

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

Studi Kasus Pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

SKRIPSI



Oleh :

ALVI NUR DIYANTI

NIM: 17510167

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2022**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

Studi Kasus Pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh :

ALVI NUR DIYANTI

NIM: 17510167

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
BMT MANDIRI SEJAHTERA JAWA TIMUR**

SKRIPSI

Oleh

ALVI NUR DIYANTI

NIM : 17510167

Telah disetujui pada tanggal 04 Maret 2022

Dosen Pembimbing,



Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM
NIP 197311172005011003

Mengetahui :

Ketua Jurusan,



Muhammad Sulhan, SE., MM
NIP 197406042006041002

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BMT MANDIRI SEJAHTERA JAWA TIMUR

SKRIPSI

Oleh

ALVI NUR DIYANTI

NIM : 17510167

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua
Ikhsan Maksum, M.Sc
NIP 1993121920190310122

2. Penguji Utama
Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag
NIP 201910011579

3. Penguji III (Pembimbing)
Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM
NIP 197311172005011003

Tanda tangan

: ()

: ()

: ()



Disahkan Oleh:
Ketua Jurusan,

Muhammad Sulhan, SE., MM
NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Alvi Nur Diyanti

NIM : 17510167

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur**. Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 04 Maret 2022
Hormat saya,



Alvi Nur Diyanti
NIM: 17510167

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillah, saya persembahkan Skripsi ini kepada :

Bapak dan Ibu

Bapak Suworo dan Ibu Muslikah yang telah berjuang dengan ikhlas dan selalu mendoakan disetiap waktu, menyebut namaku dikala sujud beliau demi kesuksesan dan keberhasilanku dengan penuh rasa tulus yang tak kenal lelah dan batas waktu, terimakasih banyak atas semua jasa-jasa bapak dan ibu.

Saudaraku

Kakak-kakak saya Eli Nor Fitriah Sari dan Dwi Nor Faizatul Khoeri dan juga adik saya Moch. Teguh Iqbal Al-Akbar yang selalu memberikan dukungan, semangat dan do'a untuk segera menyelesaikan skripsi ini.

Keluargaku

Terimakasih kepada keluargaku yang selalu memberikan dukungan disetiap langkahku untuk berhasil dan sukses untuk maju, mendoakan agar apa yang ku tempuh menjadi barokah ilmu untuk menaikkan derajat orang tuaku.

Teman-temanku

Terimakasih kepada teman-teman Jurusan Manajemen angkatan 2017 dan tak lupa juga kepada teman-teman terbaikku yang tidak bisa kusebutkan satu persatu yang selalu ada disetiap saat ketika aku dalam keadaan suka maupun duka.

HALAMAN MOTTO

“Allah tidak menjanjikan bahwa langit akan selalu biru, tetapi Allah berjanji bersama kesulitan pasti ada kemudahan”



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur”.

Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, LC., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, SE., MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM selaku dosen pembimbing skripsi.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Karyawan-karyawan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur yang telah membantu melancarkan skripsi.
7. Ibu, bapak, kakak-kakak, adik dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a, dukungan, motivasi dan semangat yang luar biasa lahir batin.
8. Teman-teman Manajemen angkatan 2017 dan teman-teman terbaikku yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

9. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Aamiin Yaa Robbal ‘Alamin..

Malang, 04 Maret 2022

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat	8
BAB II.....	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Kajian Empiris	9
2.2 Kajian Teoritis	15
2.2.1 Gaya Kepemimpinan.....	15
2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	15
2.2.1.2 Ciri Pemimpin.....	15
2.2.1.3 Kepemimpinan Situasional	15
2.2.1.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan	21
2.2.1.5 Sifat Kepemimpinan	24
2.2.1.6 Gaya Kepemimpinan Menurut Perspektif Islam	24

2.2.2 Kepuasan Kerja.....	27
2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	27
2.2.2.2 Teori Kepuasan Kerja.....	30
2.2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	33
2.2.2.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	38
2.2.2.5 Dampak Kepuasan Dan Ketidakpuasan Kerja.....	38
2.2.2.6 Kepuasan Kerja Menurut Perspektif Islam.....	41
2.2.3 Kinerja Karyawan.....	43
2.2.3.1 Pengertian Kinerja.....	43
2.2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	44
2.2.3.3 Penilaian Kinerja.....	46
2.2.3.4 Indikator Penilaian Kinerja.....	47
2.2.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja.....	47
2.2.3.6 Kinerja Menurut Perspektif Islam.....	51
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	53
2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	53
2.3.2 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	54
2.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	56
2.4 Model Konsep.....	57
25 Hipotesis.....	58
BAB III.....	59
METODE PENELITIAN.....	59
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	59
3.2 Lokasi Penelitian.....	59
3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	60
3.3.1 Populasi.....	60
3.3.2 Sampel.....	60
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel Sampel.....	60
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	61

3.4.1 Variabel Gaya Kepemimpinan.....	61
3.4.2 Variabel Kepuasan kerja.....	61
3.4.3 Variabel Kinerja Pegawai.....	62
3.5 Pengumpulan Data	64
3.5.1 Sumber Data.....	64
3.5.2 Metode Pengumpulan Data	64
3.6 Uji Instrumen	65
3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	65
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	66
3.7 Metode Analisis Data.....	67
3.7.1 Analisis Deskriptif.....	67
3.7.2 Analisis Regresi Linear Berganda.....	68
3.8 Uji Hipotesis.....	68
3.8.1 Uji Simultan (Uji-F).....	68
3.8.2 Uji Parsial (Uji-T).....	69
3.8.3 Uji Determinasi (R^2).....	69
BAB 1V.....	71
PEMBAHASAN	71
4.1 Profil Perusahaan	71
4.2 Hasil Penelitian.....	74
4.2.1 Hasil Pengumpulan Data.....	74
4.2.2 Validitas dan Reliabilitas Data	76
4.2.2.1 Uji Validitas	76
4.2.2.2 Uji Reliabilitas	77
4.2.3 Statistik Deskriptif Variabel	78
4.2.3.1 Gaya Kepemimpinan Situasional.....	79
4.2.3.2 Kepuasan Kerja.....	80
4.2.3.3 Kinerja Pegawai.....	81
4.2.4 Uji Asumsi Klasik.....	82
4.2.4.1 Uji Normalitas.....	82

4.2.4.2 Uji Multikolinearitas	83
4.2.4.3 Uji Heteroskedastisitas	84
4.2.5 Uji Hipotesis	85
4.2.5.1 Uji Koefisien Determinasi.....	85
4.2.5.2 Uji Parsial (T)	86
4.2.5.3 Uji Simultan (Uji-F).....	88
4.3 Pembahasan	89
4.3.1 Gaya Kepemimpinan Situasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.	89
4.3.2 Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.....	91
4.3.3 Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kepuasan Kerja Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.....	94
BAB V	98
PENUTUP	98
5.1 Kesimpulan	98
5.2 Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Perkembangan Anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur	4
Tabel 1.2 Perkembangan Asset BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.....	5
Tabel 1.3 Data Cabang BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur	6
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	12
Tabel 2.2 Gaya kepemimpinan	20
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel, Indikator, Sumber dan Item Penelitian	62
Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data.....	75
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	75
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Lamanya Kerja	76
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian.....	77
Tabel 4.5 Hasil Uji Realiabilitas Variabel Penelitian	78
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1).....	79
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel kepuasan Kerja (X2)	80
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)	81
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	82
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Konsep.....	57
Gambar 4.1 <i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas.....	85



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 : Uji Validitas
- Lampiran 3 : Uji Reliabilitas
- Lampiran 4 : Deskripsi Responden Variabel
- Lampiran 5 : Uji Normalitas
- Lampiran 6 : Uji Multikolinearitas
- Lampiran 7 : Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 8 : Uji Hipotesis
- Lampiran 9 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 10: Biodata Peneliti
- Lampiran 11: Surat Bebas Plagiarisme

ABSTRAK

Diyanti, Alvi Nur, 2022, Skripsi. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Bmt Mandiri Sejahtera Jawa Timur)”

Pembimbing : Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM

Kata Kunci : Gaya kepemimpinan, Kepuasan kerja, dan Kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor seperti penerapan kepemimpinan, kepuasan kerja, produktivitas kerja, motivasi kerja karyawan dan cara perusahaan dalam menghadapi hambatan-hambatan yang muncul serta strategi yang digunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Dan bagaimana cara perusahaan menjalankan perusahaan untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dari BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur yaitu sebanyak 40 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non probability sampling* dengan menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel. Pengujian hipotesis penelitian digunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan aplikasi SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Jika sikap pemimpin dinilai baik oleh para karyawannya dan seorang pegawai juga memiliki kepuasan pada hasil kerjanya, maka keduanya akan mendorong pada tingkat kinerja yang baik dari pegawai tersebut.

