyai pengetahuan atas pekerjaan yang saya lakukan.....	100
Tabel 4. 58 Jawaban responden tentang sebagai karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saya selalu bekerja dengan terampil, rapi, dan teliti .....	101
Tabel 4. 59 Jawaban responden tentang saya senantiasa tetap fokus dalam bekerja meskipun tidak diawasi atasan .....	101
Tabel 4. 60 Jawaban responden tentang saya memiliki rasa antusias yang tinggi dalam bekerja .....	102
Tabel 4. 61 Jawaban responden tentang saya dapat bekerjasama dengan baik dengan sesama karyawan dan atasan dalam perusahaan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru .....	103
Tabel 4. 62 Jawaban responden tentang saya selalu mencoba hal baru dalam bekerja agar menguasai cara kerja seluruh bagian departemen.....	104
Tabel 4. 63 Jawaban responden tentang sebagai karyawan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saya berupaya untuk selalu meningkatkan mutu kinerja.....	104
Tabel 4. 64 Jawaban responden tentang sebagai karyawan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saya mampu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan .....	105
Tabel 4. 65 Jawaban responden tentang saya termasuk orang yang cepat dalam mengambil keputusan .....	106

Tabel 4. 66 Jawaban responden tentang saya mampu memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien .....	107
Tabel 4. 67 Jawaban responden tentang saya selalu datang tepat waktu ke kantor	107
Tabel 4.68 Jawaban responden tentang saya pulang kantor sesuai jam kantor kecuali ada jam lembur .....	108
Tabel 4.69 Jawaban responden tentang saya mampu bekerja tim dengan baik..	109
Tabel 4. 70 Jawaban responden tentang saya tidak memaksakan pendapat dalam diskusi .....	109
Tabel 4. 71 Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel Kinerja (Y) pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.....	110
Tabel 4. 72 Hasil Uji Validitas Terhadap Variabel X1 .....	114
Tabel 4. 73 Hasil Uji Validitas Terhadap Variabel X2 .....	115
Tabel 4. 74 Hasil Uji Validitas Terhadap Variabel Y .....	116
Tabel 4.75 Hasil Uji Reliabilitas .....	117
Tabel 4.76 Uji Normalitas .....	119
Tabel 4.77 Uji Linearitas X1 terhadap Y .....	119
Tabel 4.78 Uji Heteroskedastisitas .....	120
Tabel 4.79 Uji Multicollinearitas .....	120
Tabel 4. 80 Hasil Uji t .....	121
Tabel 4. 81 Hasil Uji f .....	122
Tabel 4. 82 Hasil Kofisien Determinasi .....	123

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka berfikir .....	32
Gambar 4.1 Uji Normalitas .....	60

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan tentunya diperlukan seorang pimpinan sebagai motor awal penggerak organisasi atau perusahaan. Berbicara mengenai pemimpin tentu sangat erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan yang mana juga merupakan bagian dari SDM atau sumber daya manusia. Terlebih dalam menghadapi persaingan di dunia bisnis, sangat dibutuhkan jiwa seorang pemimpin yang fleksibel di segala lini. Pemimpin juga harus mampu bersaing secara sehat khususnya di bidang pelayanan yang serba digital saat ini. Organisasi juga membutuhkan pemimpin yang terampil di beberapa hal, baik di bidang profit maupun di bidang manajemen operasional. Tentunya perlu pembahasan yang lebih detail mengenai pimpinan yang mana posisi tersebut sangat penting dalam perusahaan.

Karyawan yang merupakan bagian dari sumber daya manusia serta penyambung tangan jalannya suatu perusahaan tentunya harus mampu dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan di tempat ia bekerja. Indikator seorang karyawan yaitu mempunyai skill atau kemampuan dan kesediaan terhadap organisasi atau perusahaan. Kemampuan atau skill serta kesediaan tidak akan berjalan efektif jika karyawan tidak paham dengan rinci terkait dengan apa saja yang akan dia kerjakan, tentu harus ada faktor pendorong yang memotivasi dalam meningkatkan kemampuan karyawan, output dari pekerjaan ini disebut dengan kinerja. Hasil dari pekerjaan atau yang sering disebut dengan kinerja yaitu perbuatan nyata yang diketengahkan oleh individu sebagai sebuah prestasi dan hasil kerja yang dihasilkannya sesuai dengan bagian yang diberikan kepadanya di instansi tempat ia bekerja. Hasil dari kerja atau yang disebut kinerja karyawan adalah sesuatu yang sangatlah penting agar bisa bersama-sama dengan instansi untuk mendapatkan tujuan.

Sebagai pengenalan awal, gaya *contingency* sama dengan gaya situasional, yaitu sama-sama membenarkan bahwa tidak ada satupun gaya dalam memimpin perusahaan yang paling baik dan efektif. Akan tetapi perbedaan utamanya adalah teori situasional lebih kepada perilaku dan faktor situasional tertentu yang harus menjadi pedoman dasar seorang pemimpin, sedangkan teori *contingency* mempunyai cara pandangan yang lebih luas namun secara umum keduanya sama.

Podsakoff, Ahearne, dan Maz Kenzie (1997: 262-270) mendefinisikan OCB yakni perilaku seseorang individu yang memiliki kebebasan dalam memilih, yang tidak semata-mata diukur dengan reward secara formal serta memberikan kontribusi, efektivitas, efisiensi pada organisasi. Sedangkan Kinerja merupakan output kerja secara kualitas & kuantitas yg dicapai oleh karyawan pada melaksanakan tugasnya sinkron menggunakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000).

Berdasarkan hasil riset beberapa peneliti disebutkan bahwa kinerja dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan. Kinerja dipengaruhi secara parsial oleh 3 variabel yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi secara positif dan signifikan, dengan demikian bisa ditarik kesimpulan bahwasanya gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi yang efektif dan tepat sasaran bisa meningkatkan produktifitas kinerja. (Kamaliah, 2020).

Pada teori kepemimpinan oleh Overton (2002) menyatakan bahwa sanya kepemimpinan sebagai *“The ability to get work done withand through other while gaining their confidence and cooperation.”* Pada intinya kepemimpinan yakni tingkat keterpengaruhan seorang individu untuk mampu mengajak atau mengarahkan orang lain atau karyawan untuk bekerjasama meraih tujuan organisasi atau perusahaan. Akan tetapi pemimpin juga mempunyai tiga faktor yang merupakan keterbatasannya, yaitu : 1). Tingkat pengetahuan pemimpin tersebut, 2). Skil atau kemampuan karyawan, 3). Lingkungan kerja dan sekitarnya.

Dalam penelitian Solihin Mattalatta mengatakan bahwa Kepemimpinan *Contingency* atau situasional dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Mattalatta, 2019). Dengan demikian berarti Solihin Mattalatta memberikan penekanan pada gaya kepemimpinan situasional ini dapat memberikan rangsangan yang cukup mempengaruhi terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian Solihin Mattalatta juga bisa disimpulkan bahwa selain gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja *Organizational citizenship behavior* (OCB) juga berperan penting untuk meningkatkan kinerja dari seorang karyawan serta juga baik untuk pengembangan diri dan kepribadian karyawan.

Berdasarkan survei awal yang peneliti lakukan di PT. Bfit Indosehat Pekanbaru dengan mewawancari seorang karyawan yang berinisial H, ditemukan data awal bahwa dalam beberapa tahun PT. Bfit Indosehat Pekanbaru mengalami pergantian pada Pimpinan Cabang dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Diantaranya gaya kepemimpinan yang kaku sampai situasional, karena pada perusahaan ini tidak ada standar yang menyebutkan harus memimpin dengan gaya kepemimpinan situasional atau *contingency* pada pimpinan cabang maupun pimpinan pusat (wawancara H, Oktober 2021). Sehingga dengan demikian terbuka kemungkinan berbagai gaya kepemimpinan bisa digunakan dalam memimpin perusahaan tersebut. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
 Data Gaya Kepemimpinan  
 Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru

No.	Nama Pimpinan (Inisial)	Tahun memimpin	Gaya memimpin	Keterangan
1.	SK	2015 - 2017	Transaksional	Berfokus pada aturan atau kontrak kerja yang telah disetujui pihak karyawan. Tidak ada kritik, pada divisi karena orintasi pimpinan adalah pencapaian target target.
2.	JL	2017 - 2019	Otokratis	Kuasa penuh terhadap perusahaan dalam memimpin perusahaan tanpa harus meminta masukan dari bawahan
3.	CT	2019 - Sekarang	Otokratis dan <i>Contingency</i> / Situasional	Kuasa Penuh terhadap keputusan dan sesekali

				mengambil tindakan di waktu yang sangat tidak memungkinkan untuk rapat dan menggunakan gaya situasional sangat minim sekali.
--	--	--	--	--

Sumber : Data Angket *Human Capital Departement* PT. Bfit Indosehat Pekanbaru, 2022.

Berdasarkan data tabel tersebut terlihat jelas bahwa para pimpinan yang pernah memimpin PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memiliki gaya kepemimpinan yang beragam, tahun 2015-2017 di pimpin oleh SK dengan gaya kepemimpinan yang transaksional, tahun 2017-2019 dipimpin JL dengan gaya kepemimpinan yang otokratis, tahun 2019 - sekarang dipimpin oleh CT dengan menggunakan dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otokrasi dan gaya kepemimpinan *contingency/* situasional dan termasuk pimpinan terlama pada PT. Bfit Pekanbaru yang menurut data awal lebih memiliki kedekatan emosional dengan karyawan PT. Bfit Pekanbaru dibandingkan dengan pimpinan cabang sebelumnya.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya gaya kepemimpinan *contingency* atau situasional namun faktor *organizational citizenship behavior* (OCB) juga menjadi berdampak dalam karyawan dalam bekerja. Seorang telah memiliki OCB tinggi ditambah lagi pengalaman kerja beberapa tahun di perusahaan tersebut tentu lebih berkompeten dibanding dengan seorang yang belum paham dengan sikap loyalitas yang berujung pada OCB karyawan. Hal ini menjadi tolak ukur menentukan kinerja seseorang karyawan yang bekerja di perusahaan swasta yang notabene berorientasi pada profit, apakah karyawan tersebut memiliki kinerja baik atau

sebaliknya dapat dilihat pada perilaku OCB karyawan tersebut. Pada umumnya karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru telah bekerja diatas 3 tahun. Hal tersebut dapat mempengaruhi cara karyawan tersebut di dalam bekerja pada perusahaan.

Perilaku OCB pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru terlihat saat bagian gudang mendapatkan pekerjaan *overload* maka bagian distribusi atau bagian yang lainnya ketika pekerjaannya sudah selesai maka akan turut membantu tugas karyawan di bagian gudang tersebut dan begitu juga sebaliknya. Hal ini tentu tidak mudah bagi perusahaan yang tidak memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Hal ini berseberangan dengan teori yang ada yang menjelaskan bahwa gaya Kepemimpinan *Contingency* atau situasional dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Matalatta, 2019).

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan salah seorang karyawan inisial H pada *Departement Human Capital* PT. Bfit Indosehat Pekanbaru, bahwasanya karyawan di PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memiliki kinerja yang baik, dapat dilihat dengan banyaknya konsumen yang puas dengan pelayanan karyawan saat memperkenalkan produk serta pelayanan *customer service* yang baik .(Wawancara H, November 2021)

Tabel 1.2

Jumlah Konsumen yang Puas dengan Pelayanan Customer Service PT. Bfit Indosehat Pekanbaru (2021-2022)

No.	Bulan	Jumlah konsumen yang puas
1.	September	299
2.	Oktober	345
3.	November	350
4.	Desember	369
5.	Januari	408
6.	Februari	497

Sumber : *Human Capital Departement* PT. Bfit Indosehat Pekanbaru, 2022

Pada tabel di atas (tabel 1.2) menunjukkan bahwasanya setiap bulannya ada peningkatan terhadap *customer service* pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru mengalami peningkatan setiap bulannya dari bulan September 2021 hingga Februari 2022. Hal ini didukung dengan kinerja karyawan yang baik sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Akan tetapi kenyataan yang penulis temukan di lapangan gaya kepemimpinan yang digunakan pimpinan perusahaan tersebut bukan gaya kepemimpinan *contingency* atau situasional melainkan gaya kepemimpinan yang dominan pada gaya kepemimpinan Otokrasi. Hal tersebut bertolak belakang dengan teori yang ada bahwasanya gaya kepemimpinan *contingency* dan OCB dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berlandaskan permasalahan di atas maka penulis tertarik untuk meneliti hal ini lebih dalam lagi dan penulis memberi judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Contingency*, OCB Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan *Contingency* pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.
2. OCB pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.
3. Kinerja pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.
4. Gaya Kepemimpinan *Contingency* dan OCB secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.

## **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas Penulis membatasi masalah yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan *Contingency*
2. *Organizational Citizenship Behavior*, dan

### 3. Kinerja Karyawan

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah diatas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan *Contingency* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru ?
2. Seberapa besar pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru?
3. Seberapa besar Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Contingency* dan OCB secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan *Contingency* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.
2. Untuk menganalisis besarnya pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.
3. Untuk menganalisis besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan *Contingency* dan OCB secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.

#### **F. Manfaat dan Luaran Penelitian**

##### 1. Manfaat Penelitian

###### a. Manfaat Akademik

Dapat digunakan sebagai referensi bagi penulis atau peneliti selanjutnya dan menambah pengetahuan terkait kinerja.

b. Manfaat Ilmiah

Diharapkan menjadi acuan pihak PT. Bfit Indosehat Pekanbaru untuk memahami mengenai kinerja.

c. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian diharapkan bisa menjadi pedoman bagi pihak PT. Bfit Indosehat Pekanbaru untuk menentukan strategi terkait masalah kinerja karyawan untuk kedepannya.

2. Luaran Penelitian

Dalam penelitian ini dapat dicantumkan luaran penelitian yaitu agar dapat diterbitkan di jurnal ilmiah nantinya.

**G. Defenisi Operasional**

Defenisi operasional adalah penjelasan singkat tentang variabel yang digunakan di dalam penelitian yang bertujuan agar terhindar dari kesalahan pemahaman dalam memahami judul penelitian ini. Maka penulis menjelaskan istilah-istilah sebagai berikut :

Gaya Kepemimpinan *contingency* yang merupakan variabel  $X_1$ , adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan situasi kerja dan budaya organisasi yang berorientasi pada tugas, hubungan dan Kekuatan jabatan yang terdapat dalam organisasi.