ABSTRACT

Diyanti, Alvi Nur, 2022, *Thesis*. Title: “*The Influence of Situational Leadership Style and Job Satisfaction on Employee performance (Case Study on BMT Mandiri Sejahtera Jawa timur)*”

Advisor : Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM

Keywords : *Leadership Style, Job Satisfaction, and performance*

Employee performance is influenced by several factors such as the application of leadership, job satisfaction, work productivity, employee motivation and the company's way of dealing with obstacles that arise as well as strategies used to solve these problems and how the company is run for producing good employee performance. The purpose of this study was determine the effect of situational leadership style and job satisfaction on employee performance.

This population in this study were employees of BMT Mandiri Sejahtera, East java, as many as 40 employees. The sampling technique used is a non-probability sampling by making all members of the population as a sample. In testing the research hypothesis, the researcher uses multiple linear regression analysis techniques usin the SPSS application.

The result of this study indicate that the variables of situational leadrship style and job satisfaction have a significant influence on employee performance at BMT Mandiri Sejahtera, East java. If the leader's attitude is considered good by the employees and the employee also satisfied with his work, then both will develop a good performance from the employee.

المستخلص

الف نور د يانتي.2022، أطروحة. العنوان: تأثير أسلوب القيادة الظرفية والرضا الوظيفي

على أداء الموظف في "بيت المال و التمويل مانديري سيجاھتيرا جاوة الشرقية"

المشرف : الدكتور الحاج فوزان المنصور عالم الهندسة الماجستير في الإدارة

الكلمات المفتاحية : أسلوب القيادة الظرفية ، الرضا لوظائف ، والأداء

يتأثر أداء الموظف بعدة عوامل مثل تطبيق القيادة والرضا الوظيفي وإنتاجية العمل وتحفيز الموظف وطريقة تعامل الشركة مع العقبات التي تنشأ وكذلك الاستراتيجيات المستخدمة لحل هذه المشاكل. وكيف تدير الشركة الشركة لإنتاج أداء جيد للموظفين. الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير أسلوب القيادة الظرفية والرضا الوظيفي على أداء الموظف

كان السكان في هذه الدراسة من موظفي BMT Mandiri Sejahtera ، جاوة الشرقية ، ما يصل إلى 40 موظفًا. استخدمت تقنية أخذ العينات أخذ العينات غير الاحتمالية عن طريق جعل جميع أفراد المجتمع كعينة. اختبار فرضية البحث باستخدام منهج تحليل الانحدار الخطي المتعدد مع تطبيق SPSS.

تشير نتائج هذا البحث إلى أن متغيرات أسلوب القيادة الظرفية والرضا الوظيفي لها تأثير كبير على أداء الموظف في BMT Mandiri Sejahtera East Java. إذا كان موقف القائد يعتبر جيدًا من قبل موظفيه وكان الموظف أيضًا راضيًا عن عمله ، فسيشجع كلاهما على مستوى جيد من الأداء من الموظف

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangatlah penting dimana sumber daya manusia adalah salah satu pendukung terkuat dalam menjalankan sebuah perusahaan. Pada masa sekarang ini telah banyak berdirinya perusahaan-perusahaan pesaing yang mengharuskan perusahaan untuk membenahi sistem manajemennya, Sehingga perusahaan dapat berkembang mengikuti zaman. Perusahaan juga harus bisa menerima tantangan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Suatu perusahaan dapat berkembang dengan baik salah satunya adalah pengaruh seorang pemimpin.

Pengaruh kepemimpinan sangatlah kuat dalam keberlangsungan organisasi. Peran pemimpin dalam perusahaan sangatlah penting sebagai salah satu pendukung serta penentu keberhasilan visi, misi dan tujuan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada pemimpin apakah berhasil menggerakkan sumber daya manusia secara efisien dan efektif, itu semua menjadi salah satu penentu apakah perusahaan tersebut mampu mencapai tujuannya.

Nurkholis (2003:153) menyatakan dalam penelitiannya bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah tanggap akan perubahan-perubahan yang ada. Mampu menganalisa kekuatan serta kelemahan karyawannya agar dapat memaksimalkan kinerja karyawan. Pemimpin memiliki sifat fleksibel sehingga

dapat mengatur serta memposisikan dirinya diantara karyawan untuk membangun hubungan baik antara atasan dan bawahan. Beberapa bentuk gaya kepemimpinan menurut Mulyadi (2015:150) yaitu gaya kepemimpinan otoraktis, demokratis dan kebebasan. Sedangkan menurut Hayati (2017) dalam penelitiannya disebutkan bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari *telling*, *participating* dan *delegating* serta hasil pengembangan dari semuanya yaitu kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey *selling* dan Blanchard. Gaya kepemimpinan situasional ini digunakan oleh seorang pemimpin yang selalu berusaha menyesuaikan situasi dan kondisi perusahaan. Pemimpin bersifat fleksibel dan menyesuaikan lingkungan kerja.

Adanya hubungan kerja yang baik dalam perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin dapat diterima dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja karyawan agar menghasilkan output yang berkualitas. Kepuasan kerja dalam suatu organisasi pada dasarnya pekerjaan yang membuat bahagia dalam artian seseorang tersebut tidak merasa tertekan ataupun terpaksa dalam melakukan pekerjaannya. Karena kepuasan kerja menunjukkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Banyak faktor yang mempengaruhi ketidak puasan kerja diantaranya adalah keinginan karyawan yang belum terpenuhi, lingkungan kerja yang tidak mendukung atau gaji yang belum tercukupi.

Kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor seperti penerapan kepemimpinan, kepuasan kerja, produktivitas kerja, motivasi kerja karyawan dan cara perusahaan dalam menghadapi hambatan-hambatan yang muncul

serta strategi yang digunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Dan bagaimana cara perusahaan menjalankan perusahaan untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Dalam penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Margareth Wilhelmina W. (2016) mengatakan bahwa kepemimpinan yang kurang tegas mengakibatkan penurunan produksi perusahaan. Hal demikian terjadi karena pemimpin membiarkan karyawan yang pulang kerja awal dengan meninggalkan pekerjaan yang belum selesai.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ardian Mustofa dan Muafi (2021) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Influence of Situational Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction*" mengatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Eni Waryani, A. Fathoni, dkk. (2021) yang berjudul "*Anaysis of Decision Support System on Situational Leadership Style on Work Motivation and Employee Performance*" mengatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa faktor yang menjadi penentu keberhasilan kinerja pegawai dapat dilihat dari beberapa faktor antara lain terdiri dari kepemimpinan dan kepuasan kerja. Penelitian berfokus pada lembaga keuangan yaitu BMT Mandiri sejahtera Jawa timur merupakan Lembaga keuangan Syariah yang pasalnya pada saat ini menjadi pilihan masyarakat dalam menyimpan dananya. Selain itu BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur juga menjadi sarana bagi masyarakat yang membutuhkan pembiayaan dalam

setiap modal usahanya. Perkembangan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur tidak dari kinerja para karyawan dan anggota dimana mereka memberikan kepercayaan pada lembaga tersebut, hal ini dibuktikan dengan perkembangan anggota dari tahun ke tahun dibukanya cabang-cabang BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Berikut merupakan data perkembangan anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur:

Tabel 1.1

Perkembangan Anggota BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

No	Tahun	Anggota dan Calon anggota	Kenaikan (%)
1	2004	146	0
2	2005	268	83.6
3	2006	494	84.3
4	2007	631	27.7
5	2008	772	22.3
6	2009	1.396	80.8
7	2010	2.664	90.8
8	2011	5.198	95.1
9	2012	6.887	32.5
10	2013	13.248	92.4
11	2014	20.204	52.5
12	2015	26.573	31.5
13	2016	32.929	23,9
14	2017	39.599	20.25
15	2018	48.541	22.58
16	2019	56.943	17.31
17	2020	58.131	2,08
18	2021	65.369	12,45
19	Feb'2022	66.641	1,95

Sumber: Data Laporan BMT Mandiri Sejahtera Jatim (2022)

Berdasarkan laporan diatas, terlihat bahwa dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan anggota. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan

masyarakat terhadap BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur mulai naik. disamping itu berdirinya BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur ini juga memudahkan masyarakat dalam transaksi perekonomian khususnya masyarakat pedesaan yang sering kali kekurangan dalam modal untuk pertanian dan usaha mikronya.

Tabel 1.2

Perkembangan *Asset* BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

No	Tahun	Asset (Rp)	Kenaikan (%)
1	2004	125.000.00	0
2	2005	297.675.986	138,1
3	2006	574.613.574	93,0
4	2007	807.625.438	40,5
5	2008	1.881.608.131	132,9
6	2009	3.210.938.566	70,6
7	2010	5.799.291.087	80,6
8	2011	10.461.134.554	80,4
9	2012	22.230.236.796	112,5
10	2013	35.824.159.104	61,2
11	2014	51.435.032.605	43,6
12	2015	77.294.526.791	50,3
13	2016	85.594.550.018	10,7
14	2017	140.993.183.257	64,72
15	2018	187.965.692.416	33,3
16	2019	178.169.997.562	27,61
17	2020	195.949.508.917	9,97
18	2021	223.718.865.172	14,17
19	Feb'22	225.621.226.476	0,85

Sumber : Data Laporan BMT (2022)

Berdasarkan tabel diatas memperlihatkan *asset* BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.

Tabel 1.3
Data Cabang BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

No	Kantor	Alamat
1	Pusat	Jl. Raya Pasar Kliwon 01/01 Karangcangkring–Dukun–Gresik
2	Cabang Dukun	Jl. Raya Pasar Dukun No.40 Sembungan Kidul–Dukun–Gresik
3	Cabang Campurejo	Jl. Raya Pasar Campurejo No.23 Panceng– Gresik
4	Cabang Balongpanggung	Jl. Raya Sambiroto–Balongpanggung–Gresik
5	Cabang Sekapuk	Jl. Raya Pasar Sekapuk–Ujungpangkah–Gresik
6	Cabang Sungelebak	Jl. Raya Sungelebak (Depan Pasar Sungelebak) Karanggeneng–Lamongan
7	Cabang Tunjungmekar	Jl. Raya Pasat Tunjungmekar Lembung (Depan Pasat Lembung)–Kalitengah– Lamongan
8	Cabang Duduksampeyan	Jl. Raya Pasar Duduksampeyan (Depan Pasar Duduksampeyan)–Duduksampeyan–Gresik
9	Cabang Moropelang	Jl. Raya Moropelang–Babat–Lamongan
10	Cabang Sembayat	Jl. Raya K.A. Sidiq 23 Ds. Sembayat– Manyar–Gresik
11	Cabang Pasar Sidoharjo	Jl. Raya Pasar Sidoharjo Blok IV A No. 13- 14–Lamongan
12	Cabang Benjeng	Jl. Raya Pasar Benjeng No. 22 Timur Polsek Dsn. Rayung Ds. Bulurejo–Benjeng–Gresik
13	Cabang Pasar Kranji	Jl. Raya Deandles Stand Pasar Kranji– Paciran–Lamongan
14	Cabang Sumberwudi	Jl. Raya Pertigaan Sumberwudi– Karanggeneng–Lamongan
15	Cabang Kedungpring	Jl. Raya Pasar Kedungpring (Sebelah Utara Indomart)–Lamongan
16	Cabang Babat	Jl. Raya Pasar Babat–Babat–Lamongan
17	Cabang Kerek	Jl. Raya Desa Margomulyo–Kerek–Tuban
18	Cabang Montong	Jl. Montongsekar–Montong–Tuban
19	Cabang Merakurak	Jl. Raya Pasar Merakurak (Timur Pasar) Ds. Sambonggede–Merakurak–Tuban

Sumber : Data Laporan BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur (2022)

Berangkat dari kemampuan perusahaan dalam mengembangkan perusahaannya maka penulis ingin mempelajari lebih mendalam mengenai manajemen perusahaan di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Penelitian ini untuk melihat bagaimana peran pemimpin untuk menghindari pelanggaran dan untuk meningkatkan kinerja karyawan di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. selain itu penulis juga ingin melihat kepemimpinan yang telah digunakan selama ini apakah sudah tepat maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur?
- b. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur?
- c. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur secara simultan?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diajukan oleh penelitian ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- c. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan

1.4 Manfaat

1. Memberikan sumbangan teoritik terhadap kemajuan ilmu pengetahuan tentang pengaruh faktor gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Manfaat praktis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi para pemilik usaha agar mengetahui bagaimana cara meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan yang lebih baik.
3. Output penelitian ini berupa artikel ilmiah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

1. Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Vendi Arianto dan Arik Prasetya (2017) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Effect of Situational Leadership Style, Work Ethic, and Work Motivation on Employee's Performance (study on the employee department of production in PT. Gudang Garam Kediri)*" dengan menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), Etos Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3), dan Kinerja Pegawai (Y). Hubungan yang dihipotesiskan menggunakan alat analisis *Partial hyphothesis testing (t-test)*, *simultaneous hyphothesis testing (F-test)* dan *Path Analysis*. Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Gudang Garam Kediri.

Penelitian yang dilakukan oleh Rike Selviasari (2019) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Effect of Situational Leadership Style, Compensation and Motivation on Employee Performance in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero). Tbk. Kediri Branch*" dengan menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), Kompensasi (X2), Motivasi Kerja (X3) dan Kinerja pegawai (Y). Jenis penelitian ini adalah analisis deskriptif dan menggunakan alat analisis data SPSS, dari hasil data tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero). Tbk. Kediri Branch.

Penelitian yang dilakukan oleh B. Santoso, N. Imaniyati dan A. Hufad, dkk. (2020) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Effect of Situational*

and Motivation on Employee Performance” dengan menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Kinerja Pegawai (Y). Jenis Penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan menggunakan alat analisis data SPSS, dari hasil analisis data tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh M. Ridlwan, Dian Alifia P. dan Tantri Yanuar (2021) dalam penelitiannya yang berjudul *“The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction”* dengan menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Kinerja Pegawai (Y) dan Kepuasan Kerja (Z). Jenis penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan menggunakan alat analisis data SEM-PLS menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Ketut IR Sudiardhita, dkk. (2018) dalam penelitiannya yang berjudul *“The Effect of Compensation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk.”* Dengan menggunakan variabel Kompensasi (X1), Motivasi Kerja (X2), Kepuasan Kerja (X3) dan Kinerja Pegawai (Y). analisis data yang digunakan adalah SPSS dari data tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Anis Eliyana, Syamsul Ma’arif dan Muzakki (2019) dalam penelitiannya yang berjudul *“Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership*

towards employee performance” dengan menggunakan variabel Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), Gaya Kepemimpinan Transformasional (Y1) dan Kinerja Pegawai (Y2). Model analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (SEM) dengan menggunakan PLS, hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuan Badrianto dan Muhammad Ekhsan (2020) dalam penelitiannya yang berjudul *“EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT. NESINAK INDUSTRIES”* dengan menggunakan variabel Lingkungan kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2) dan Kinerja Pegawai (Y). model analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda dari hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Puspita Rinny, Charles Bohlen P. dan Unang Toto H. (2020) dalam penelitiannya yang berjudul *“The Influence Of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University”* dengan menggunakan variabel Kompensasi (X1), Promosi Kerja (X2), Kepuasan Kerja (X3) dan Kinerja Pegawai (Y). model analisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan alat analisis data SPSS ver.25, hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja secara simultan

Penelitian yang dilakukan oleh Aristyo Rahadian, Boge Triatmanto dan Harianto (2019) dalam penelitiannya yang berjudul *“The Effect of*

Motivation and Situational Leadership Style Toward Employee Performance Through Work Satisfaction at Developer Company” dengan menggunakan variabel Motivasi Kerja (X1), Gaya Kepemimpinan Situasional (X2), Kinerja Pegawai (Y) dan Kepuasan Kerja (Z). jenis penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis statistic linier dengan menggunakan inferensial berganda dan uji hipotesis (uji F dan uji T) hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ardian Mustofa dan Muafi (2021) dalam penelitiannya yang berjudul *“The Influence of Situational Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction”* dengan menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), Kinerja pegawai (Y) dan Kepuasan Kerja (Z). analisis data menggunakan SEM (model AMOS 22.0 software) hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI (TAHUN)	JUDUL	VARIABEL	ALAT ANALISIS	HASIL
1	Vendi Arianto dan Arik Prasetya (2017)	<i>The Effect of Situational Leadership Style, Work Ethic, and Work Motivation on Employee's Performance (study on the employee department of production in PT.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Situational Leadership Style</i> 2. <i>Work Ethic</i> 3. <i>Work Motivation</i> 4. <i>Employee Performance</i> 	Partial hypothesis testing (t test), simultaneous hypothesis testing (F test) and path Analysis	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gudang