*Organization Citizenship Behavior* (OCB) yang merupakan variabel  $X_2$ , adalah perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan organisasi atau perusahaan yang melebihi standar tugas yang diberikan kepadanya demi membantu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya *Organization Behavior Citizenship* dibangun dari beberapa aspek diantaranya adalah sikap loyalitas atau dngan kata lain mau membantu orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama (*altruism*), sikap berhati-hati (*conscientiousness*), sikap atau jiwa sportif (*sportmanship*), Sikap

sopan (*courtesy*) serta memiliki moral social kemasyarakatan (*civic virtue*). (Griffin dan Moorhead, 2014:80).

Kinerja yang merupakan variabel Y, yaitu output atau hasil dari proses yang berorientasi dan diukur dalam periode waktu tertentu berpedoman pada ketetapan yang telah disepakati diawal. Pada kesempatan ini ada beberapa yang dapat diukur adalah kualitas pekerjaan, pengetahuan tentang tupoksi pekerjaan, inisiatif, kerjasama atau team work yang berujung pada kuantitas dalam bekerja (Hodgetts & Kuratko: 1988), dan (Gomes.: 2008)

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Konsep dan Pembahasan Kinerja.**

Kinerja sudah sebagai terminologi atau konsep krusial pada sekian banyak sekali pembahasan khususnya pada mendorong keberhasilan organisasi & asal daya insan. Kinerja akan selalu sebagai pembahasan teraktual pada organisasi lantaran apapun organisasinya kinerja adalah kunci terhadap efektifitas keberhasilan organisasi. Organisasi yang efektif atau berhasil akan bersandar pada sumber daya insan yang berkualitas. Istilah kinerja asal berdasarkan istilah *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seorang). Kinerja merupakan output kerja secara kualitas & kuantitas yang dilakukan oleh karyawan yang dalam melaksanakan tugasnya menggunakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000).

Kinerja adalah seperangkat output yang dicapai dan merujuk dalam tindakan pencapaian dan aplikasi sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut Stoner (dalam Yusuf, 2010), menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, serta persepsi peranan.

Bernardin dan Russel menjelaskan bahwa kinerja sebagai *draft* dari beberapa hasil yang didapatkan dari beberapa fungsi pekerjaan atau kegiatan yang tergolong khusus selama periode yang telah ditentukan. Bacal (2001:74), menyatakan bahwa kinerja menjadi proses organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan, Sedangkan Suntoro (Tika, 2005:84), mengemukakan bahwa kinerja merupakan output kerja yg bisa dicapai seorang atau sekelompok orang pada suatu organisasi pada rangka mencapai tujuan organisasi pada periode saat eksklusif. Kinerja diartikan menjadi output bisnis seorang yg dicapai menggunakan kemampuan & perbuatan pada situasi eksklusif.

Dalam Veithzal, 2004:98, Byars memandang bahwa kinerja bahwa kinerja adalah output keterkaitan antara bisnis, kemampuan & persepsi tugas. Kinerja yg tinggi menjadi suatu langkah buat menuju dalam proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh lantaran itu, dibutuhkan upaya buat menaikkan kinerja tersebut. Pada sisi lain Siagian (2006:112) mengungkapkan bahwa beberapa faktor yg bisa menaruh impak terhadap kinerja seorang pada antaranya merupakan sifat yg agresif, kreativitas yg tinggi, agama dalam diri sendiri, kemampuan buat mengendalikan diri dan kualitas pekerjaan & kasus penemuan & prakarsa.

Stoner (Tika, 2005:97), menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi berdasarkan motivasi, kecakapan, & persepsi peranan. Bernardin & Russel (Tika, 2005:97), mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan output-output yg diperoleh berdasarkan fungsi-fungsi pekerjaan atau aktivitas eksklusif selama kurun saat eksklusif. Bacal (2001:75), menyatakan bahwa kinerja menjadi proses organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan, sedangkan Suntoro (Tika, 2005:97), mengemukakan bahwa kinerja merupakan output kerja yang bisa dicapai seorang atau sekelompok orang pada suatu organisasi pada rangka mencapai tujuan organisasi pada periode saat eksklusif. Helfert (pada Yusuf, 2010) mengungkapkan bahwa kinerja (performance) merupakan output berdasarkan poly keputusan individual yang dibentuk secara terus menerus sang manajemen. Performance atau kinerja dalam biasanya diberi batasan menjadi kesuksesan seorang pada pada melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Menurut As'ad (2005:55) kinerja merupakan success full role achievement yg diperoleh seorang atau sekelompok orang berdasarkan perbuatannya. Artinya meningkat kualitas & kuantitas output kerja seorang, maka akan meningkat juga kinerjanya. Jadi menggunakan demikian jika konsep ini diterapkan pada lingkungan akademik bisa dikatakan bahwa kinerja itu adalah kualitas & kuantitas pekerjaan yang bisa diselesaikan sang seseorang dosen, yaitu kemampuan mengaplikasikan

tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi. Siagian (2006:113) mengungkapkan bahwa, kinerja adalah umpan pulang mengenai banyak sekali hal misalnya kemampuan, keletihan, kekurangan & potensinya yang dalam gilirannya berguna buat memilih tujuan, jalur, planning pengembangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja menjadi taraf aplikasi tugas yang sanggup dicapai sang seorang, unit, atau divisi, menggunakan memakai kemampuan yang terdapat & batasan-batasan yang sudah ditetapkan buat mencapai tujuan perusahaan.

Hasibuan (2008:124), mengemukakan bahwa asal kinerja berdasarkan istilah prestasi kerja atau prestasi yg sesungguhnya dicapai sang seorang pada bidang pekerjaannya. Pengertian kinerja menjadi output kerja secara kualitas & kuantitas yg dicapai seseorang pegawai pada melaksanakan tugas sinkron menggunakan tanggung jawab pekerjaan yg diberikan sang organisasi atau perusahaan dimana seorang bekerja.

Dalam Tika, 2005:98, Bernardin dan Russel meletakkan definisi tentang prestasi kerja yakni *“performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period”*, yaitu prestasi kerja didefinisikan menjadi catatan berdasarkan output-output yg diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan eksklusif atau aktivitas selama tempo saat eksklusif. Muchinsky (pada As’ad, 2005:55) mendefinisikan kinerja merupakan *“a systematic review of an individual employee’s performance on the job which is used to evaluate the effectiveness of his or her work”*, yaitu suatu peninjauan yg sistematis terhadap output kerja individu pada pekerjaan yg dipakai buat mengevaluasi efektivitas kerja. (Indrasari, Meltiana.2017)

#### **b. Dimensi Kinerja Karyawan**

Munandar 2002:110, menjelaskan bahwa dalam menciptakan bentuk penilaian prestasi kerja karyawan meliputi tiga aspek yaitu identifikasi (*identification*), pengukuran (*measurement*), dan manajemen (*management*) terkait prestasi kerja karyawan dalam organisasi.

1) *Identification* / Identifikasi

Yaitu cara mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area lingkungan kerja seorang pimpinan untuk menguji penilaian prestasi kerja individu karyawan. *Job analysis* juga menjadi dasar sebagai sistem pengukuran agar identifikasi dapat dihasilkan secara rasional dan legal. Dalam sistem penilaian prestasi kerja kriteria seperti umur, jenis kelamin, dan ras tidak berhubungan dengan keberhasilan organisasi yang notabene dipengaruhi oleh prestasi kerja.

2) *Measurement* / Pengukuran

Merupakan bagian atau lebih tepatnya bagian *middle*/ pertengahan dari metode penilaian, untuk menciptakan *managerial judgment* prestasi kerja yang memilah baik atau buruk hasilnya. Melalui organisasi, dalam mengukur prestasi kerja yang baik harus konsisten. Segala pimpinan didalam organisasi harus saling menjaga standar tingkat perbandingannya. Dalam mengukur prestasi kerja harus melibatkan beberapa aturan untuk merefleksikan perilaku pada pengenalan beberapa karakteristik. Secara teknis, sejumlah aturan ketetapan itu layaknya predikat Excellent / sempurna, Good / baik, Average / cukup, dan Poor / kurang, bisa dipakai pemberian nomor dari 1 sampai 4 untuk setiap tingkatan prestasi kerja karyawan.

3) *Management* / Manajemen

Merupakan penilaian prestasi kerja karyawan dan memberikan metode penting bagi manajemen untuk dipergunakan dalam menjelaskan semua tujuan dan semua standar kerja serta memberikan semangat kepada karyawan dimasa yang akan datang. Bagian ini merupakan tahap untuk mengevaluasi awal dan memperbaiki kinerja organisasi secara menyeluruh dengan cara perbaikan kinerja karyawan oleh manajer lini. (Indrasari, Meltiana.2017)

**c. Faktor – faktor kinerja karyawan kinerja.**

Maurice dalam Timple ;1991 menjelaskan segala bentuk identifikasi sudah dianalisis olehnya yang notabene adalah sebagai faktor penyebab dari

kinerja individu yang merupakan suatu yang fundamental untuk proses pengawasan yang baik serta dalam menciptakan keputusan akan lebih efektif yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan. Pada bagian ini dapat kita lihat pada tabel analisis yang dinyatakan oleh Maurice terkait atribut penyebab kinerja meningkat atau menurun.

Tabel 2.1

Analisis Maurice tentang Kinerja Individu

Kinerja baik	Kemauan tinggi Kerja keras	Pekerjaan mudah Nasib baik Bantuan dari rekan kerja Pimpinan yang baik
Kinerja buruk	Keinginan rendah upaya terbatas	Pekerjaan sulit Nasib buruk Rekan - rekan kerja tidak Produktif Pimpinan tidak simpatik

*Sumber : Villere, Maurice, dalam A. Dale Timpe, 1991*

Dari tabel di atas dapat dipahami bahwa masalah kinerja merupakan variabel yang bisa diubah atau dipengaruhi oleh variabel yang lainnya. Operasionalnya tertuang dalam proses pengembangan individu karyawan atau lingkungan tempat mereka bekerja. Selaras dengan daya dari sumber daya manusia, Rao (1996) menjelaskan bahwa kekuatan setiap perusahaan atau organisasi terletak pada individu-individunya, dengan demikian kinerja organisasi tidak bisa dibatasi dengan kinerja yang sudah didapat oleh seluruh operasional yang ada pada organisasi tersebut.

Gibson, Ivan, Donnely (2003) memiliki pandangan yang sama dan menyatakan bahwa semua kinerja karyawan atau individu adalah kinerja organisasi. Sejauhmana organisasi bisa meningkatkan kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasi merupakan faktor yang menjadi perhatian inti dari perusahaan atau organisasi kedepannya. Beberapa ahli

menyatakan bahwa berbagai faktor yang bisa dipakai guna memberikan penjelasan terkait perubahan variabel kinerja individu karyawan.

Misalnya Gibson menjelaskan bahwa model teori kinerja bisa dijelaskan oleh sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku individu. Variabel individu akan dikelompokkan di sub variabel kompetensi atau skill, kondisi geografis serta latar belakang mereka. Pada sub variabel kompetensi dan skill adalah faktor yang utama yang mempengaruhi secara langsung keadaan perilaku dan kinerja karyawan. Sedangkan variabel yang tidak memiliki efek yang tidak langsung terhadap pola tingkah laku dan kinerja karyawan dalam perusahaan atau organisasi adalah variabel demografis.

Pada kerangka pikiran Gibson, Ivan,Donnelly (2003) selanjutnya menambah dengan menambahkan variabel psikologis yang menurutnya agak sulit diintervensi secara riil. Gibson menambahkan bahwa beberapa faktor seperti keluarga, demografis, pengalaman kerja dapat mempengaruhi variabel ini.

Dengan demikian kinerja yang telah dicapai oleh individu dari karyawan tersebut dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal yang jika jelaskan secara detail merupakan faktor-faktor yang kompleks, seperti yang dijelaskan oleh Mar'at (1982) bahwa faktor individu dan faktor situasi kerja adalah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu seseorang.

Gibson menjelaskan (dalam Srimulyo,1999:39), bahwa perilaku dan prestasi kerja atau kinerja dipengaruhi oleh tiga variabel, yakni :

#### 1) Variabel Individual

Contoh dari variabel individu yang bisa mempengaruhi prestasi kerja yaitu; Kompetensi dan Skill : Fisik dan Mental , Pada latar belakang : faktor keluarga, tingkat sosial, penggajian, serta demografis : Usia,jenis kelamin, serta asal- usulnya, Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian dan demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.

## 2) Variabel organisasional

Pada variabel ini yang dapat mempengaruhi kerja adalah :Kepemimpinan, Imbalan dari Struktur, Sumber daya, dan bentuk pekerjaan.

## 3) Variabel Psikologis

Pada variabel ini yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan yaitu sikap, persepsi, belajar, motivasi dan kepribadian.

### **d. Indikator Kinerja**

Bagi organisasi Indikator sangat berperan penting dalam menentukan kuantitas dan kualitas dari prestasi kerja seorang karyawan. Indikator kinerja dipergunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja secara individual.bagi organisasi atau perusahaan.

Robbins (2006) menjelaskan terdapat enam indikator yang bisa dipakai untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu :

#### 1) Mutu

Indikator ini sangat berperan penting bagi keberlangsungan posisi suatu organisasi atau perusahaan karena kinerjakaryawan di ukur kuantitas serta kualitas dari pekerjaan yang telah dibebankan kepada karyawan tersebut.

#### 2)Kuantitas

Merupakan jumlah prestasi kerja yang telah dicapai oleh sorang karyawan. Banyaknya bisa diukur sesuai dengan target yang tlah ditetapkan saat diawal perencanaan detail terkait beban kerja, karna dengan demikian pengukuran prestasi kerja atau kinerja akan lebih mudah dilakukan oleh organisasi atau perusahaan.

#### 3)Ketepatan waktu

Bagian ini juga merupakan indikator yang penting dalam mengukur kinerja seorang karyawan karena indikator ini menjadi kunci yang penting dari ketetapan diawal komitmen bersama. Ketepatan waktu merupakan hal penting dalam kinerja.