		Gudang Garam Kediri)			Garam Kediri
2	Ketut IR Sudiardhita, dkk. (2018)	<i>The Effect of Compensation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compensation 2. Motivation 3. Work Satisfaction 4. Employee Performance 	SPSS	kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.
3	Rike Selviasari (2019)	<i>The Effect of Situational Leadership Style, Compensation and Motivation on Employee Performance in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero). Tbk. Kediri Branch</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situational Leadership Style 2. Compensation 3. Motivation 4. Employee Performance 	Descriptive statistics and the statistical program for social sciences (SPSS) – sebagai alat analisis data	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero). Tbk. Kediri Branch
4	Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif dan Muzakki (2019)	<i>Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Job Satisfaction 2. Organizational Commitment 3. Transformational Leadership 4. Employee Performance 	Model analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (SEM) dengan PLS	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja
5	Aristyo Rahadian, Boge Triatmanto dan Harianto (2019)	<i>The Effect of Motivation and Situational Leadership Style Toward Employee Performance Through Work Satisfaction at Developer Company</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situational Leadership Style 2. Job Satisfaction 3. Employee Performance 	Analisis deskripsi dan analisis statistik linier dengan menggunakan inferensial berganda dan uji hipotesis (uji F dan uji T)	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan
6	B. Santoso, N. Imaniyati dan A. Hufad, dkk. (2020)	<i>The Effect of Situational and Motivation on Employee Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situational Leadership 1. Motivation 2. Employee Performance 	Descriptive statistics and the statistical program for social sciences (SPSS)	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api

					(Persero)
7	Puspita Rinny, Charles Bohlen P. dan Unang Toto H. (2020)	<i>The Influence Of Compesation, Job Promotion, And Job Satisfiation On Employee Performance Of Mercubuana University</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Compensation</i> 2. <i>Job Promotion</i> 3. <i>Job Satisfiation</i> 4. <i>Employee Performance</i> 	Analisis regresi dengan menggunakan alat analisis data SPSS ver. 25	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Mercubuana Unversity
8	Yuan Badrianto dan Muhammad Ekhsan (2020)	<i>EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT. NESINAK INDUSTRIES</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work Environment</i> 2. <i>Job Satisfaction</i> 3. <i>Employee Performance</i> 	Menggunakan analisis regresi linier berganda	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
9	Ardian Mustofa dan Muafi (2021)	<i>The Influence of Situational Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Situational Leadership Style</i> 2. <i>Work Satisfaction</i> 3. <i>Employee Performance</i> 	Menggunakan SEM (model AMOS 22.0 software)	Hasil meunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan
10	M. Ridlwan, Dian Alifia P. dan Tantri Yanuar (2021)	<i>The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Situational Leadership Style</i> 2. <i>Organizational Culture</i> 3. <i>Employee Performance</i> 	Descriptive statistics and Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM-PLS)	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

Sumber : Diolah Peneliti (2021)

Adapun persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu mengenai pengaruh dari gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja adalah terdapat perbedaan pada objek penelitian yang dijadikan sasaran penelitian. Selain itu penelitian sebelumnya meneliti adanya satu hubungan misal hubungan

antara gaya kepemimpinan situasional pada kinerja. Kepuasan kerja terhadap kinerja. Sedangkan pada penelitian ini juga meneliti pengaruh kedua variabel gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja secara Bersama-sama pada kinerja. Persamaan dalam penelitian ini yaitu menggunakan variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan situasional, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Sedarmayanti (2019) mengatakan pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan yang diinginkan Bersama.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku bisa dipengaruhi beberapa faktor, seperti: nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan dan sikap yang ada dalam diri pemimpin. Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan ahli berdasarkan pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan ikut menentukan efektivitas dalam pemimpin. (Sedarmayanti, 2019: 364)

2.2.1.2 Ciri Pemimpin

Ciri kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pendidik umum yang luas
2. Kemampuan berkembang secara mental
3. Ingin tahu
4. Kemampuan analitis
5. Memiliki daya ingat kuat
6. Kapabilitas integratif
7. Keterampilan berkomunikasi
8. Keterampilan mendidik
9. Rasionalitas dan objektivitas
10. Pragmatis
11. *Sense of urgency*
12. *Sense of cohesiveness*
13. *Sense of relevance*
14. Kecerdasan
15. Keberanian
16. Adaptabilitas dan fleksibilitas
17. Kemampuan mendengar
18. Ketegasan, (Sondang P. Siagian) dalam (Sedarmayanti, 2019)

Tiga teori yang membahas timbulnya kepemimpinan:

1. Teori Genetis (*Hereditary Theory*)

Pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan "*Leaders are born and not made*".

2. Teori Sosial

Teori ini merupakan kebalikan dari teori genetis, yaitu bahwa setiap orang diberikan Pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3. Teori Ekologis

Bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin baik apabila pada waktu lahirnya, ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat itu dikembangkan melalui Pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat tersebut. (Sedarmayanti, 2019)

2.2.1.3 Kepemimpinan Situasional

Ivancevich dkk. (2007:207) dalam N. Hidayat dkk.) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Dengan kata lain gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya atau metode-metode kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, mengarahkan, melaksanakan, dan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan dan mendayagunakan semua kemampuan secara maksimal dan efektif dengan menggabungkan situasi yang ada yang berhubungan dengan perilaku atasan dan bawahan.

Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2003:17) menyatakan bahwa kepemimpinan situasional didasarkan pada saling terhubungnya antara hal-hal berikut:

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin
2. Jumlah dukungan sosial emosional yang diberikan oleh pemimpin
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting, yang menghidupkan organisasi. Ketika kelompok, tim, atau organisasi mencapai kesuksesan, para pemimpinnya cenderung mendapat pujian berlebihan, dan sebaliknya, Ketika organisasi gagal, para pemimpin mendapat kecaman terlalu besar. Meskipun demikian, pemimpin memang membuat perbedaan dan kepemimpinan adalah variabel penting dalam membentuk keefektifan organisasi

Gaya kepemimpinan secara umum terdapat empat macam, dan empat macam gaya kepemimpinan ini merupakan hasil pengembangan Hersey – Blanchard yang disebut gaya kepemimpinan situasional yaitu: memberitahukan (*telling*), memasarkan (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), dan pendelegasian (*delegating*). Dan dari masing-masing gaya

kepemimpinan yang telah disebutkan diatas memiliki pola tugasnya masing-masing.(Hayati Sri:2017) Seperti contoh:

1. Gaya kepemimpinan *telling* yaitu (*high task and low relationship*) artinya adalah seorang pemimpin memberikan arahan dasar mengenai tugas yang akan dikerjakan dan selebihnya biarkan karyawannya yang menyelesaikannya karena itu sudah menjadi tanggung jawabnya. Gaya ini ditujukan untuk bawahan atau karyawan yang memiliki kematangan rendah.
2. Gaya kepemimpinan *selling* yaitu (*high task and high relationship*) artinya adalah dimana pemimpin mencoba untuk menjual ide-idenya kepada kelompok dengan menjelaskan arah tugas secara persuasive. Ini juga digunakan dengan bawahan atau karyawan moderat. Berbeda dengan gaya sebelumnya, karyawan ini memiliki kemampuan tetapi tidak mau melakukan pekerjaan itu.
3. Gaya kepemimpinan *delegating* yaitu (*low task and low relationship*) artinya dimana pemimpin memungkinkan kelompok untuk mengambil tanggung jawab atas keputusan tugas. Ini paling baik digunakan dengan karyawan yang memiliki kemampuan tinggi.

4. Gaya kepemimpinan *participating* yaitu (*low task and high relationship*) artinya bertujuan untuk menekankan gagasan dan keputusan Bersama. Manajer dapat menggunakan gaya ini dengan bawahan moderat yang berpengalaman tetapi mungkin kurang percaya diri untuk melakukan tugas yang diberikan.

Seorang pemimpin adalah seseorang yang sudah matang secara mental, dimana seseorang itu mampu berpikir untuk jangka Panjang, mampu mengendalikan diri dan menempatkan diri sesuai dengan pada tempatnya dalam artian dapat bertindak secara professional. Terdapat beberapa perbedaan seseorang itu kurang matang tapi dewasa dan matang juga dewasa seperti pada tabel berikut:

Tabel 2.2
Gaya Kepemimpinan

Kurang matang / dewasa	Matang / dewasa
1. Pasif	1. Aktif
2. Ada ketergantungan	2. Tidak ada ketergantungan
3. Sedikit alternatif	3. Minat yang dalam
4. Minat yang dangkal	4. Berpikir jangka Panjang
5. Berpikir jangka	5. Menempatkan diri sama

pendek	atau menjadi atasan
6. Kurang mempunyai kehati-hatian	6. Hati-hati dalam mengendalikan diri sendiri

Sumber: Buku Hayati Sri (2017)

Dari semua gaya kepemimpinan yang telah dijelaskan diatas terdapat satu gaya kepemimpinan yang digunakan sesuai dengan kondisi saat itu dinamakan kepemimpinan situasional. Jadi gaya kepemimpinan situasional ini lebih menekankan gaya seperti apa yang tepat untuk digunakan dari ke empat gaya kepemimpinan yang telah disebutkan untuk di terapkan pada situasi dan kondisi tertentu.