#### 4) Efektivitas Penggunaan Sumber Daya

Efektivitas penggunaan sumber daya sangat berpengaruh dalam mengoptimalkan sumber daya yang tersedia dan menghasilkan prestasi kerja yang optimal guna ketercapaian target pada organisasi. Selain dari kuantitas, kualitas, serta ketepatan waktu, organisasi juga dapat memakai efektivitas dalam penggunaan sumber daya sebagai indikator untuk kinerja karyawan. Jika dalam menggunakan sumber daya seperti bahan baku, uang, tenaga, teknologi seorang karyawan dapat efektif maka secara tidak langsung karyawan tersebut telah efisien dalam menggunakan sumber daya dan kinernya dapat dikategorikan baik.

#### 5) Mandiri

Mandiri juga merupakan indikator yang berperan penting pada penilaian kinerja di tubuh organisasi. Ketika karyawan berperilaku mandiri maka secara tidak langsung karyawan tersebut membantu rekan kerjanya karena tidak merepotkan karyawan yang lain. Walaupun demikian tuntutan dan target dalam tim akan kompetensi bekerja dalam tim juga tidak boleh diabaikan. Dengan demikian faktor yang satu ini bisa dijadikan salah satu indikator untuk mengukur prestasi atau kinerja karyawan.

#### 6). Berkomitmen

Komitmen merupakan indikator yang sangat menentukan motivasi pada karyawan untuk bekerja. Individu yang mempunyai komitmen biasanya cenderung akan lebih memiliki motivasi dan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.

## 2. **Kepemimpinan *Contingency***

Terampilnya seorang pemimpin dalam memimpin dan menjalankan tugas tentu tergantung pada berbagai faktor. Faktor situasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang dipakai oleh sebagian besar perusahaan swasta di Indonesia. Selain itu ada kemampuan dan perilaku pengikut atau bawahan. Seorang pemimpin akan menerima rangsangan dari apa yang ditangkap oleh lingkungannya yang selanjutnya membuat pemimpin tersebut berkeyakinan untuk berperilaku tertentu dalam manajemen perusahaan.

Teori *contingency* sama dengan teori situasional, yaitu sama-sama membenarkan bahwa tidak ada satupun gaya dalam memimpin perusahaan yang paling baik dan efektif. Akan tetapi perbedaan utamanya adalah teori situasional lebih kepada perilaku dan faktor situasional tertentu yang harus menjadi pedoman dasar seorang pemimpin, sedangkan teori *contingency* mempunyai cara pandangan yang lebih luas namun secara umum keduanya sama.

Teori *Contingency* memiliki empat teori utama yakni :Teori Fiedler's *Least Preferred Co-worker* (LPC), Teori Sumber Daya Kognitif, Teori *Contingency* Strategis, dan *IMPACT Theory*. Pada kesempatan ini Penulis akan membahas tentang Teori Sumber Daya Kognitif saja.

**a. Teori Sumber Daya Kognitif (*Cognitive Resource Theory*).**

Secara *substantive* teori ini memiliki tiga asumsi dasar yakni:

1. Beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemimpin yaitu kecerdasan, kemampuan atau skill, berpengalaman, dan sumber daya kognitif lainnya.
2. Dalam membuat suatu keputusan tingkat stress harus diperhatikan karena dapat membuat dampak yang buruk pada keputusan.
3. Meskipun signifikan kemampuan kognitif tidak cukup mampu memprediksi keberhasilan seorang pimpinan dalam memimpin organisasi atau perusahaan.

**b. Teori Sumber Daya Kognitif memprediksi bahwa :**

Jika pendekatan yang dipakai oleh seorang pemimpin adalah Direktif maka pemimpin harus memiliki kemampuan kognitif dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja tim pada perusahaan. Ketika pemimpin terampil dalam membuat keputusan dan perencanaan agar itu semua dapat dijalankan, mereka harus sosialisasikan kepada bawahannya, bukan mengharapkan bawahan harus sependapat dan setuju dengan mereka. Namun jika kualitas kepemimpinan tidak lebih baik dari bawahannya dalam sebuah tim maka pendekatan yang lebih tepat digunakan adalah pendekatan Non-direktif.

Hubungan antara Kemampuan (*Skill*) dan Kualitas Keputusan dapat dipengaruhi oleh tingkat ketegangan atau stress.

Ketika pemimpin mampu memberikan kontribusi yang maksimal dan optimal berarti pada saat ini tekanan sedang rendah. Akan tetapi saat tingkatan stress sedang tinggi kemampuan yang optimal tidak akan mampu dihasilkan oleh seorang pemimpin akan tetapi akan memiliki efek yang berseberangan. Penyebab dari itu semua karena pemimpin yang cerdas akan selalu mencari solusi dan inovasi yang masuk akal yang kemungkinan tidak dapat dicapai karena tingkat stress tinggi, dengan demikian efek negatif akan terjadi pada manajemen tersebut.

Pada saat kondisi seperti ini, seorang pemimpin yang minim pengalaman dalam menyimpulkan masalah dan minim dalam membuat keputusan akhir secara naluri akan dipaksa untuk dapat secara cepat optimal memakai pendekatan pada bagian-bagian yang sebelumnya belum dipahaminya. Di lain sisi ada kemungkinan yang terjadi seperti pemimpin yang mundur dan cenderung menyimpan masalah itu sendiri, berpikir maksimal dan keras secara sendiri bahkan bisa meninggalkan kelompok atau tim sebagai tanda caranya tersendiri.

Kemampuan berpikir optimal akan terganggu karena tingginya tingkatan stress saat itu. Pada saat menghadapi situasi yang hampir mirip dengan situasi yang pernah ditemui sebelumnya maka gerakan aksidari seorang pemimpin akan jauh lebih cepat karena sudah paham dan berpengalaman. Pemimpin yang memiliki pengalaman dalam mengambil keputusan di bawah atau dalam tekanan maka akan memberikan keputusan yang lebih baik dari pada mengatasinya dengan kekuatan insting saja. Dalam memberikan instruksi untuk mengerjakan beberapa tugas yang sederhana kepada bawahan dirapakan pemimpin juga mampu membaca situasi dan kemampuan bawahan sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga mereka tidak perlu lagi arahan-arahan yang sifatnya sekunder.

### **c. Indikator Kepemimpinan *Contingency***

Model *Contingency* Fiedler merupakan salah satu pendekatan faktor situasional. Pada teori ini dinyatakan jika kinerja tim atau kelompok yang optimal dan efektif tergantung pada kolaborasi antara komunikasi bawahan dengan pimpinan dan melihat ukuran situasi yang mampu memberikan pengaruh kepada pemimpin mereka. Hal senada juga diterangkan oleh Muahmmad Rifa'I dan Muhammad Fadhli (2015:92) bahwa : Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model *contingency* karena cara tersebut diatas berpendapat bahwa kontribusi seorang pimpinan terhadap kinerja bawahan tergantung cara memimpin dari pimpinan tersebut dan adaptasi situasi yang ada.

Menurut Fiedler (2015:93) menyatakan tiga faktor dasar atau utama yang mempengaruhi adaptasi situasi dan ketiga faktor tersebut selanjutnya memberikan pengaruh keefektifan seorang pemimpin. Ketiga faktor tersebut yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan atau *leader-member relations*, kemudian struktur tugas atau *the task structure* dan kekuatan posisi atau *position power*.

### **3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

#### **a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Beberapa penulis atau peneliti juga telah melakukan kajian tentang OCB dan mengeluarkan pendapat mengenai definisi OCB. Podsakoff, Ahearne, dan Maz Kenzie (1997:262-270) mendefinisikan OCB yakni perilaku seseorang individu yang memiliki kebebasan dalam memilih, yang tidak semata-mata diuku dengan reward secara formal serta memberikan kontribusi, efektivitas, efisiensi pada organisasi.

Farh , Jing – Lih Larry, Zhong, Chen – Bo dan Organ pada Setiawan (2010:15) menjelaskan bahwa pada dasarnya OCB yaitu suatu bentuk perilaku kooperatif seperti : 1). Kemauan untuk bergabung dan mampu bertahan pada system organisasi, 2). Perilaku yang bisa diandalkan agar kriteria minimal baik secara kuantitatif maupun kualitatif

bisa terpenuhi, 3). Perilaku yang spontan dan inovatif yang merupakan perilaku diluar peran sebagai anggota organisasi agar tugasnya selesai dengan kualitas yang baik.

Sloat (1999: 20-23) berargumen kalau OCB adalah beberapa tindakan yang tertuju pada tercapainya keefektifan beberapa fungsi pada organisasi dan beberapa tindakan itu secara eksplisit adalah sukarela dan tidak berada dalam sistem reward. Dengan demikian OCB adalah tingkah laku yang loyal terhadap kepentingan orang lain, diekspresikan dalam beberapa tindakan yang tertuju pada hal-hal yang bukan untuk diri pribadi saja melainkan demi kesejahteraan bagi semua.

OCB juga sering disebut dengan istilah *extra-role*, istilah ini sering dijadikan sebagai pengganti dari nama OCB. *Extra-role* merupakan tindakan pegawai yang ditugaskan diluar tupoksinya sebagai karyawan dan memperoleh penghargaan dari organisasi secara tidak langsung. Berbeda dengan *extra-role*, *in-role* merupakan aktivitas yang dilakukan pegawai dalam upaya melaksanakan tugas-tugas yang tercantum aturan tupoksidan memperoleh penghargaan dan sanksi (hukuman) dari perusahaan atau organisasi . Perbedaan yang mendasar antara *extra-role* dan *in-role* adalah terletak pada penghargaan, yang mana perilaku in - role memperoleh penghargaan ekstrinsik, sedangkan perilaku extra - role memperoleh penghargaan atau reward instrinsik. Perilaku extra-role terjadi karena anggota perusahaan atau organisasi bangga dan puas jika melakukan sesuatu yang berfaedah kepada perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa OCB dan *Extra - role* adalah sebuah perbuatan yang dilaksanakn diluar dari tanggung jawab pokok sebagai karyawan yang tertera pada aturan tupoksi perusahaan. Ini semua dilakukan secara sukarela serta tidak termasuk dalam kategori formal untuk sebuah penghargaan organiasi untuk para operasionalnya tetapi dapat memberikan efektivitas dan efisiensi pada perusahaan.

**b. Manfaat *Organization Citizenship Behavior***

Menurut Gunawan (2011) *Organization Citizenship Behavior* memiliki beberapa manfaat dalam suatu organisasi diantaranya adalah:

- a) Produktivitas rekan kerja akan meningkat
  - b) Tugas dari rekan kerja akan semakin cepat selesai dan dapat meningkatkan produktifitasnya.
  - c) Dapat memberikan pengaruh baik kepada semua unit kerja pada organisasi.
- 1) Produktivitas manajer akan meningkat
- a) Karyawan yang mengedepankan kepentingan umum dibanding kepentingan pribadi akan dapat berkolaborasi bersama manajer untuk bertukar pikiran atau *sharing* yang bermakna dari karyawan tersebut yang berujung pada peningkatan efektivitas kinerja pada unit kerja.
  - b) Karyawan yang memiliki perilaku yang sopan dan santun untuk terhindar dari konflik dngan sesama rekan kerja yang orientasinya yakni pada tertolongnya pimpinan pada krisis manajemen.
- 2) Sumber daya yang dipunyai oleh manajemen akan cenderung lebih hemat.
- a) Manajer tidak perlu dilibatkan jika sesama karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan tugas atau masalah pada suatu pekerjaan, maka dengan demikian manajer bisa mempergunakan waktu untuk menyelesaikan tugas yang lain contohnya membuat strategi atau perencanaan.
  - b) Karyawan memperlihatkan konsentrasi dan kepedulian yang tinggi pada suatu pekerjaan serta hanya memerlukan pengawasan yang minimal dari pimpinan dengan demikian pimpinan atau manajer dapat mempercayai tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, maknanya manajer mempunyai waktu yang lebih untuk mengerjakan tugas yang lain.

- c) Untuk mengurangi cost atau biaya keluar oleh organisasi, karyawan yang lama bisa membantu karyawan yang baru didalam suatu pelatihan dan orientasi kerja.
  - d) Karyawan yang selalu menampilkan sikap positif tentu sangat membantu pimpinan atau manajer dalam menangani beberapa keluhan kecil karyawan.
- 3) Untuk memelihara fungsi tim atau kelompok dan membantu menghemat energy sumber daya yang langka.
- a) Perilaku saling menolong memiliki manfaat atau keuntungan yaitu semangat yang meningkat, moral (*morale*), dan kerekatan antaraanggota kelompok atau manajer sehingga energi dan waktu lebih efisien.
  - b) Karyawan yang mengedepankan kesopanan atau *courtesy* terhadap sesama rekan kerja akan meminimalisir masalah dalam kelompok, dengan demikian waktu untuk menyelesaikan masalah pada organisasi menjadi berkurang.
- 4) Kegiatan-kegiatan kelompok kerja membutuhkan saran yang efektif sebagai cara saling koordinasi.
- a) Efektivitas dan efisiensi akan meningkat pada akhirnya secara potensial, ini dikarenakan oleh perilaku *civic virtue* (aktif dalam berpartisipasi di unit kerjanya) yang sangat membantu koordinasi antar kelompok.
- 5) Masalah yang memerlukan tenaga dan waktu yang lama akan dapat terhindar dengan menampilkan *courtesy* (saling komunikatif dan peduli tentang pekerjaan dengan anggota dari kelompok yang lain. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik
- a) Perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok atau Tim bisa ditingkatkan dikarenakan munculnya perilaku saling menolong yang dengan sendirinya juga meningkatkan moril dan kerekatan

antar sesama, dengan demikian kinerja pada organisasi akan meningkat dan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas dan baik.

- b) Memberikan tauladan yang konkret pada karyawan lain dengan cara mengedepankan perilaku *sportmanship* (contohnya tidak mengeluh karena beberapa masalah yang kecil) karena dengan demikian bisa menciptakan rasa loyalitas pada lingkungan kerja.
- 6) Stabilitas kinerja organisasi bisa ditingkatkan.
- a) Dengan saling membantu pekerjaan atau tugas karyawan yang memiliki jenis pekerjaan yang cukup berat maka akan meningkatkan rasa loyalitas serta kinerja pada organisasi akan stabil.
  - b) Variabilitas pada unit kerja akan berkurang jika ada karyawan yang cenderung memilih untuk menggunakan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten.
- 7) Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan harus ditingkatkan secara bertahap.
- a) Suatu organisasi yang bisa beradaptasi dengan cepat adalah dikarenakan adanya pengaruh dari seorang karyawan yang memiliki relasi atau kedekatan dengan lapangan atau pasar yang dengan loyal memberikan informasi terkait perubahan yang tengah terjadi di pasar serta memberi masukan tentang perubahan tersebut.
  - b) Karyawan yang aktif berpartisipasi pada beberapa pertemuan di organisasi akan sangat membantu mendistribusikan informasi yang sifatnya penting dan harus diketahui oleh organisasi.

**c. Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Diefendorff, Brown, Kamin, dan Lord (2002:93-108) menjelaskan ada lima dimensi OCB yaitu sebagai berikut :

- 1) *Conscientiousness*, merupakan karyawan yang berbuat sesuatu hal yang melampaui kebutuhan dan harapan sederhana atau normal perilaku yang disetujui diawal contohnya karyawan yang datang lebih

awaldari aturan waktu yang telah ditentukan oleh organisasidan tingi dalam aspek kehadiran kerja.

- 2) *Altruism*, merupakan kehendak untuk menawarkan bantuan kepada pihaklain untuk menyelesaikan tugasnya contoh memberi bantuan kepada rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) *Civic virtue*, merupakan perilaku yang cenderung ingin memberikan kontribusi pada isu-isu politik atau cara yang ada pada organisasi dengan cara yang bertanggung jawab contohnya yaitu tidak ketinggalan terhadap informasi terkait peristiwa yang terjadi di organisasidan perubahan yang tengah dan akan terjadi pada organisasi.
- 4) *Sportsmanship* , merupakan perilaku yang cenderung lebih kepada perilaku positif karyawan pada organisasi, contoh tidak sering mengeluh, tidak suka protes pada kebijakan organisasi serta tidak memperbesar masalah yang sedianya adalah masalah kecil atau sepele.
- 5) *Courtesy* , merupakan perilaku yang lebih kepada berbuat baik kepada orang lain dan selalu menjadi palang tengah jika terjadi suatu permasalahan serta mampu memberikan solusi untuk meredam atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.

Aldag dan Resckle (1997:1-8) menjelaskan bahwa Skala Morrison adalah salah satu cara ukur yang telah ditambahkan sehingga sempurna dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik. Sakal ini mengukur kelimadimensi OCB sebagai berikut :

1) *altruism*

Alturism merupakan tingkahlaku membantu teman sejawat didalam organisasi atau perusahaan agar pekerjaan dalam organisasi dapat terlaksana dengan baik. Adapun bentuk *altutrism* tersebut antara lain yaitu:

- a) Bersedia membantu rekan kerja yang sedang sakit atau sedang istirahat
- b) Bersedia membantu rekan kerja yang pekerjaannya *overload*.

- c) Bersedia membantu menyelesaikan tugas dari orang lain yang sedang tidak masuk.
- d) Bersedia berbagi dengan orang lain yang berkaitan dengan permasalahan pekerjaan.
- e) Bersedia menjadi *volunteer* yang loyal untuk mengerjakan sesuatu dengan kesadaran diri.
- f) Bersedia membantu orang lain yang berbeda divisi ketika ada permasalahan. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan.
- g) Bersedia membantu konsumen atau tamu ketika mereka membutuhkan bantuan dari kita selaku bagian dari organisasi.

## 2) *Conscientiousness*

Merupakan perilaku atau tingkah laku yang dilakukan oleh individu yang melebihi persyaratan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Adapun bentuk *Conscientiousness* antara lain, yaitu:

- a) Datang lebih awal dari standar auran yang telah ditetapkan agar dapat memulai pekerjaan *ontime* pada waktunya.
- b) *Ontime* atau tepat waktu dalam mengerjakan tugasnya serta hanya berbicara seperlunya saja yang memang dianggap penting.
- c) Memanfaatkan waktu untuk kegiatan yang memang bermanfaat.
- d) Ketika dibutuhkan segera datang menghampiri yang membutuhkan
- e) Walaupun memiliki kelebihan waktu yang tidak ada di aturan.

## 3) *Sportsmanship*

Yaitu dorongan dari diri individu untuk menahan diri dari sifat mengeluh dan bertoleransi tinggi seperti :

- a) Tidak terpengaruh untuk menyulut permasalahan pada organisasi.
- b) Tidak mendapatkan masalah pada organisasi
- c) Tidak mengumpat atau meleakukan sesuatu sejenisnya tentang sesuatu

#### 4) *Courtesy*

*Courtesy* yaitu bentuk keikutsertaan karyawan atau seseorang dalam operasional organisasi.

- a) Terkait image perusahaan atau organisasi, setiap karyawan harus mendedikasikan perhatiannya terhadap beberapa fungsi pada organisasi yang notabene berpengaruh terhadap image perusahaan.
- b) Berpartisipasi lebih didalam beberapa pertemuan yang sifatnya penting untuk keberlangsungan organisasi.
- c) Berpartisipasi dalam membantu *me-manage* kebersamaan secara per kelompok atau divisi.

#### 5) *civic virtue*

Yaitu menyimpan semua perubahan dan informasi dari kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi.

- a) Selalu mengikuti arah dari perubahan serta beberapa perubahan didalam perusahaan atau organisasi.
- b) Membaca serta mendengarkan informasi-informasi dari organisasi.
- c) Selalu mempertimbangkan yang terbaik untuk perusahaan dengan sistem nilai terbaik.

### **B. Kajian Penelitian yang Relevan**

Dibawah ini adalah hasil dari beberapa penelitian yang dianggap relevan dengan penelitian yang penulis lakukan, diantaranya sebagai berikut:

Penelitian Fonda, et al. (2015) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Contingency* /Situasional terhadap Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan” yang mana di dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja ternyata dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan situasional atau *contingency* pemimpin situasional atau *contingency*. Pada penelitian ini juga menggunakan beberapa variabel yakni : Kepemimpinan *Contingency* atau situasional, Budaya organisasi, serta kepuasan kerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode

kuantitatif yang mengambil sampel sebanyak 64 orang PT. Telekomunikasi Tbk. Di wilayah Malang, cara mengumpulkan data dengan cara menyebar kuesioner dengan analisis statistik deskriptif dan smart PLS untuk menganalisis pengolahan data. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilaksanakan adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan *contingency* atau situasional dan kepuasan kerja atau kinerja karyawan dan memakai metode penelitian kuantitatif, *instrument* yang dipergunakan juga kuesioner.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Dermawan dan Aini (2018) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada PT. Anugerah Sinergi Raya)” menjelaskan tentang kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan situasional. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan situasional, kinerja karyawan, serta motivasi kerja. Metode yang digunakan merupakan penelitian kuantitatif yang mengambil sampel sebanyak 52 orang karyawan dengan menggunakan analisis jalur pada karyawan PT. Anugerah Sinergi Raya. Pengumpulan data menggunakan kuesioner serta SPSS untuk mengolah data tersebut. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilaksanakan adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan situasional atau *contingency* dan kinerja karyawan serta menggunakan metode penelitian kuantitatif dan mempergunakan kuesioner untuk mengumpulkan data.

Dalam penelitian Narto dan Juniato (2020) “*Effects Of Situational Leadership, Motivation, Sosial Capital On Organizational Citizenship Behavior*” menggunakan variabel kepemimpinan situasional, motivasi, sosial *capital*, OCB. Dalam penelitian ini mereka menjelaskan bahwa OCB dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional. Metode yang dipakai adalah kuantitatif dengan menggunakan sampel sebanyak 72 orang karyawan pada lokasi tersebut. Metode dalam mengumpulkan data adalah menggunakan kuesioner dengan cara pengolahan data menggunakan Smart PLS 3.2.8.

Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2016) yaitu “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada PT First Machinery Tradeco Cabang Surabaya” ditemukan bahwa OCB dipengaruhi positif dan signifikan oleh kepemimpinan. Pada penelitian ini juga memakai variabel Kepemimpinan Transformasional dan OCB dan merupakan penelitian kuantitatif dengan

Pada penelitian yang buat oleh Dermawan dan Aini (2018) yaitu “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada PT Anugerah Sinergi Raya)” menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan situasional. Adapun variabel yang digunakan adalah kepemimpinan situasional, kinerja karyawan, dan motivasi kerja.

Di dalam penelitian Noviani (2018) yaitu “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja Karyawan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung” menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan. Penelitian ini adalah kuantitatif dengan memakai beberapa variabel yakni : kepemimpinan situasional, pelatihan, motivasi, dan kinerja karyawan. Penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda yang ditujukan pada 78 sampel pada Koperasi Pasar Srinadi Klungkung serta menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dan diolah memakai SPSS.

Nugraha (2017) dalam penelitiannya yaitu “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, Badan Pengembangan SDM ESDM” mengemukakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan situasional. Variabel yang dipakai adalah : kepemimpinan situasional, dan kinerja karyawan. Peneliti menggunakan metodologi kuantitatif berikut dengan sejumlah uji-uji yang ditujukan pada 52 sampel pada Pegawai Pusat Pengembangan SDM Badan Pengembangan

Sumber Daya Manusia ESDM. Cara mengumpulkan data adalah dengan metode survey kuesioner serta menggunakan SPSS dalam mengolah data.

Abrar dan Isyanto (2019) dalam penelitiannya yaitu “*The Effect Of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Toward Employee Performance (A Study At PT. Urchindize Madura Branch)*” menyatakan Kinerja juga dipengaruhi positif dan signifikan oleh OCB. Variabel yang dipakai atau digunakan yaitu : OCB, dan performance. Pada penelitian ini metodologi yang digunakan yaitu kuantitatif dengan analisis uji reliabilitas, uji hipotesis, uji kualitas data, dan uji determinasi yang ditujukan pada 196 sampel pada PT.. Urchindize Madura Branch serta memakai SPSS untuk mengolah data.

Suzana (2017) juga meneliti suatu penelitian yakni “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di : PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon)”. Didalamnya menjelaskan tentang kinerja karyawan dipengaruhi positif dan signifikan oleh OCB. Adapun variabel yang digunakan adalah :OCB dan Kinerja Karyawan. Metode digunakan adalah kuantitatif dengan metode analisis uji validitas pada 30 sampel pada PT. Taspen (Persero) Cabang Cirebon serta menggunakan SPSS untuk mengolah data.

Dalam penelitian Susilowati Th Agung M. Harsiwi (2017) yaitu “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Turn Over Intentions* dan Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja”. Dalam penelitian ini mereka menyebutkan bahwa Turn Over dan Perilaku Kerja Kontraproduktif dipengaruhi signifikan oleh gaya kepemimpinan yang otokratis. *Turn over intention* dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan demokratis akan tetapi tidak signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif pekerja. Perilaku kerja kontraproduktif dan turn over juga dipengaruhi signifikan oleh Gaya kepemimpinan Laissez-faire.

Pada penelitian ini memakai *cross sectional method*, dan dalam pemilihan sampel memakai cara purposive non random sampling yang ditujukan pada 70 orang karyawan pada tiga cabang perusahaan Ono Swalayan Sidareja. Penelitian ini menggunakan alat untuk menganalisis yaitu

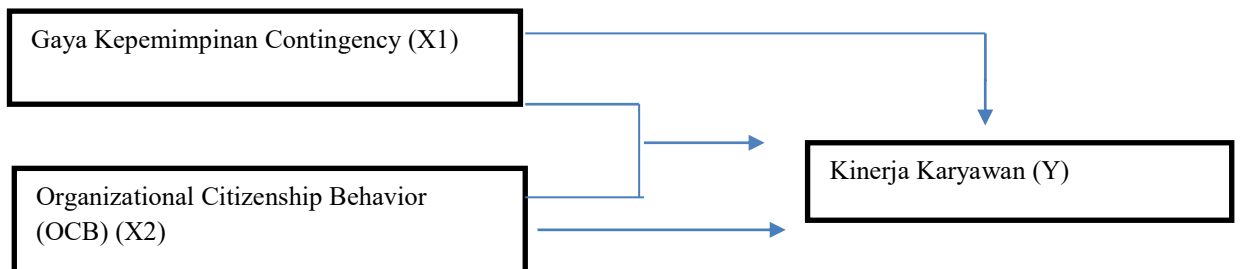
Regresi Linier Berganda dilengkapi dengan uji hipotesis, uji simultan, uji t serta Adjusted R Square. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan SPSS versi 22.

### C. Kerangka Berpikir

Berasaskan pada landasan teori yang diatas maka bisa digambarkan kerangka pemikiran atau berpikir seperti dibawah ini :

Gambar 2.1

Kerangka Berpikir



#### Keterangan :

Pada gambar 2.1 dapat dijelaskan bahwa alur berpikir peneliti adalah untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan contingency sebagai variabel X1 dan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai X2 terhadap kinerja karyawan sebagai variabel Y.

### D. Hipotesis

Hipotesis yang terdapat pada penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>a1</sub> : Gaya Kepemimpinan *Contingency* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Bfit Indosehat Pekanbaru.

H<sub>a2</sub> : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.

H<sub>a3</sub> : Gaya Kepemimpinan *Contingency* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan pada PT.Bfit Indosehat Pekanbaru.

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang memakai kuesioner dalam operasionalnya. Dalam Rizky, menurut Sugiyono (2017:8) metode penelitian kuantitatif merupakan model penelitian yang berdasarkan filsafat positivism yang di pakai guna meneliti pada suatu sampel yang menggunakan teknik pengumpulan data dengan instrument penelitian. Selanjutnya dianalisis dalam bentuk data kuantitatif agar hipotesis dapat diuji.

#### B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT. Bfit Indosehat Pekanbaru yang berlokasi di jalan Prof. Mohd. Yamin, SH No. 25A Pekanbaru, Provinsi Riau dengan rancangan waktu sebagai berikut :

**Tabel 3.1**

**Waktu Penelitian**

Uraian Kegiatan	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli
Pengajuan Proposal									
Bimbingan Proposal									
Seminar Proposal									
Revisi Seminar									
Penyusunan Instrumen									
Penelitian									
Ujian Munaqasah									

### C. Populasi dan sampel

#### 1. Populasi

Keseluruhan karyawan dari PT. Bfit Indosehat Pekanbaru yang berjumlah 26 orang merupakan populasi.