2.2.1.4 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Dalam buku Hayati Sri (2017) menjelaskan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu:

1. Pemahaman terhadap hubungan antara manusia dan motivasi
 - a. Teori X
 1. Pada umumnya banyak orang yang tidak suka bekerja
 2. Maka dari itu terdapat perlakuan khusus yang diperlukan untuk membuat orang tersebut mau bekerja seperti pemaksaan, pengawasan dan

pemberian ancaman seperti hukuman. Atau dapat juga pemberian *reward* agar mau bekerja

3. Selain tidak suka bekerja, kebanyakan orang lebih senang dipimpin daripada memimpin karena rasa tanggung jawab akan pekerjaannya sangat kecil begitu juga dengan ambisi mereka.

b. Teori Y

1. Kebutuhan pekerjaan bagi manusia adalah suatu hal yang biasa
2. Pemberian pengawasan dan hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk membangkitkan motivasi mereka
3. Sikap manusia yang menganggap bahwa tingkat ketaatan akan peraturan maupun pekerjaan akan sebanding dengan balas jasa yang akan mereka terima
4. Pada kondisi dan situasi yang sehat kebanyakan mencari tanggung jawab
5. Terdapat kemampuan untuk menggunakan secara maksimal daya ketertarikan guna pemecahan masalah

6. Pada kondisi yang sudah modern dan maju ini hanya sebagian kecil yang telah menggunakan atau memanfaatkan kemampuan intelektualnya.

2. Basis kewenangan dan kekuasaan yang dimiliki

- a. Diakui secara legal (*legitimate power*)
- b. Memaksa (*coercive power*)
- c. Kemampuan memberi imbalan (*reward power*)
- d. Kepribadian (*reference power*)
- e. Hubungan (*connection power*)
- f. Informasi (*information power*)
- g. Keahlian (*expert power*)

3. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan situasional yang dibuat oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada perhatiannya terhadap tugas dan perilaku hubungan serta kematangan para bawahan.

Jadi seorang manajer yang dapat memahami hal-hal yang dapat memotivasi karyawannya akan lebih mudah dalam membangun hubungan atau *chemistry* antara atasan dan bawahan. Karena jika hubungan antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik maka akan lebih mudah bagi pemimpin untuk mempengaruhi karyawan secara positif untuk kepentingan tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan menjadi hal yang penting bagi perusahaan dalam menjalankan rencana atau tujuan perusahaan. Sifat pemimpin yang otoriter hanya akan membuat suasana menjadi tegang dan tidak kondusif bahkan karyawan akan merasa tertindas dan tidak tenang dalam menjalankan tugasnya, begitu sebaliknya sifat pemimpin yang terlalu santai juga tidak baik karena seorang pemimpin adalah sosok yang menjadi teladan karyawannya jadi harus mengerti posisinya. Maka dari itu sifat pemimpin yang baik adalah sesuai situasi dan kondisi tetapi Ketika berada diposisi atau situasi yang membutuhkan hasil keputusan yang cepat dan tepat maka sifat pemimpin yang otoriter juga sangat dibutuhkan.

2.2.1.5 Sifat Kepemimpinan

Sifat kepemimpinan adalah keadaan, kodrat, perangai, ciri dan watak seseorang yang tampak dan dimiliki lebih banyak oleh seseorang secara berlebihan dari orang lain. Banyak ahli berpendapat, keberhasilan seseorang dalam memimpin ditentukan oleh sifat yang dimiliki secara menonjol.

2.2.1.6 Gaya Kepemimpinan Menurut Perspektif Islam

Seorang pemimpin yang memberikan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi perusahaan dan dapat bersikap fleksible terhadap karyawan akan memberikan suasana kerja yang kondusif, karyawan pun akan semakin ada rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Suasana kerja tersebut akan memberikan dampak

positif terhadap meningkatnya kinerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Islam juga menjelaskan bagaimana pentingnya seorang pemimpin dalam mengayomi setiap karyawan. Peran seorang pemimpin dalam islam adalah menjadikan hal yang awalnya buruk menjadi baik dan menjadikan hal yang baik menjadi lebih baik lagi.

Q.S Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya : Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Ayat diatas menjelaskan bagaimana Allah mengirimkan manusia ke muka bumi untuk dijadikan khalifah (pemimpin). Hal itu dilakukan untuk memperbaiki kerusakan yang ada dimuka bumi. Allah memberikan amanat kepada manusia untuk senantiasa menjaga bumi dari segala kerusakan yang akan ada. Kaitannya dengan kepemimpinan yang ada sekarang adalah bagaimana sebagai seorang pemimpin mampu mengayomi setiap bawahannya dan menciptakan rasa aman terhadap karyawan. Hal demikian dilakukan untuk menambah kinerja yang baik dan karyawan tersebut dan pada

akhirnya memberikan efek terbaik untuk kelangsungan perusahaan dimasa yang akan datang.

Kitab Shohih Bukhori karya Muhammad bin Isma'il abu abdillah menuliskan sebuah hadits Rasulullah SAW sabdanya :

حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ، حَدَّثَنِي مَالِكٌ، عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ، عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ، رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، قَالَ: «أَلَا كُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُتُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْإِمَامُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا، وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُتُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»

Artinya:

“Telah bercerita kepada kita Isma'il, telah bercerita kepadaku Malik, dari Abdullah bin Dinar dari Abdullah bin Umar R.A bahwa Rasulullah SAW. bersabda: “Ingatlah! Setiap dari kalian akan diminta pertanggung jawabannya dan seorang imam yang menjadi pemimpin atas kaumnya akan dimintai pertanggung jawabannya dan seorang laki-laki yang menjadi pemimpin atas keluarganya akan dimintai pertanggung jawabannya, seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya dan anak-anaknya, ia pun akan dimintai pertanggung jawabannya, seorang budak juga pemimpin atas harta tuannya dan ia juga akan dimintai pertanggung jawabannya, sungguh setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggung jawabannya”. (HR. Bukhari)

Amin, M. (2019) dalam jurnalnya menjelaskan pemimpin yang ideal yang memiliki karakter pemimpin islam, seorang pemimpin harus mempunyai hasrat untuk memimpin semua orang

agar dapat bekerja dengan baik. Karena pemimpin ini yang akan membawa organisasi pada pencapaian target yang telah ditetapkan.

2.2.2 Kepuasan Kerja

Wexley dan Yuki (2003) dalam Bangun Wilson (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkuhnya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Ajabar (2020) berpendapat bahwa banyak para ahli mengatakan bahwa definisi dari kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah perasaan senang seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Hasibuan dalam Ajabar (2020) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut dicerminkan oleh moral kerja, disiplin kerja yang tinggi dan prestasi kerja yang meningkat. Biasanya orang

yang puas akan pekerjaannya terlihat dari cara dia menikmati pekerjaannya. (Hasibuan dalam Ajabar, 2020:58)

Sedangkan dalam bukunya Hani Handoko berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Jadi kepuasan kerja cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. (Hani Handoko dalam Ajabar, 2020:58)

Menurut Sutrisno Edy (2009) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas.

Kemudian Sutrisno Edy (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu dan hubungan sosial

individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Istilah “kepuasan” merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Kepuasan kerja ternyata hanya topik yang sangat populer di kalangan ahli psikologi industri dan manajemen.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negative dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat kerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Para manajer sebenarnya peduli akan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi mereka sekurang-kurangnya dengan tiga alasan:

1. Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak puas lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri
2. Telah diperagakan bahwa karyawan yang puas mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia lebih panjang
3. Kepuasan pada pekerjaan. (Robbins dalam Sutrisno Edy, 2009)

Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya. Begitupula sebaliknya ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindar dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan. Dari uraian di atas, bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif.

2.2.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Terdapat teori kepuasan kerja yang mengungkapkan apakah seseorang itu puas atau tidak dengan pekerjaannya. Teori kepuasan kerja menurut Wexley dan Yuki dalam Bangun Wilson (2012: 328) bahwa ada tiga teori tentang kepuasan kerja, antara lain: teori

ketidaksesuaian (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor (*two factor theory*).

1. Teori Ketidaksesuaian

Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Porter (1961), yang mendefinisikan bahwa *job satisfaction is the difference between how much of something there should be and how much there "is now"*. Setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan. Seseorang yang terpuaskan bila tidak ada selisih antara situasi yang diinginkan dengan yang sebenarnya diterima. Dengan kata lain, jumlah yang disumbangkan ke pekerjaannya bila dikurangi dengan apa yang diterima secara kenyataan hasilnya adalah nol, dapat dikatakan pekerjaan tersebut memberikan kepuasan kerja. Semakin besar kekurangan atau selisih dari pengurangan tersebut, semakin besar ketidakpuasan. Keadaan sebaliknya, jika terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima yang menimbulkan kelebihan atau menguntungkan, maka orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

2. Teori Keadilan

Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Zaleznik (1958), kemudian dikembangkan oleh Adams (1963). Teori ini menunjukkan kepada seseorang merasa puas atau tidak puas atas suatu situasi tergantung pada perasaan adil (*equity*) atau tidak puas (*inequity*). Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi didapat oleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat maupun di tempat yang berbeda.