#### 2. Sampel

Seluruh karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru sebanyak 26 orang dijadikan sampel dengan teknik Sampling Jenuh dikarenakan jumlah populasi relatif kecil kurang dari 30 orang. (Sugiyono, 2001).

### D. Pengembangan Instrumen

#### 1. Penyusunan Instrumen Angket

Pada penelitian ini untuk mengambil data yakni dengan cara penyebaran angket yang terdapat beberapa pertanyaan atau pernyataan mengenai Gaya kepemimpinan *Contingency*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Kinerja dengan pengukuran skala likert, berikut kategori pengukuran angket :

**Tabel 3.2**  
**Skor Penilaian Skala**

No.	Pilihan Jawaban	Skor
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Netral	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

*Sumber : Sugiyono (2014)*

Skala Likert untuk mengukur sikap , pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial dari hasil tersebut akan diperoleh rata-rata tanggapan responden yang digunakan dengan interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{5}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

**Tabel 3.3**

**Interval Rata-rata pernyataan jumlah responden**

<b>Interval Rata-rata</b>	<b>Kategori</b>
4,21 - 5,00	Sangat setuju
3,41 – 4,20	Setuju
2,61 – 3,40	Netral
1,81 – 2,60	Tidak setuju
1,00 – 1,80	Sangat tidak setuju

Sumber : Suharyadi (2012:30)

## 2. Uji Instrumen

### a. Uji Validitas

Uji ini berguna mengukur valid atau tidaknya sebuah angket dengan menggunakan *total person correlation* dalam SPSS 22.

Kriteria penilaian uji validitas, yaitu :

1. Apabila korelasi r hitung diatas 0,4227, maka instrumen tersebut valid
2. Apabila korelasi r hitung dibawah 0,4227, maka kuesioner tidak valid

### a. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menguji tingkat kepercayaan instrument yang digunakan sebagai alat pengumpul data. Dengan kata lain adalah untuk melihat reliabel item kusioner dalam penelitian ini apabila Croanbach alpha > 0,60.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik dalam mengumpulkan data pada penelitian ini yaitu dengan menyebarkan angket kuesioner kepada seluruh karyawan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.

## F. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

suatu data dikatakan baik apabila berdistribusi normal, dengan nilai antara -2 sampai +2 menggunakan rasio Skwness dan Kurtosiss pengukuran uji ini dilakukan dengan bantuan *SPSS 22*.

#### b. Uji Multikolinearitas

Guna mengetahui terjadinya Multikolineritas, Jika Nilai VIF < 0,10 atau > 10 maka Multikolinearitas, sebaliknya jika VIF berada dikisaran 0,10 sampai 10 tidak Multikolinearitas. Dengan bantuan *SPSS 22 for windows*.

#### c. Uji Heterokedastisitas

pengujian ini dirancang untuk mengetahui apakah terdapat pertidaksamaan pada simpangan-simpangan deviasi dari satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi jika hasilnya tidak membentuk pola tertentu, seperti titik-titik diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda merupakan Teknik analisis data yang digunakan untuk menganalisa pengaruh variable independent terhadap variable dependen. Pengaruh dari variable independent dapat diketahui dengan menggunakan analisis regresi.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + Y + e$$

Keterangan:

Y : Variabel Dependen (kinerja)

$\alpha$  : Konstanta  $\beta_1, \beta_2$  : Koefisien regresi dari X

e : Error/ Residual

X1 : Variabel Independen (Kepemimpinan Contingency/Situasional)

X2 : Variabel Independen (OCB)

## 2. Uji R<sup>2</sup> (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Mudrajad (2004:82)). Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variable-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Secara umum koefisien determinasi untuk data silang relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing – masing pengamatan, sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam mendekati variabel – variabel independen dalam memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

Uji R<sup>2</sup> menunjukkan potensi pengaruh semua variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), dan OCB (X2), terhadap dependen (Y) yaitu kinerja karyawan. Besarnya koefisien 0 sampai 1, semakin mendekati 0 koefisien determinasi semakin kecil pengaruhnya terhadap variabel bebas, sebaliknya semakin mendekati 1 besarnya koefisien determinasi semakin besar pengaruhnya terhadap variabel bebas (Ghozali, 2013: 97).

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat apakah masing-masing variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Ketentuan menilai hasil hipotesis uji t adalah digunakan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan (Ghozali, 2013: 98). Ketentuan dalam uji ini dengan menggunakan koefisien sebesar 5%.

Kriteria yang digunakan dalam pengujiannya dengan cara membandingkan antara t hitung dan t tabel:

- a. Jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, artinya tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

#### b. Uji f

Uji f digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama (Ghozali, 2009: 74). Pada penelitian ini lebih di fokuskan pada pengujian goodness of the model (baik buruknya model). Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi sebesar 5% dan derajat kebebasan  $k-1$  dan  $n-k$  dengan model perhitungan untuk mencari nilai ketepatan pada F tabel dengan rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan :

$R^2$  : koefisien determinasi

$n$  : jumlah data

$k$  : jumlah variabel bebas

Pengujian hipotesis uji F adalah sebagai berikut:

Ho:  $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$  bahwa secara bersama-sama tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

Ho :  $\beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$  bahwa secara bersama-sama ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

Hasil yang diperoleh kemudian dibandingkan dibandingkan dengan F-tabel sebagai berikut

- a Jika  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$  maka Ho diterima, bahwa perubahan nilai variabel dependen dapat dijelaskan oleh perubahan nilai semua variabel independen,  $X_1$ ,  $X_2$  dan, secara bersama-sama
- b Jika  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$  maka Ho ditolak, bahwa variasi perubahan nilai variabel dependen tidak dapat dijelaskan oleh variasi

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

#### 1. Analisis Variabel Gaya Kepemimpinan Contingency (X1)

Menurut Fiedler (2015:93) menyatakan tiga faktor dasar atau utama yang mempengaruhi adaptasi situasi dan ketiga faktor tersebut selanjutnya memberikan pengaruh keefektifan seorang pemimpin. Ketiga faktor tersebut yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan atau *leader-member relations*, kemudian struktur tugas atau *the task structure* dan kekuatan posisi atau *position power*.

**Tabel 4.1**

#### Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan *contingency* (X1)

No.	PERTANYAAN	5	4	3	2	1	JUMLAH	RATA-RATA
1	Karyawan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menyukai gaya kepemimpinan Contingency	10	8	8	0	0	26	4.08
		50	32	24	0	0	106	
		38	31	31	0	0	100	
2	Gaya kepemimpinan Contingency mampu meningkatkan Kualitas Karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.	7	9	19	0	0	35	3.88
		35	36	30	0	0	101	
		27	35	38	0	0	100	
3	Gaya Kepemimpinan Contingency membentuk kepribadian individu karyawan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru ke arah yang lebih baik	11	7	8	0	0	26	4.12
		55	28	24	0	0	107	
		42	27	31	0	0	100	

4	Gaya Kepemimpinan Contingency membentuk karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menjadi disiplin	11	4	11	0	0	26	4
		55	16	33	0	0	104	
		42.5	15	42.5	0	0	100	
5	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru merumuskan misi dan tujuan perusahaan secara jelas.	6	7	13	0	0	26	3.73
		30	28	39	0	0	97	
		23	27	50	0	0	100	
6	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru meneliti pekerjaan seluruh departemen di dalam perusahaan	9	5	12	0	0	26	3.88
		45	20	36	0	0	101	
		35	19	46	0	0	100	
7	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menentukan strategi terbaik untuk keberlangsungan perusahaan kedepannya.	4	8	14	0	0	26	3.62
		20	32	42	0	0	94	
		15	31	54	0	0	100	
8	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menganalisis Kekuatan, kelemahan, Peluang, Ancaman yang dihadapi perusahaan.	5	7	14	0	0	26	3.65
		25	28	42	0	0	95	
		18	27.5	54.5	0	0	100	
9	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memahami Situasi ( <i>Contingency</i> ) organisasi yang dibawahinya.	4	5	17	0	0	26	3.5
		20	20	51	0	0	91	
		15	19.5	65.5	0	0	100	
10	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memposisikan dirinya sebagai pemimpin perusahaan.	2	8	16	0	0	26	3.46
		10	32	48	0	0	90	
		7	31	62	0	0	100	
11	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru	9	4	13	0	0	26	3.85

	memahami seluruh keputusan/kebijakan yang diambil yang berkaitan dengan perusahaan.	45	16	39	0	0	100	
		35	15	50	0	0	100	
12	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memahami keinginan karyawan.	8	7	11	0	0	26	3.88
		40	28	33	0	0	101	
		31	27	42	0	0	100	
13	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menjadi contoh/ suri tauladan yang baik kepada karyawan.	11	4	11	0	0	26	4
		55	16	33	0	0	104	
		42.5	15	42.5	0	0	100	
14	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memahami operasional pada setiap departemen dalam perusahaan.	6	5	15	0	0	26	3.65
		30	20	45	0	0	95	
		23	19	58	0	0	100	
15	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru selalu memonitor pekerjaan masing-masing departemen	6	5	15	0	0	26	3.65
		30	20	45	0	0	95	
		23	19	58	0	0	100	
16	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru selalu memiliki ide-ide cemerlang untuk kemajuan perusahaan.	8	7	11	0	0	26	3.88
		40	28	33	0	0	101	
		31	27	42	0	0	100	
17	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru mengajak karyawan bermusyawarah untuk mencari solusi dari masalah yang dihadapi.	1	10	15	0	0	26	3.46
		5	40	45	0	0	90	
		4	38	58	0	0	100	
18	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru	8	4	14	0	0	26	3.77

	menyampaikan informasi terkait kendala atau masalah yang terjadi diperusahaan.	40	16	42	0	0	98	
		31	15	54	0	0	100	
19	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menghargai setiap prestasi yang dihasilkan oleh karyawan.	6	12	8	0	0	26	3.92
		30	48	24	0	0	102	
		23	46	31	0	0	100	
20	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru perusahaan mampu menciptakan rasa kebersamaan, keamanan, dan ketertiban di lingkungan perusahaan.	5	10	11	0	0	26	3.77
		25	40	33	0	0	98	
		19	38.8	42.2	0	0	100	
21	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru menjadi sumber inspirasi untuk kemajuan perusahaan.	6	8	12	0	0	26	3.77
		30	32	37	0	0	99	
		23	31	46	0	0	100	
22	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memberikan sanksi atau hukuman tegas kepada karyawan yang melanggar aturan perusahaan.	7	6	13	0	0	26	3.77
		35	24	39	0	0	98	
		27	23	50	0	0	100	
23	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru perusahaan memiliki pengalaman yang luas.	9	7	10	0	0	26	3.96
		45	28	30	0	0	103	
		35	27	38	0	0	100	
24	Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memiliki kepribadian yang patut dicontoh semua elemen perusahaan.	10	3	13	0	0	26	3.88
		50	12	39	0	0	101	
		38	12	50	0	0	100	
25	Pemimpin PT. Bfit Indosehat Pekanbaru perusahaan memahami	12	6	8	0	0	26	4.15
		60	24	24	0	0	108	

tugas-tugas apa saja yang harus dikerjakan olehnya sesuai tupoksinya	46	23	31	0	0	100	3.81
Jumlah	181	166	312	0	0	659	
Total Skor	905	664	910	0	0	2479	
Rata-rata frekuensi	7	7	12	0	0	26	
Rata-rata skor	3.81						
Kriteria	Setuju						

Sumber :Data Olahan SPSS 2022

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan *contingency* (X1), indikator yang memiliki skor rata-rata terbesar adalah “Pemimpin PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memahami tugas-tugas apa saja yang harus dikerjakan olehnya sesuai tupoksinya” yaitu sebesar 4,15 yang berada pada kategori setuju. Ini berarti bahwa dengan pemahannya suatu pimpinan pada perusahaan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Bfit Indosehat Pekanbaru. Sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator “Pimpinan PT, Bfit Indosehat Pekanbaru memposisikan dirinya sebagai pemimpin perusahaan” dan Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru mengajak karyawan bermusyawarah untuk mencari solusi dari masalah yang dihadapi” dengan nilai yang sama yaitu 3,46 yang berada pada kategori setuju. Ini artinya posisi pemimpin di perusahaan tersebut hanya sekedar untuk mengisi jabatan saja bukan untuk mengayomi bawahan secara situasional posisi pimpinan perusahaan saat ini dan mengajak karyawan untuk bermusyawarah kurang membawa dampak positif terhadap kinerja karyawan karena hasil musyawarah cenderung dominan dari perusahaan dan bermusyawarah hanya sekedar formalitas saja.. Sehingga harus ada upaya-upaya pihak perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan posisi pimpinan itu sendiridan mengajak karyawan untuk bermusyawarah mencari solusi untuk keberlangsungan perusahaan.

## 2. Analisis Variabel Organizational Citizenship Behavior (X2)

Diefendorff, Brown, Kamin, dan Lord (2002:93-108) menjelaskan ada lima dimensi OCB yaitu sebagai berikut :

- 1) *Conscientiousness*, merupakan karyawan yang berbuat sesuatu hal yang melampaui kebutuhan dan harapan sederhana atau normal perilaku yang disetujui diawal contohnya karyawan yang datang lebih awaldari aturan waktu yang telah ditentukan oleh organisasidan tingi dalam aspek kehadiran kerja.
- 2) *Altruism*, merupakan kehendak untuk menawarkan bantuan kepada pihaklain untuk menyelesaikan tugasnya contoh memberi bantuan kepada rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) *Civic virtue*, merupakan perilaku yang cenderung ingin memberikan kontribusi pada isu-isu politik atau cara yang ada pada organisasi dengan cara yang bertanggung jawab contohnya yaitu tidak ketinggalan terhadap informasi terkait peristiwa yang terjadi di organisasidan perubahan yang tengah dan akan terjadi pada organisasi.
- 4) *Sportsmanship* , merupakan perilaku yang cenderung lebih kepada perilaku positif karyawan pada organisasi, contoh tidak sering mengeluh, tidak suka protes pada kebijakan organisasi serta tidak memperbesar masalah yang sedianya adalah masalah kecil atau sepele.
- 5) *Courtesy* , merupakan perilaku yang lebih kepada berbuat baik kepada orang lain dan selalu menjadi palang tengah jika terjadi suatu permasalahan serta mampu memberikan solusi untuk meredam atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.

**Tabel 4.2**

**Rekapitulasi tanggapan responden tentang variabel Organizational  
Citizenship Behavior (OCB) (X2) pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.**

NO	PERTANYAAN	5	4	3	2	1	JUMLAH	RATA-RATA
		15	3	8	0	0		
1	Sesama karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saling sharing atau bertukar pikiran tentang pekerjaan.	75	12	24	0	0	111	4.27
		57.7	11.5	30.8	0	0	100	
		9	5	12	0	0	26	
2	Sesama karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saling membantu saat karyawan yang lain membutuhkan pertolongan.	45	20	36	0	0	101	3.88
		34.6	19.2	46.2	0	0	100	
		13	3	10	0	0	26	
3	Terjalannya keakraban sesama karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru yang berujung pada efektivitas kinerja.	65	12	30	0	0	107	4.12
		50	12	38	0	0	100	
		13	7	6	0	0	26	
4	Pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru tidak membosankan.	65	28	18	0	0	111	4.27
		50	27	23	0	0	100	
		12	4	10	0	0	26	
5	Pekerjaan yang dihadapi karyawan di PT. Bfit Indosehat Pekanbaru sangat cocok dengan aktifitas mereka.	60	16	30	0	0	106	4.08

		46	15	39	0	0	100	
6	Pekerjaan yang diamanahkan kepada karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memberikan pengalaman dan pengetahuan baru.	15	3	8	0	0	26	4.27
		75	12	24	0	0	111	
		58	11	31	0	0	100	
		8	8	10	0	0	26	
7	Karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru merasa puas karena mencapai target dalam pekerjaan.	40	32	30	0	0	102	3.92
		31	31	38	0	0	100	
		11	6	9	0	0	26	
8	Karyawan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru puas memiliki pemimpin yang dapat dijadikan pedoman dalam bekerja.	55	24	27	0	0	106	4.08
		42	23	35	0	0	100	
		10	6	10	0	0	26	
9	Karyawan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru merasa puas karena adanya dukungan dari pimpinan untuk bekerja lebih baik.	50	24	30	0	0	104	4
		38	23	39	0	0	100	
		8	5	13	0	0	26	
10	Karyawan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru selalu mencari informasi terbaru yang berguna bagi perusahaan.	40	20	39	0	0	99	3.81
		31	19	50	0	0	100	
		10	7	9	0	0	26	
11	Sering memberikan pendapat /gagasan /argument pada saat rapat perusahaan.	50	28	27	0	0	105	4.04

		38	27	35	0	0	100	
12	Menggunakan sebaik mungkin kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk bekerja sama dengan rekan kerja.	8	8	10	0	0	26	3.92
		40	32	30	0	0	102	
		31	31	38	0	0	100	
13	Selalu terpikirkan tugas kantor yang belum selesai dikerjakan ketika sudah di rumah.	9	5	12	0	0	26	3.88
		45	20	36	0	0	101	
		35	19	46	0	0	100	
14	Jika pekerjaan suatu karyawan belum selesai, karyawan tersebut bersedia untuk lembur walaupun tidak mendapatkan uang lembur dari Pihak PT. Bfit Indosehat Pekanbaru	5	7	14	0	0	26	3.65
		25	28	42	0	0	95	
		19	27	54	0	0	100	
15	Pekerjaan yang di amanahkan oleh PT. Bfit Indosehat Pekanbaru adalah sesuatu yang sangat penting bagi karyawan.	7	7	12	0	0	26	3.81
		35	28	36	0	0	99	
		27	27	46	0	0	100	
16	Pekerjaan yang diamanahkan kepada anda sebagai karyawan oleh PT. Bfit Indosehat Pekanbaru sangat menarik.	9	4	13	0	0	26	3.85
		45	16	39	0	0	100	
		35	15	50	0	0	100	
17	Sebagai karyawan, anda menguasai bidang pekerjaan anda.	10	6	10	0	0	26	4
		50	24	30	0	0	104	

		38	23	39	0	0	100	
18	Sebagai karyawan, anda memberi kontribusi besar bagi keberhasilan pekerjaan anda.	11	6	9	0	0	26	4.08
		55	24	27	0	0	106	
		42	23	35	0	0	100	
19	Pekerjaan anda saat ini membuat anda percaya diri.	7	8	11	0	0	26	3.85
		35	32	33	0	0	100	
		27	31	42	0	0	100	
20	Karyawan lama dengan senang hati melatih/ mengajarkan pekerjaan kepada karyawan baru.	9	9	8	0	0	26	4.04
		45	36	24	0	0	105	
		35	35	30	0	0	100	
21	Mengerjakan tugas tambahan dengan sungguh-sungguh.	9	5	12	0	0	26	3.88
		45	20	36	0	0	101	
		35	19	46	0	0	100	
22	Bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan oleh PT.Bfit Indosehat Pekanbaru.	9	7	10	0	0	26	3.96
		45	28	30	0	0	103	
		35	27	38	0	0	100	
23	Selalu ambil sisi positif dari masalah yang terjadi di tengah perusahaan	11	7	8	0	0	26	4.12
		55	28	24	0	0	107	

		42	27	31	0	0	100	
24	Selalu memperkecil dan menghilangkan masalah yang tengah terjadi di perusahaan.	11	4	11	0	0	26	4
		55	16	33	0	0	104	
		42	16	42	0	0	100	
		12	6	8	0	0	26	
25	Disiplin dari segi apapun.	60	24	24	0	0	108	4.15
		46	23	31	0	0	100	
		251	146	253	0	0	650	
	Jumlah	251	146	253	0	0	650	4.00
	Total Skor	1255	584	759	0	0	2598	
	Rata-rata frekuensi	10	6	10	0	0	26	
	Rata-rata skor	4.00						
	Kriteria	Setuju						

Sumber : Data Olahan SPSS 2022

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), indikator yang memiliki skor rata-rata terbesar adalah “Pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru tidak membosankan” dan “Pekerjaan yang diamanahkan kepada karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memberikan pengalaman dan pengetahuan baru” yaitu sebesar 4,27 yang berada pada kategori sangat setuju. Ini berarti bahwa dengan pekerjaan yang menyenangkan atau tidak membuat bosan serta bisa membuat pengetahuan dan pengalaman meningkat maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Bfit Indosehat Pekanbaru. Sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator “Jika pekerjaan suatu karyawan belum selesai, karyawan tersebut bersedia untuk lembur walaupun tidak mendapatkan uang lembur dari Pihak PT. Bfit Indosehat Pekanbaru” dengan nilai yang sama yaitu 3,65 yang

berada pada kategori setuju. Ini berarti lembur yang dikerjakan oleh karyawan tanpa dibayarkan uang lembur oleh pihak PT. Bfit Indo sehat Pekanbaru kurang membawa dampak positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga harus ada upaya-upaya pihak perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan kesejahteraan tambahan untuk karyawan.

### 3. Analisis Variabel Kinerja (Y)

Robbins (2006) menjelaskan terdapat enam indikator yang bisa dipakai untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu :

#### 1) Mutu

Indikator ini sangat berperan penting bagi keberlangsungan posisi suatu organisasi atau perusahaan karena kinerja karyawan diukur kuantitas serta kualitas dari pekerjaan yang telah dibebankan kepada karyawan tersebut.

#### 2) Kuantitas

Merupakan jumlah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Banyaknya bisa diukur sesuai dengan target yang telah ditetapkan saat diawal perencanaan detail terkait beban kerja, karena dengan demikian pengukuran prestasi kerja atau kinerja akan lebih mudah dilakukan oleh organisasi atau perusahaan.

#### 3) Ketepatan waktu

Bagian ini juga merupakan indikator yang penting dalam mengukur kinerja seorang karyawan karena indikator ini menjadi kunci yang penting dari ketetapan diawal komitmen bersama. Ketepatan waktu merupakan hal penting dalam kinerja.

#### 4) Efektivitas Penggunaan Sumber Daya

Efektivitas penggunaan sumber daya sangat berpengaruh dalam mengoptimalkan sumber daya yang tersedia dan menghasilkan prestasi kerja yang optimal guna ketercapaian target pada organisasi. Selain dari kuantitas, kualitas, serta ketepatan waktu, organisasi juga dapat memakai efektivitas dalam penggunaan sumber daya sebagai indikator untuk kinerja

karyawan. Jika dalam menggunakan sumber daya seperti bahan baku, uang, tenaga, teknologi seorang karyawan dapat efektif maka secara tidak langsung karyawan tersebut telah efisien dalam menggunakan sumber daya dan kinernya dapat dikategorikan baik.

5) Mandiri

Mandiri juga merupakan indikator yang berperang penting pada penilaian kinerja di tubuh organisasi. Ketika karyawan berperilaku mandiri maka secara tidak langsung karyawan tersebut membantu rekan kerjanya karena tidak merepotkan karyawan yang lain. Walaupun demikian tuntutan dan target dalam tim akan kompetensi bekerja dalam tim juga tidak boleh diabaikan. Dengan demikian faktor yang satu ini bisa dijadikan salah satu indikator untuk mengukur prestasi atau kinerja karyawan.

6). Berkomitmen

Komitmen merupakan indikator yang sangat menentukan motivasi pada karyawan untuk bekerja. Individu yang mempunyai komitmen biasanya cenderung akan lebih memiliki motivasi dan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik .

**Tabel 4. 3**

**Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel Kinerja (Y) pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.**

No	PERTANYAAN	5	4	3	2	1	JUMLAH	RATA-RATA
1	Sebagai karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saya selalu memperbaiki kesalahan yang pernah saya lakukan dalam bekerja.	14	4	8	0	0	26	4,23
		70	16	24	0	0	110	
		54	15	31	0	0	100	
2	Sebagai karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saya selalu berusaha mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.	12	7	7	0	0	26	4,19
		60	28	21	0	0	109	
		46	27	27	0	0	100	
3	Sebagai karyawan pada PT. Bfit	12	8	6	0	0	26	4,23

	Indosehat Pekanbaru saya selalu menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan.	60	32	18	0	0	110	
		46	31	23	0	0	100	
4	Sebagai karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saya mempunyai tanggung jawab dan komitmen dalam bekerja.	10	7	9	0	0	26	4,04
		50	28	27	0	0	105	
		38	27	35	0	0	100	
5	Sebagai karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saya memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang anda lakukan.	9	6	11	0	0	26	3,92
		45	24	33	0		102	
		35	23	42	0	0	100	
6	Sebagai karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saya selalu bekerja dengan terampil, rapi dan teliti.	7	7	12	0	0	26	3,81
		35	28	36	0	0	99	
		27	27	46	0	0	100	
7	Saya senantiasa tetap fokus dalam bekerja meskipun tidak diawasi atasan.	6	11	9	0	0	26	3,88
		30	44	27	0	0	101	
		23	42	35	0	0	100	
8	Saya memiliki rasa antusias yang tinggi dalam bekerja.	4	8	14	0	0	26	3,62
		20	32	42	0	0	94	
		15	31	54	0	0	100	
9	Saya dapat bekerjasama dengan baik dengan sesama karyawan dan atasan dalam perusahaan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.	5	11	10	0	0	26	3,81
		25	44	30	0	0	99	
		19	42	39	0	0	100	
10	Saya selalu mencoba hal baru dalam bekerja agar menguasai cara kerja seluruh bagian departemen	6	8	12	0	0	26	3,77
		30	32	36	0	0	98	
		23	31	46	0	0	100	
11	Sebagai karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru, saya berupaya untuk selalu meningkatkan mutu kinerja.	8	4	14	0	0	26	3,77
		40	16	42	0	0	98	
		31	15	54	0	0	100	
12	Sebagai karyawan pada PT. Bfit	10	8	8	0	0	26	4,08

	Indosehat Pekanbaru, saya mampu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.	50	32	24	0	0	106	
		38	31	31	0	0	100	
13	Saya termasuk orang cepat dalam mengambil keputusan.	4	7	15	0	0	26	3,58
		20	28	45	0	0	93	
		15	27	58	0	0	100	
14	Saya mampu memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien.	10	3	13	0	0	26	3,88
		50	12	39	0	0	101	
		38	12	50	0	0	100	
15	Saya selalu datang tepat waktu ke kantor.	9	6	11	0	0	26	3,92
		45	24	33	0	0	102	
		35	23	42	0	0	100	
16	Saya pulang kantor sesuai jam kantor, kecuali ada jam lembur.	13	2	11	0	0	26	4,08
		65	8	33	0	0	106	
		50	8	42	0	0	100	
17	Saya mampu bekerja tim dengan baik.	8	10	8	0	0	26	4
		40	40	24	0	0	104	
		31	38	31	0	0	100	
18	Saya tidak memaksakan pendapat dalam diskusi.	10	5	11	0	0	26	3,96
		50	20	33	0	0	103	
		39	19	42	0	0	100	
Jumlah		157	122	189	0	0	468	3,93
Total Skor		785	488	567	0	0	1840	
Rata-rata frekuensi		9	7	11	0	0	26	
Rata-rata skor		3,93						
Kriteria		Setuju						

Sumber : Data Olahan SPSS 2022

Dari tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa variabel Kinerja (Y), indikator yang memiliki skor rata-rata terbesar adalah “Sebagai karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru saya selalu memperbaiki kesalahan yang pernah saya lakukan dalam bekerja.” yaitu sebesar 4,23 yang berada pada kategori sangat

setuju. Ini berarti bahwa dengan meningkatnya kesadaran karyawan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Bfit Indosehat Pekanbaru. Sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator “Saya termasuk orang cepat dalam mengambil keputusan.” dengan nilai 3,58 yang berada pada kategori setuju. Ini berarti cepat atau tidaknya karyawan dalam mengambil keputusan pada PT. Bfit Indo sehat Pekanbaru kurang membawa dampak positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga harus ada upaya-upaya pihak perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan segala aspek di perusahaan.