Secara umum diketahui bahwa Keadilan menyangkut penilaian seseorang tentang perlakuan yang diterimanya atas tindakannya terhadap suatu pekerjaan. Seseorang merasa adil apabila perlakuan yang diterimanya menguntungkan bagi dirinya. Sebaliknya, ketidakadilan apabila perlakuan yang diterima dirasakan merugikan dirinya. Perasaan tidak adil yang dialami seseorang tersebut berpengaruh terhadap prestasi kerjanya karena ketidakpuasan yang diperoleh.

3. Teori Dua Faktor

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Dalam teori ini ada dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas yaitu faktor pemotivasian (*motivation factor*) dan faktor pemeliharaan

(*maintenance factor*). Teori ini juga merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuthkan sebagai sumber kepuasan kerja misal, pekerjaan yang menarik, pekerjaan yang penuh tantangan, pekerjaan yang memberi kesempatan untuk berprestasi atau pekerjaan yang memberi kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Sedangkan *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi ketidakpuasan kerja, misal, upah/gaji, pengawasan, hubungan antar pekerja, kondisi kerja dan status pekerja. Jika faktor-faktor tersebut belum memenuhi standar yang mereka inginkan maka cenderung menimbulkan ketidakpuasan.

2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Sutrisno Edy (2009) menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Fator-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (As'ad, 2001) dalam (Sutrisno Edy, 2009) adalah:

1. Faktor *individual*, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan

2. Faktor *sosial*, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan
3. Faktor *utama dalam pekerjaan*, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Glimer dalam Sutrisno Edy (2009), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. *Kesempatan untuk maju*. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja
2. *Keamanan kerja*. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan selama kerja
3. *Gaji*. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya

4. *Perusahaan dan manajemen.* Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan
5. *Pengawasan.* Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*
6. *Faktor intrinsik dari pekerjaan.* Atribut yang ada dalam pekerjaan menyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan
7. *Kondisi kerja.* Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir
8. *Aspek sosial dalam pekerjaan.* Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja
9. *Komunikasi.* Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja

10. *Fasilitas*. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pension, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas

Adapun faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah:

1. Kebijakan perusahaan
2. Supervisor
3. Kondisi kerja

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown & Ghiselli dalam Sutrisno Edy (2009), bahwa terdapat lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. *Kedudukan*

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja

2. *Pangkat*

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya

3. *Jaminan finansial dan sosial*

Hubungan antar karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja

Berdasarkan pada pandangan ini, seorang karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataannya yang mereka rasakan. Andai kata yang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang makin tinggi. Sebaliknya, apabila kenyataan yang dirasakan lebih rendah dari pada apa yang menurut mereka harus ada, maka telah terjadi ketidakpuasan karyawan terhadap kerja. Makin besar perbedaannya ini akan makin besar pula ketidakpuasan karyawan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor *psikologi*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja dan keterampilan
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan umur dan sebagainya
3. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

2.2.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Sedamaryanti (2019) dibagi menjadi tiga bagian yaitu :

1. Rekan kerja
2. Kondisi pekerjaan
3. Gaji/keuntungan finansial lain

2.2.2.5 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak

kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakpastian dan keluarnya pegawai dan dampak terhadap kesehatan. (Sutrisno Edy, 2009)

1. Dampak terhadap produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat di naikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom (Munandar dalam Sutrisno Edy, 2009) mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja. Lawyer dan Porter (Munandar dalam Sutrisno Edy, 2009), mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya, gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.

Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

2. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja

Ketidakhadiran atau berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang

mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru sebaliknya, bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar. Pernyataan Strees dan Rhodes (Munandar dalam Sutrisno Edy, 2009), mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan.

Robbins dalam Sutrisno Edy (2009), menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

3. Dampak terhadap kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Komhauser (Munandar, 2001) dalam (Sutrisno Edy, 2009) tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. Kepuasan kerja ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

2.2.2.6 Kepuasan Kerja Menurut Perspektif Islam

Kepuasan kerja menurut perspektif islam adalah ketenangan yang diperoleh oleh karyawan sebelum, saat dan setelah melakukan

pekerjaan, berdasarkan keyakinan bahwa kerja itu adalah ibadah yang dilakukan demi mencapai keridhaan Allah (Sharifah Hayati dalam Febriana Rizki, et al. 2019).

Febriana Rizki, et al (2019) menyatakan bahwa indikator dari kepuasan kerja islami didasarkan pada unsur penciptaan manusia menurut Al-Qur'an dengan merujuk pada interpretasi kejadian oleh al-Ghazali berdasarkan empat hal yaitu yang pertama kepuasan kerja ruhiyyah yang merujuk kepada kepuasan yang ditunjangi oleh kepuasan intrinsik seorang muslim apabila pekerjaan itu dilakukan demi mencapai keridhaan Allah dan dalam rangka mendekatkan diri (*taqarrub*) kepada Allah, yang kedua kepuasan kerja intelektual (*'aqliyyah*) yang merujuk kepada kebahagiaan yang di dapat karyawan karena memperoleh ilmu baru dalam pekerjaan mereka, yang ketiga kepuasan kerja social (*nafsiyyah*). Pada penelitian ini seorang karyawan yang mencapai kepuasan kerja sosial dalam bekerja adalah kesenangan yang diperoleh karyawan ketika bisa saling mengenal dengan yang lain, yang terakhir kepuasan kerja material (*jasadiyyah*). Dalam penelitian ini adalah kebahagiaan yang dirasakan karyawan saat memperoleh pembayaran gaji tepat waktu. Dalam kitab Sunan Ibnu Majah karya Ibnu Majah Abu Abdillah Muhammad bin Yazid menuliskan hadist Dari Abdullah bin Umar, Rasulullah SAW. bersabda:

[ترقيم الكتاب موافق للمطبوع]

2443 - حَدَّثَنَا الْعَبَّاسُ بْنُ الْوَلِيدِ الدِّمَشْقِيُّ قَالَ: حَدَّثَنَا وَهْبُ بْنُ سَعِيدِ

بْنِ عَطِيَّةَ السُّلَمِيِّ قَالَ: حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ، عَنْ أَبِيهِ، عَنْ عَبْدِ اللَّهِ

بْنِ عُمَرَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ، قَبْلَ أَنْ

يَجِفَّ عَرْفُهُ»

Artinya:

“Telah bercerita kepada kita ‘Abbas bin Walid Ad-Dimasyqi berkata: telah bercerita kepada kita Wahab bin Sa’id bin ‘Athiyah As-Sulamiy berkata: telah bercerita kepada kita Abdurrahman bin Zaid bin Aslam, dari ayahnya, dari abdullah bin Umar berkata: Rasullah SAW. bersabda: Berikanlah kepada mereka upah dari jerih payahnya sebelum keringatnya kering”. (HR. Ibnu Majah)

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengerian Kinerja

Menurut Ajabar (2020) ada banyak pengertian kinerja, tetapi inti dari kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Beberapa pendapat para ahli diantaranya adalah pendapat Bernardin dan Russel yang memberi definisi kinerja sebagai catatan mengenai hasil kerja dari suatu aktivitas tertentu selama kurun waktu tertentu pula (Sedarmayanti dalam Ajabar, 2020). Menurut Maier, prestasi kerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai

seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam aktivitas kerja. (Surisno dalam Ajabar, 2020)

Menurut Deden Komar Priatna, kinerja adalah rekam jejak dari kontribusi individu atas pekerjaan dalam suatu periode yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. (Priatna dalam Ajabar, 2020)

Menurut Mangkunegara (2005) mendefinisikan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. (Supriyanto & Darma, 2017)

Menurut Rivai (2006) mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dengan tingkat kemauan dan tingkat kemampuan tertentu. Performa adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang karena suatu prestasi kerja dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di perusahaan. (Supriyanto & Darma, 2017)

Kesimpulan dari pengertian kinerja dilihat dari beberapa pendapat para ahli adalah suatu hasil kerja yang dicapai dilihat dari kualitas serta kuantitas pekerjaan dalam kurun waktu tertentu.

2.2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Ajabar (2020) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pekerja. Menurut Simajuntak, kinerja

dipengaruhi oleh kualitas dan kemampuan sarana pendukung dan pra sarana. (Widodo dalam Ajabar, 2020)

1. Kualitas dan kemampuan

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan, pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap dan kondisi fisik

2. Sarana pendukung

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, teknologi dan lain-lain) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan (upah/gaji, jaminan sosial)

3. Pra sarana

Yaitu yang berhubungan dengan kebijakan pemerintah dan hubungan industrial manajemen

Sedangkan menurut Strees, faktor kinerja merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor (Sutrisno dalam Ajabar, 2020)

1. Kemampuan, perangai dan minat seorang pekerja
2. Kejelasan dan penerimaan atas peranan seorang pekerja
3. Tangka motivasi kerja

Sementara Byar dan Rue membagi dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja/kineja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan:

1. Faktor individu:

- *Effort*, yaitu sejumlah usaha yang dilakukan dalam menyelenggarakan gerakan tugas
- *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas
- *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan

2. Faktor lingkungan:

Meliputi; kondisi fisik, peralatan, waktu, material, Pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan

2.2.3.3 Penilaian Kinerja

Menurut Ajabar (2020) dalam Bahasa Inggris penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja disebut *performance appraisal*. Menurut Blanchard dan Spencer, penilaian prestasi kerja merupakan proses organisasi yang mengevaluasi prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya. (Hartatik dalam Ajabar, 2020)

Menurut Desler, penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau di masa lalu terhadap standar

kinerjanya (Desler dalam Ajabar, 2020). Penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Menurut Mondy, penilaian kinerja adalah efisien formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya (Widodo dalam Ajabar, 2020)

Dalam tulisannya, Hani Handoko menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah prestasi melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan (Handoko dalam Ajabar, 2020). Sedangkan Sedarmayanti berpendapat, penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang/kelompok. (Sedarmayanti dalam Ajabar, 2020)

2.2.3.4 Indikator Penilaian Kinerja

Indikator kinerja menurut Wilson (2012) terbagi menjadi 4 bagian yaitu :

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Ketepatan waktu
4. Kemampuan kerja sama

2.2.3.5 Tujuan penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja, dapat dibagi dua yaitu tujuan secara umum dan khusus. (Hartatik dalam Ajabar, 2020)

1. Tujuan secara umum

- Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan dengan memberikan bantuan agar pekerja mampu mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya
- Untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan
- Untuk Menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi
- Untuk meningkatkan motivasi kerja

2. Tujuan secara khusus

- Untuk dasar dalam melakukan promosi, menegakkan disiplin kerja, pemberian penghargaan dan penambahan pekerja
- Untuk menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang mempunyai validitas tinggi
- Untuk menghasilkan umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerja
- Untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerjaan dalam meningkatkan prestasi
- Untuk memberikan spesifikasi jabatan dalam organisasi

Sedangkan Attwood dan Dimmock menjelaskan tujuan-tujuan dari penilaian kinerja. (Sedarmayanti, 2013) dalam (Ajabar, 2020), yaitu:

1. Membantu meningkatkan kinerja
2. Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan
3. Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Menyepakati rencana pengembangan karyawan di masa depan
5. Menilai potensi di masa depan untuk kenaikan pangkat
6. Memberi umpan baik kepada pekerja mengenai kinerjanya
7. Memberi konsultasi mengenai peluang karier

Sedangkan dalam buku Rivai (2009) menjelaskan bahwa tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
2. Pemberian imbalan yang sesuai (kenaikan gaji berkala, gaji pokok, dan insentif uang
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain
5. Pengembangan SDM
6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM

8. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik

Rivai (2009) membedakan tujuan penilaian kinerja menjadi dua, yaitu:

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu, tujuannya adalah:
 - a. Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman
 - b. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi
 - c. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu
2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan, dirancang secara tepat agar system penilaian ini dapat membantu, yaitu:
 - a. Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya

- b. Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan
- c. Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan penyelia yang mendorong motivasi serta kontribusi kerja pada perusahaan
- d. Merupakan instrumen bagi karyawan untuk mengevaluasi diri serta mengembangkan diri dalam perencanaan karir
- e. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi
- f. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala

2.2.3.6 Kinerja Dalam Perspektif Islam

Dalam Al-Qur'an dan Hadist menjelaskan tentang kinerja karyawan yang baik, seperti pada QS. As-Shaff :4;

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُفَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانًا مَرْضُوصًا

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.

Dalam ayat tersebut Allah menjelaskan bahwa seseorang yang ikut dalam perang dan teratur dalam barisannya maka akan menjadikan kelompok atau barisan tersebut kokoh seperti bangunan. Yang dimaksud dengan barisan ini adalah organisasi jadi maksudnya adalah seorang karyawan yang mematuhi organisasinya dia akan menghasilkan kinerja yang baik dan dapat mencapai tujuan dari perusahaannya serta menjadikan organisasi tersebut menjadi lebih kuat.

Islam membahas terkait dengan kinerja yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan hendaknya merupakan kinerja yang terbaik yang ia miliki. Hal ini dibuktikan dengan adanya firman Allah SWT yang diabadikan dalam Q.S Al-shaff ayat 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُفَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

Artinya : Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwasannya Allah mengibaratkan orang yang bekerja seperti orang yang sedang berperang. Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa Allah menyukai mereka yang berperang secara teratur. Maknanya dalam hal pekerjaan sama saja, kita dianjurkan bekerja mengikuti aturan yang telah ditetapkan dan mengejar target yang telah diharapkan oleh

suatu perusahaan. Hal itu merupakan contoh cerminan yang baik dalam memberikan kinerja paling baik terhadap perusahaan. Dari kinerja yang maksimal diharapkan tercipta suatu hal yaitu tujuan dari perusahaan tersebut

Dalam sebuah Hadist dalam kitab musnad abi ya'la karya Abu Ya'la Ahmad juga dijelaskan tentang kinerja karyawan:

4386 - حَدَّثَنَا مُصْعَبٌ، حَدَّثَنِي بَشْرُ بْنُ السَّرِيِّ، عَنْ مُصْعَبِ بْنِ ثَابِتٍ، عَنْ هِشَامِ بْنِ عُرْوَةَ، عَنْ أَبِيهِ، عَنْ عَائِشَةَ، أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ»

Artinya:

“Telah bercerita kepada kita Mus’ab, telah bercerita kepadaku Bisyr bin As-Syari, dari Mus’ab bin Tsabit, dari Hisyam bin ‘Urwah, dari ayahnya, dari Aisyah R.A bahwa Rasulullah SAW. bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah dan tuntas)”. (HR. Al-Mushili)

Jadi maksud dari Hadist tersebut adalah seorang karyawan yang melakukan pekerjaan tepat waktu dan terarah akan membawa organisasinya kearah yang lebih baik.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan karena bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi hal-hal yang baik terhadap karyawan dan nantinya akan berdampak pada kinerja karyawan

apakah akan menghasilkan output yang berkualitas. Seorang pemimpin yang memberikan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi perusahaan dan dapat bersikap fleksibel terhadap karyawan akan memberikan suasana kerja yang kondusif, karyawan pun akan semakin ada rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Vendi Arianto dan Arik Prasetya (2017) yang berjudul "*The Effect of Situational Leadership Style, Work Ethic, and Work Motivation on Employee's Performance (study on the employee department of production in PT. Gudang Garam Kediri)*" menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh M.Ridlwan, dkk. (2021) yang berjudul "*The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction*" menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang penting dalam pekerjaan seorang karyawan, karena kepuasan kerja pada dasarnya adalah suatu point penting agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan tanpa ada rasa tekanan ataupun paksaan hanya murni karena kesenangan dan tanggung jawab akan tugas itu. Dengan ada rasa puas dalam melakukan pekerjaannya seorang

karyawan akan menghasilkan output yang berkualitas dari pekerjaannya.

Kepuasan kerja mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi, tanggung jawab terhadap organisasi, Kesehatan fisik dan mental, sehingga orang akan bekerja dengan suasana hati yang lebih baik dan akan belajar lebih banyak keterampilan dan akhirnya promosi dalam kinerjanya (Coomber dan barribal dalam Dizgah, M. R. et al. 2012). Ada banyak alasan yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari kinerja dan penghargaan memiliki peran penting dalam hal itu. Penghargaan internal adalah karena hasil dari pekerjaan tersebut (yaitu perasaan sukses) dan hasil eksternal karena rasa syukur dari pekerjaannya (pendapatan dan gaji). Penghargaan ini akan memuaskan karyawan, khususnya para pekerja (Gholipour, 2001:76).