#### 4. Uji Instrumen

Dalam penelitian ini instrument yang digunakan adalah kuesioner ,maka keabsahan dan keandalan sebuah instrument perlu diuji dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas sebagai berikut :

##### a. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang digunakan untuk mengukur apa yang diukur. Adapun caranya adalah dengan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item pertanyaan/ Pernyataan dengan skor total individu. Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan/ Pernyataan dengan total skor.

Uji validitas akan menguji masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dimana keseluruhan variabel penelitian berjumlah 68 pertanyaan/ Pernyataan yang harus dijawab oleh 26 responden. Kriteria yang digunakan dalam menentukan valid atau tidaknya pertanyaan/ Pernyataan yang digunakan apabila korelasi antara masing-masing indikator terhadap skor total konstruk menunjukkan hasil yang signifikan 5%  $df = n - 2$  (26-2) ,  $r_{tabel} = 0,388$ . Maka berdasarkan analisis yang telah dilakukan hasil penelitian dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4. 4****Hasil Uji Validitas Terhadap Variabel X1**

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>R hitung</b>	<b>R tabel</b>	<b>Ket.</b>
X1	X1_1	0,576	0,388	Valid
	X1_2	0,583	0,388	Valid
	X1_3	0,585	0,388	Valid
	X1_4	0,573	0,388	Valid
	X1_5	0,578	0,388	Valid
	X1_6	0,621	0,388	Valid
	X1_7	0,604	0,388	Valid
	X1_8	0,587	0,388	Valid
	X1_9	0,587	0,388	Valid
	X1_10	0,578	0,388	Valid
	X1_11	0,598	0,388	Valid
	X1_12	0,566	0,388	Valid
	X1_13	0,580	0,388	Valid
	X1_14	0,549	0,388	Valid
	X1_15	0,631	0,388	Valid
	X1_16	0,623	0,388	Valid
	X1_17	0,642	0,388	Valid
	X1_18	0,643	0,388	Valid
	X1_19	0,615	0,388	Valid
	X1_20	0,630	0,388	Valid
	X1_21	0,571	0,388	Valid
	X1_22	0,570	0,388	Valid
	X1_23	0,592	0,388	Valid
	X1_24	0,590	0,388	Valid
	X1_25	0,600	0,388	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan data SPSS 2022*

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa semua item bernilai positif dan  $r^{\text{hitung}} > r^{\text{tabel}}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan/pertanyaan valid, dengan demikian semua pernyataan/pertanyaan dalam penelitian ini layak digunakan dan diterima.

**Tabel 4. 5**

**Hasil Uji Validitas Terhadap Variabel X2**

Variabel	Item	R hitung	R tabel	Ket.
X2	X2_1	0,624	0,388	Valid
	X2_2	0,620	0,388	Valid
	X2_3	0,603	0,388	Valid
	X2_4	0,649	0,388	Valid
	X2_5	0,590	0,388	Valid
	X2_6	0,611	0,388	Valid
	X2_7	0,624	0,388	Valid
	X2_8	0,606	0,388	Valid
	X2_9	0,589	0,388	Valid
	X2_10	0,604	0,388	Valid
	X2_11	0,602	0,388	Valid
	X2_12	0,599	0,388	Valid
	X2_13	0,623	0,388	Valid
	X2_14	0,611	0,388	Valid
	X2_15	0,615	0,388	Valid
	X2_16	0,606	0,388	Valid
	X2_17	0,707	0,388	Valid
	X2_18	0,629	0,388	Valid
	X2_19	0,597	0,388	Valid
	X2_20	0,691	0,388	Valid
	X2_21	0,603	0,388	Valid
	X2_22	0,656	0,388	Valid

	X2_23	0,650	0,388	Valid
	X2_24	0,575	0,388	Valid
	X2_25	0,625	0,388	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan data SPSS 2022

Dari tabel 4.5 dapat dilihat bahwa semua item bernilai positif dan  $r^{\text{hitung}} > r^{\text{tabel}}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan/pertanyaan valid, dengan demikian semua pernyataan/pertanyaan dalam penelitian ini layak digunakan dan diterima.

**Tabel 4. 6**

**Hasil Uji Validitas Terhadap Variabel Y**

Variabel	Item	R hitung	R tabel	Ket.
Y	Y_1	0,581	0,388	Valid
	Y_2	0,564	0,388	Valid
	Y_3	0,585	0,388	Valid
	Y_4	0,634	0,388	Valid
	Y_5	0,551	0,388	Valid
	Y_6	0,589	0,388	Valid
	Y_7	0,640	0,388	Valid
	Y_8	0,591	0,388	Valid
	Y_9	0,637	0,388	Valid
	Y_10	0,592	0,388	Valid
	Y_11	0,547	0,388	Valid
	Y_12	0,601	0,388	Valid
	Y_13	0,543	0,388	Valid
	Y_14	0,597	0,388	Valid
	Y_15	0,617	0,388	Valid
	Y_16	0,544	0,388	Valid
	Y_17	0,586	0,388	Valid
	Y_18	0,621	0,388	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan data SPSS 2022.

Dari tabel 4.6 dapat dilihat bahwa semua item bernilai positif dan  $r^{\text{hitung}} > r^{\text{tabel}}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan/pertanyaan valid, dengan demikian semua pernyataan/pertanyaan dalam penelitian ini layak digunakan dan diterima.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid. Suatu variabel dinyatakan reliabel jika jawaban pertanyaan selalu konsisten. Reliabilitas instrument dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban butir-butir pernyataan yang diberikan oleh responden, reliabilitasnya dihitung menggunakan rumus *Alpha Cronbach's*. Penghitungan dilakukan dibantu komputer program SPSS. Sebuah faktor dinyatakan reliabel jika koefisien *Alpha* lebih besar dari 0,60. Adapun reliabilitas untuk masing-masing variabel hasilnya disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.75**

#### **Hasil Uji Reliabilitas**

#### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	25

*Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 2022*

Hasil pengujian reliabilitas pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai masing-masing *Cronbach's Alpha* dari X1, X2 dan Y adalah sebesar 0.937, yakni di atas 0.6 yang menandakan bahwa data reliabel. Sehingga dapat disimpulkan semua instrument dalam penelitian ini reliabel dan dapat dipercaya karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai koefisien *alpha*.

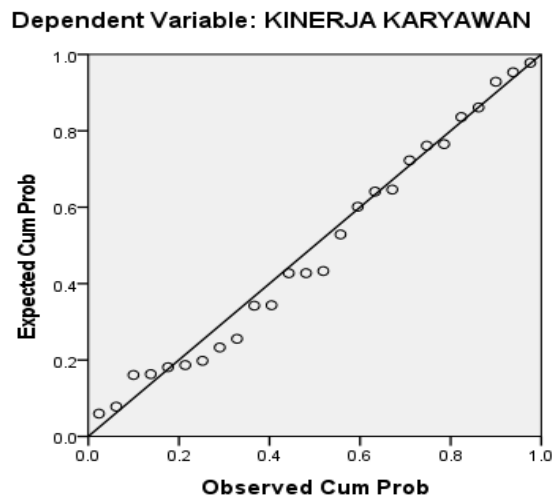
#### c. Uji Normalitas

Pengujian Normalitas data dilakukan pada model regresi yang akan diuji dengan melihat grafik *normal probability-plot of regression standardized residuals*. Jika data menyebar menjauhi garis diagonal maka dapat dipastikan bahwa distribusi data tidak normal. Sebaliknya, jika sebaran data terletak di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka data tersebut telah memenuhi asumsi normalitas.

Hasil pengujian normalitas data pada penelitian ini tampak pada gambar berikut :

### Gambar 4.1 Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



*Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 2022*

Berdasarkan gambar grafik diatas normal plot pada out put uji normalitas data dapat disimpulkan bahwa grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal,serta penyebarannya mengikuti garis diagonal. Maka grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

**Tabel 4.7**  
**Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardize d Residual	
N		26	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000	
	Std. Deviation	6,27764285	
Most Extreme Differences	Absolute	,108	
	Positive	,108	
	Negative	-,074	
Test Statistic		,108	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		,200 <sup>d</sup>	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup>	Sig.	,591	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,579
		Upper Bound	,604

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 299883525.

*Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 2022*

## 5. Uji Hipotesis

### a. Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*). Hasil uji regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Regresi Linear Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,983	12,068		,081	,936
GAYA KEPEMIMPINAN CONTINGENCY	,396	,101	,530	3,929	,001
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)	,321	,092	,472	3,495	,002

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 2022

Pada tabel *unstandardized coefficients* pada kolom B *constant* adalah 0,983 sedangkan nilai gaya kepemimpinan *contingency* 0,396, dan nilai OCB 0,321. Persamaan regresinya dapat ditulis :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$  atau  $Y = 0,983 + 0,396X_1 + 0,321X_2 + e$ .

Persamaan ini dapat diterjemahkan :

1. Konstanta sebesar 0,983 menunjukkan bahwa variabel independen gaya kepemimpinan *contingency* dan OCB , maka rata-rata kinerja karyawan sebesar 0,983.
2. Koefisien regresi gaya kepemimpinan *contingency* 0,396, menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 konstanta pada variabel ini, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,396, koefisien regresi bernilai positif menunjukkan bahwa semakin sesuai gaya kepemimpinan *contingency* maka semakin baik kinerja.
3. Koefisien regresi OCB sebesar 0,321, menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 konstanta pada variabel ini, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,321, koefisien regresi bernilai positif menunjukkan bahwa semakin tinggi OCB yang dimiliki karyawan maka semakin baik kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 4.8 diperoleh nilai probabilitas variabel gaya kepemimpinan *contingency* 0,001. Nilai  $0,001 < 0,05$  sehingga variabel gaya kepemimpinan *contingency* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai probabilitas variabel OCB  $0,002 < 0,05$  sehingga OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Uji Heteroskedastisitas.

**Tabel 4.9**  
**Uji Heteroskedastisitas**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-5,739E-15	12,068		,000	1,000
	GAYA KEPEMIMPINAN CONTINGENCY	,000	,101	,000	,000	1,000
	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)	,000	,092	,000	,000	1,000

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 2022.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa signifikansi 1.000 , maka diatas 0.6 yakni menandakan bahwa tidak terjadi kesamaan variabel x1 dan x2 yang artinya variabel independen (Y) tidak signifikan dengan residual.

c. Uji Multicolinearitas

**Tabel 4.10**  
**Uji Multicollinearitas**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,983	12,068		,081	,936					
	GAYA KEPEMIMPINAN CONTINGENCY	,396	,101	,530	3,929	,001	,617	,634	,521	,966	1,035
	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)	,321	,092	,472	3,495	,002	,569	,599	,464	,966	1,035

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 2022.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa VIF tidak boleh lebih dari 10 yang menandakan antar variabel bebas tidak saling mempengaruhi. Nilai parsial 0.631 di kuadratkan sehingga mendapatkan nilai persentasi parsial 40.20 %. Nilai parsial

0.589 dikuadratkan sehingga mendapatkan nilai persentasi parsial 34,70 %. Total persentase parsial  $0.56 \times 100 \% = 56 \%$  secara bersamaan.

d. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu antara variabel independen (gaya kepemimpinan *contingency* dan OCB) secara parsial terhadap variabel dependen (kinerja).

Kriteria pengujiannya adalah :

- a.  $H_0 = 0$  artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.
- b.  $H_0 \neq 0$  artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen

Kriteria pengambilan keputusan :

- a.  $H_a$  diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $\alpha 0,05$
- b.  $H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha 0,05$

Tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 5% dan derajat kebebasan (df) = n-3, n = jumlah sampel yaitu 26 dan k = jumlah variabel yang digunakan adalah 3, maka (df) = 26 – 3 = 23. Uji t yang dilakukan adalah uji dua arah, maka  $t_{tabel}$  yang digunakan adalah  $t_{tabel}(0,05:23) = 2.068$

**Tabel 4. 11**  
**Hasil Uji t**

Model		Coefficients <sup>a</sup>					Correlations			Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VF
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.						
1	(Constant)	,963	12,068		,081	,936					
	GAYA KEPEMIMPINAN CONTINGENCY	,396	,101	,530	3,929	<,001	,617	,634	,521	,966	1,035
	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)	,321	,092	,472	3,495	,002	,569	,589	,464	,966	1,035

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 2022

- a. Pengaruh gaya kepemimpinan *contingency* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 4.11, dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel gaya kepemimpinan *contingency* yaitu 3,929, pada  $t_{tabel}$  2,068 dengan *degree of*

*freedom* (df) 23 dan taraf signifikan 0,050. Karena  $t_{hitung} (3,929) > t_{tabel} (2,068)$  maka  $H_0$  diterima. Sehingga dapat diartikan variabel gaya kepemimpinan *contingency* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- b. Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 4.11, dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel organizational citizenship behavior (OCB) yaitu 3,495, pada  $t_{tabel} 2,068$  dengan *degree of freedom* (df) 23 dan taraf signifikan 0,050. Karena  $t_{hitung} (3,695) > t_{tabel} (2,068)$  maka  $H_0$  diterima. Sehingga dapat diartikan variabel organizational citizenship behavior (OCB) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- e. Uji f

Uji f digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama (Ghozali, 2009: 74 ). Pada penelitian ini lebih di fokuskan pada pengujian *goodness of the model* (baik buruknya model). Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi sebesar 5% dan derajat kebebasan k-1 dan n-k dengan model perhitungan untuk mencari nilai ketepatan pada  $f_{tabel}$  dengan rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan :

R<sup>2</sup> : koefisien determinasi

n : jumlah data

k : jumlah variabel bebas

**Tabel 4. 12**  
**Hasil Uji f**

ANOVA <sup>a</sup>							
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F_hitung	Sig.	F_Tabel
1	Regression	1449,395	2	724,698	16,918	,000 <sup>b</sup>	3,42
	Residual	985,220	23	42,836			
	Total	2434,615	25				
a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN							
b. Predictors: (Constant), ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB), GAYA KEPEMIMPINAN CONTINGENCY							

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2022

Dari tabel 4.12, dapat dilihat nilai  $f_{hitung}$  yaitu 16,918, sedangkan nilai  $f_{tabel}$  3,42 yang diperoleh dengan menggunakan tabel f dengan derajat bebas *degree of freedom* (df) residual yaitu 23 sebagai penyebut, dan *degree of freedom* (df) regression yaitu 2 sebagai pembilang dengan taraf signifikan 0,050, sehingga diperoleh nilai  $f_{hitung}$  (16,918) >  $f_{tabel}$  (3,42) maka  $H_0$  diterima. Berdasarkan nilai signifikan, terlihat pada kolom signifikan yaitu 0.000 ini berarti probabilitas > dari pada 0,050 maka  $H_0$  diterima. Ini berarti variabel gaya kepemimpinan *contingency* dan organizational citizenship behavior secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil yang diperoleh kemudian dibandingkan dibandingkan dengan  $f_{tabel}$  sebagai berikut :

- a. Jika  $f_{hitung} > f_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, bahwa perubahan nilai variabel dependen dapat dijelaskan oleh perubahan nilai semua variabel independen, X1, X2 dan, secara bersama-sama
- b. Jika  $f_{hitung} < f_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, bahwa variasi perubahan nilai variabel dependen tidak dapat dijelaskan oleh variasi

f. Koefisien Determinasi.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Apabila  $R^2$  mendekati 1, maka variabel bebas tersebut mempunyai hubungan positif yang cukup kuat terhadap variabel terikatnya. Berikut hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS yang dapat mengukur kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikatnya yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4. 13**  
**Hasil Koefisien Determinasi**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,772 <sup>a</sup>	,595	,560	6,54490

a. Predictors: (Constant), ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB), GAYA KEPEMIMPINAN CONTINGENCY

*Sumber : Hasil pengolahan data SPSS 2022*

Dari tabel diatas dapat dilihat didapat  $R = 0,772$ , hal ini berarti gaya kepemimpinan contingency dan OCB memiliki hubungan yang erat atau kuat dengan kinerja. Sedangkan  $R^2$  didapat 0,595, ini berarti gaya kepemimpinan contingency dan OCB memberikan kontribusi atau sumbangan pengaruh terhadap kinerja sebesar 59,5 % dan sisanya 40,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Contoh : Kompensasi, lingkungan kerja, motivasi, dan lain sebagainya.

**B. Pembahasan**

1. Pengaruh gaya kepemimpinan *contingency* terhadap kinerja karyawan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan *contingency* berpengaruh sebesar 0,396 terhadap kinerja karyawan dengan taraf signifikan 0,001. Hasil uji t menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel gaya kepemimpinan *contingency* yaitu 3,929 pada  $t_{tabel}$  2,068 dengan *degre o freedom* (df) 23 dan taraf signifikan 0,050

Karena  $t_{hitung} (3,929) > t_{tabel} (2,068)$  maka  $H_a$  diterima . sehingga dapat diartikan variabel gaya kepemimpinan *contingency* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan adanya uji parsial ini membuktikan bahwa jika gaya kepemimpinan *contingency* semakin meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini sependapat dengan teori kepemimpinan oleh Overton (2002) bahwa kepemimpinan sebagai “*The ability to get work done with and through other while gaining their confidence and cooperation*”. Pada intinya kepemimpinan yakni tingkat keterpengaruhan seorang individu untuk mampu mengajak atau mengarahkan orang lain atau karyawan untuk bekerjasama meraih tujuan organisasi atau perusahaan. Artinya gaya kepemimpinan *contingency* masih sangat diperlukan dengan harapan mampu mengikuti perkembangan zaman dan dapat menghadapi tantangan global demi meningkatkan kualitas dan produktifitas pada organisasi atau perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dalam kategori baik. Pimpinan merasa gaya kepemimpinannya sudah dapat memberikan kontribusi yang optimal namun perlu ditingkatkan lagi khususnya di aspek kepemimpinan *contingency*.

Penelitian ini senada dengan Kamliah (2020), dimana hasil penelitiannya menyatakan yakni gaya kepemimpinan yang tepat sasaran bisa meningkatkan produktifitas kinerja akuntan Bpkp.

## 2. Pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.

Pada variabel OCB diperoleh hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan variabel OCB sebesar 0,321 terhadap kinerja karyawan dengan taraf signifikan 0,002 Dengan membandingkan taraf signifikan 0,050 hasil uji t memperlihatkan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel OCB yaitu 3,495 pada  $t_{tabel} 2,068$  dengan *degree of freedom* (df) 23 dan tingkat signifikan 0,050 karena  $t_{hitung} (3,495) > t_{tabel} (2,068)$  maka  $H_a$  diterima.

dengan demikian bisa diartikan variabel OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hal ini senada dengan penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Solihin Mattalatta (2019) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan penelitian bahwa pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru terlihat loyalitas dan tanggung rasa karyawan tinggi yang didasari dari OCB yang tinggi. Hal ini didukung dengan adanya pengembangan karyawan seperti adanya acara *family gathering* setiap tahunnya yang mampu membuat keadaan tubuh karyawan baik luar maupun dalam terasa *fresh* dan *fit*, tentu ini sangat berpengaruh besar terhadap kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan *contingency* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.

Berlandaskan dari hasil penelitian, menunjukkan hasil bahwa variabel bebas yakni gaya kepemimpinan *contingency* (X1) dan *organizational citizenship behavior* (OCB) (X2) berpengaruh terhadap kinerja (Y) pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.

Hal ini dapat dibuktikan dengan pengujian hipotesis yang didapati dari nilai hasil uji f secara simultan nilai  $f_{hitung}$  16,918 sedangkan nilai  $f_{tabel}$  3,42 yang diperoleh dengan menggunakan tabel dengan derajat bebas/*degree of freedom* (df) residual 23 sebagai penyebut, dan *degree of freedom* (df) *regression* yaitu 2 sebagai pembilang dengan taraf signifikan 0,05, sehingga diperoleh nilai  $f_{hitung}$  (16,918) >  $f_{tabel}$  (3,42) maka  $H_a$  diterima. Berdasarkan nilai signifikan, terlihat pada kolom sig yaitu 0,000 ini berarti probabilitas 0,000 lebih < dari pada 0,05 maka  $H_a$  diterima. Dengan begitu latar gaya kepemimpinan *contingency* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) saling mempengaruhi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.

Hasil kerja atau kinerja karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru telah melengkapi tolak ukur dan bisa dilihat dari gairah positif para karyawan ketika bekerja sesuai dengan arahan pimpinan. Jika organisasi atau perusahaan mencurahkan bentuk kepedulian yang cukup kepada sumber daya manusia dan *support* dalam sarpras (maka kinerja karyawan akan menanjak dalam mencapai tujuan perusahaan).

Beberapa hal yang sudah dijabarkan sebelumnya menjelaskan kinerja adalah hal yang sangat vital menyangkut kaitan antara organisasi dan SDM. Ini disebabkan karena kinerja bisa melahirkan kondisi yang mampu menstimulus karyawan untuk menggapai hajat yang telah diatur oleh organisasi, dimana hasil dari stimulus tersebut akan menghasilkan berupa dampak positif pada individu.

Sebagaimana diketahui bahwa sumber daya manusia merupakan bagian yang penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan walaupun banyak sarana dan prasarana lain dalam perusahaan tersebut. Dengan kata lain SDM adalah organ vital dari segala kebutuhan perusahaan. Sebuah organisasi akan bertahan secara berkesinambungan di dalam persaingan yang ketat jika didukung dengan kinerja karyawan yang ahli dibagiannya. Agar kinerja karyawan baik maka diperlukan gaya kepemimpinan dan *organizational citizenship behavior* yang sesuai pada setiap organisasi.

## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil analisis data dan pembahasan yang diperoleh, dengan mengacu kepada hipotesis : Berlandaskan hasil penelitian, pembahasan, serta analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan *contingency* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru. Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan *contingency* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil Uji t memperlihatkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  gaya kepemimpinan *contingency* dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_a$  dapat diterima. Sehingga dapat diartikan variabel gaya kepemimpinan *contingency* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Bfit Indosehat Pekanbaru. Hasil uji t memperlihatkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  , maka  $H_a$  diterima. Maka dari itu dapat disimpulkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Gaya kepemimpinan *contingency* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru. Hasil Uji f diperoleh nilai  $f_{hitung} > f_{tabel}$  ,maka  $H_a$  diterima. Dengan begitu gaya kepemimpinan *contingency* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bfit Indosehat Pekanbaru.

## **B. Implikasi**

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu motor penggerak produktifitas diperusahaan khususnya perusahaan swasta. Oleh karena itu perilaku ini sangat baik untuk dibahas untuk *me-refresh* oprasional perusahaan disegala lini. *Organizational citizenship behavior* juga memberikan dampak yang baik jika sentuhan perdana dari pimpinan perusahaan tepat sasaran terhadap karyawan tersebut. Akan tetapi akan terjadi sebaliknya jika sentuhan yang diberikan unsur pimpinan terhadap karyawan berkurang atau malah tidak ada. Dua perilaku diatas merupakan perilaku yang sangat penting untuk keberlangsungan perusahaan terlebih perusahaan swasta yang notebene adalah *profit oriented*.

## **C. Saran**

Berdasarkan uraian-uraian, maka penulis mencoba memberikan beberapa saran yang berguna untuk perusahaan sebagai berikut :

1. Berlandaskan hasil data, analisis, dan kesimpulan disebutkan bahwa variabel gaya kepemimpinan *contingency* dan *organizational citizenship behavior* di PT. Bfit Indosehat Pekanbaru berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun dari tanggapan beberapa responden terdapat indikator yang mendapat tanggapan rendah yang akan berpengaruh buruk terhadap kinerja yaitu indikator “ Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru memposisikan dirinya sebagai pemimpin perusahaan” dan “Pimpinan PT. Bfit Indosehat Pekanbaru mengajak karyawan bermusyawarah untuk mencari solusi dari masalah yang dihadapi” dengan nilai yang sama yaitu 3,46 pada Variabel X1. Selanjutnya indikator “Jika pekerjaan suatu karyawan belum selesai, karyawan tersebut bersedia untuk lembur walaupun tidak mendapatkan uang lembur dari Pihak PT. Bfit Indosehat Pekanbaru” pada variabel X2 mendapat respon terendah dengan nilai 3,65. Dengan demikian masih banyak PR dari PT. Bfit Indosehat Pekanbaru kedepan, diantaranya adalah pimpinan harus lebih memposisikan diri sebijaksana mungkin sebagai pimpinan, dan ajak juga karyawan untuk bertukar pikiran di waktu dan kondisi yang baik. Kemudian di bagian

kesejahteraan karyawan khususnya untuk kegiatan lembur mesti menjadi perhatian khusus bagi perusahaan.

2. Perilaku seorang pimpinan perusahaan yang bijaksana dan membaur dengan anggota lebih memiliki nilai tambah dibandingkan dengan pimpinan bersifat kaku.
3. Pada peneliti selanjutnya, agar dapat menambahkan variabel-variabel lainnya seperti motivasi, iklim organisasi, dan lain sebagainya untuk menyempurnakan karya ilmiah ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Aldag, R., & Wayne, R. (1997). Employee value added: *measuring discretionary effort and its value to the organization*. Center for organization effectiveness, Inc, 608/833-3332, 1-8.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Booth, S., & Hamer, K. (2007). Labour turnover in the retail industry (predicting the role of individual, organisational and environmental factors). UK: Emerald Group Publishing Limited. *International Journal of Retail and Distribution Management* Vol. 35, 289-307.
- 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
- Diefendorff, J., Brown, D., D., Kamin, A., & Lord, B. 2002. Predicting Organizational Citizenship Behaviours and Job Performance. *Journal of Organizational Behaviours, Examining the roles of job involvement and Work centrality in*, Vol 23 (93-108)
- Fiedler, Fred E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Fonda, Bibing, Utami, Hamidah Nayati, dan Ruhana, Ika. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 25 No. 1, Agustus 2015

- Gunawan, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *AGORA*, 4(1), 60 – 66.
- Gunawan Imam, 2011. Organizational Citizenship Behavior. Education Policy Analysis archives, (Online), (<http://masimamgun.blogspot.com/2011/02/organization-citizenship-behavior.html?m=1>), diakses 29 Januari 2022).
- Ghozali, Imam. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Hardiningsih, Pancawati
- Hikmat, M. (2011) Metode Penelitian Yogyakarta: Graha Ilmu
- Harnoto. (2002). Manajemen sumber daya manusia. Prehallindo: Jakarta.
- Handoko, T.H. (2008). Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: BPF.
- Hartono, H. (2018). “Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior”, Tesis, Pascasarjana, FBE, UNHAS, Makasar
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62–70. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Khalid, S & Ali, H.. 2005. The Effect Of Organizational Citizenship Behavior On Withdrawal Behavior: A Malaysian Study. *International Journal Of Management and Entrepreneurship*, 1(1):30-40.
- Mathis, R & Jackson, J. 2011 Human Resource Management, 13th ed. USA: South Western Cengage Learning.
- Munandar. ( 2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung
- Noviani, K.S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja Karyawan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung. *EJurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 25(3), 2212 – 2241.

- 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.
- Nugraha, R.R. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, Badan Pengembangan SDM ESDM, Jakarta: KESDM.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli. 2015. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis
- Mobley, William H. (2011). *Pergantian Karyawan Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta, Indonesia: PPM dan Bisnis2030
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Puni, A., Agyemang, C. B and Asamoah, E. S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions, and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal Of Innovative Research & Development*. Vol 5 Issue 1. diakses dari <http://www.emeraldinsight.com> pada tanggal 26 Februari 2017.
- Setiawan, Putriani Pradipta Utami. 2010. *Hubungan Antara Job Characteristics dengan Organizational Citizenship Behavior (studi pada team assistant di Pertamina hulu energy offshore north west java ltd.)*. Skripsi. Jakarta : Universitas Indonesia
- Siregar, Syofian. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Dengan Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- 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.

Suzana, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Logika*, 19(1), 1 - 9.

Susilowati, Th. Agung M Harsiswi. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intentions dan Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan Pada perusahaan Ono Swalayan Sidareja. <http://e-journal.uajy.ac.id/12688/1/JURNAL.pdf>

Sloat, K. C. M. 1999. Organizational Citizenship : Does Your Firm Inspire to be “Good Citizenship”? *Professional Safety*, Vol. 44 (4): 20-23.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (cet. ke-16). Jakarta: Salemba Empat

<https://tafsirq.com/topik/surat%2Bfussilat%2Bayat%2B62>

<https://ragilmuhammad.blogspot.com/2014/06/ayat-ayat-al-quran-dan-hadis-tentang.html>