Terdapat tiga teori: kinerja mengarah pada kepuasan, kepuasan mengarah pada kinerja dan penghargaan adalah media antara kepuasan dan kinerja. Vroom (1964) mempelajari hubungan ini dan menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian lain dilakukan oleh Yi Han (2008), lee, Javalgi, Olivia (2010), Chen, Colin (2008), Zimmerman, Todd (2009) dan hubungan positif antara kepuasan kerja dan pekerjaan kinerja dikonfirmasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif dan Muzakki (2019) yang berjudul "*Job Satisfaction and*

Organizational Commitment effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance” menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

2.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu tugas dari seorang pemimpin adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawannya sehingga ada perkembangan dalam perusahaan yang dipimpinnya. Dalam meningkatkan kinerja karyawan seorang pemimpin perlu membangun hubungan baik antara atasan dan bawahan, dengan adanya hubungan yang baik itu akan timbul rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini sehingga nantinya akan berdampak pada kualitas kinerja karyawan.

Pernyataan Appelbaum et al. dan Yousef hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja telah menerima banyak perhatian pada penelitian terdahulu. Oleh karena itu, penelitian tidak secara langsung menghubungkan kepuasan karyawan dengan gaya kepemimpinan tertentu. Sebaliknya, banyak yang menyarankan bahwa gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan budaya atau situasi karena mencoba untuk mengurangi ketidakpuasan karyawan. (Ying Huey, L. & Zaman, K. 2008)

Kajian Pustaka komprehensif oleh Yousef (2000) menyatakan bahwa beberapa peneliti juga melihat hubungan antara perilaku

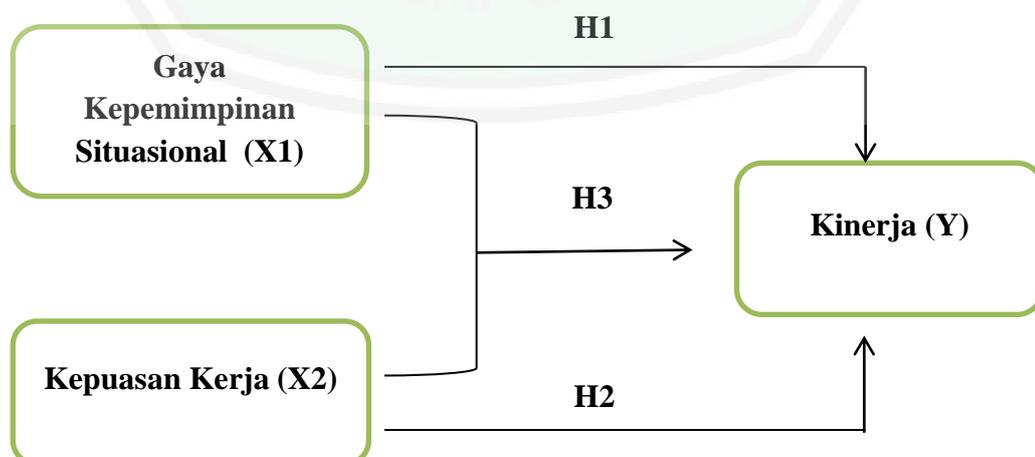
kepemimpinan dan kinerja pekerjaan. Beberapa penelitian di bidang baja industri dan sistem pertemuan elektronik melaporkan kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi tingkat di bawah gaya kepemimpinan direktif ketika diberi tugas yang sangat terstruktur, sementara gaya kepemimpinan suportif lebih disukai untuk masalah yang tidak terstruktur (Downey et al., 1975; Kahai et al., 1997).

Penelitian yang dilakukan oleh Ardian dan Muafi (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

2.4 Model Konsep

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka model konsep penelitian ini ingin menguji pengaruh hubungan gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan terhadap kinerja karyawan pada karyawan di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Gambar 2.1
Model Konsep



2.5 Hipotesis

Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai
2. Diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
3. Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, Sugiyono (2011) mengemukakan pendekatan kuantitatif merupakan metode penelitian yang berdasarkan pada *positivistic* dan metode *postpositivistik*, metode kuantitatif dan metode interpretative. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah peneliti tetapkan, penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory*.

Supriyanto dan Masyhuri (2013) menyatakan bahwa penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang bertujuan untuk melihat atau menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Hipotesis yang menggambarkan hubungan antar dua variabel untuk mengetahui apakah berpengaruh atau tidak dengan variabel lainnya. Terdapat 3 variabel dalam penelitian ini yaitu 2 variabel bebas (independent) gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dan variabel terikat (dependent) kinerja.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur yang beralamat di Jl.Raya Pasar Kliwon 01/01Karangcangkring, Dukun, Gresik.

3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Supriyanto, A. S. dan Ekowati, V. M. (2019) mendefinisikan populasi sebagai sekumpulan obyek atau subyek yang mempunyai ciri dan sifat tertentu untuk dipelajari. Adapun populasi untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Jumlah populasi pada penelitian ini adalah berjumlah 40 karyawan.

3.3.2 Sampel

Supriyanto, A. S. dan Ekowati, V. M. (2019) menjelaskan bahwa sampel merupakan bagian dari sekumpulan obyek atau subyek yang mempunyai ciri dan sifat tertentu untuk dipelajari. Sehingga sampel menjadi bagian dari populasi.

Sampel yang diambil pada penelitian ini berjumlah 40 karyawan.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi, yaitu subjek atau objek yang memiliki sifat atau ciri tertentu. Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan *Nonprobability Sampling*.

Nonprobability Sampling Menurut (Sugiyono, 2001) *Non Probability Sampling* adalah teknik yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *Nonprobability Sampling* yang dipilih adalah *sampling jenuh* yakni metode penarikan

sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Hal ini digunakan karena populasi dari penelitian tergolong kecil, maka peneliti menggunakan Teknik *non probability sampling* untuk melihat hasil yang lebih kongkret dalam sebuah penelitian.

Sampel pada penelitian ini yang akan diambil adalah seluruh karyawan di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. teknik Pengambilan sampel adalah dengan menggunakan metode sampel jenuh yaitu bila semua anggota populasi dijadikan sampel.

3.4 Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Hersey dan Blanchard (1982) dalam buku Hayati Sri (2017) gaya kepemimpinan situasional adalah suatu gaya yang diterapkan menyesuaikan situasi dan kematangan bawahan.

Adapun indikator dari gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard yaitu: *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*.

3.4.2 Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah rasa pencapaian dan kesuksesan seorang pekerja dalam pekerjaannya. Secara umum dianggap demikian terkait langsung dengan produktivitas serta kesejahteraan pribadi. Kepuasan kerja adalah bahan kunci yang mengarah pada pengakuan, pendapatan, promosi, dan pencapaian tujuan lain yang mengarah pada perasaan yang terpenuhi. (Kaliski dalam Aziri Brikend: 2011)

Adapun indikator dari kepuasan kerja yaitu: rekan kerja, kondisi pekerjaan, dan gaji atau keuntungan finansial lain (Sedarmayanti: 2019)

3.4.3 Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2005) mendefinisikan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. (Supriyanto & Darma, 2017)

Adapun indikator dari kinerja yaitu: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu dan kemampuan kerja sama. (Bangun Wilson: 2012)

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel, Indikator, Sumber, dan Item Pernyataan

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Sumber
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	<i>1. Telling</i>	1. Memberikan arahan dengan tepat 2. Pengawasan yang tepat 3. Pemberian penghargaan atas hasil pekerjaan bawahan	Harsey dan Blanchard dalam Hayati Sri (2017)
	<i>4. Selling</i>	1. Pemberian perintah yang jelas 2. Memberikan kesempatan berpendapat 3. Kesertaan dalam memberikan bimbingan 4. Mendengarkan keluhan bawahan	
	<i>2. Participating</i>	1. Bawahan ikutserta dalam membuat keputusan	

		<ul style="list-style-type: none"> 2. Bawahan ikut andil dalam memecahkan masalah bersama 3. Keterlibatan dalam membantu pekerjaan bawahan 	
	3. <i>Delegating</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Memberikan tugas dengan tepat 2. Kepercayaan terhadap bawahan 3. Komunikasi yang baik 	
Kepuasan Kerja (X2)	1. Rekan kerja	1. Memiliki hubungan sosial yang baik	Sedarmayanti (2019)
	2. Kondisi pekerjaan	2. Lingkungan pekerjaan yang nyaman dan damai	
	3. Gaji atau keuntungan finansial lain	3. Reward akan pencapaian hasil kerja yang memuaskan	
Kinerja Karyawan (Y)	1. Kuantitas	1. Standar pekerjaan yang sesuai	Bangun Wilson (2012)
	2. Kualitas	2. Hasil dari pekerjaan yg bagus dan focus pada detail	
	3. Ketepatan waktu	<ul style="list-style-type: none"> 3. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 4. Datang tepat waktu 	
	4. Kemampuan kerja sama	<ul style="list-style-type: none"> 5. Mampu berkomunikasi dengan baik antar karyawan 6. Tidak semua pekerjaan dilakukan individu terdapat kelompok 	

Sumber : Diolah peneliti (2021)

3.5 Pengumpulan Data

3.5.1 Sumber Data

Jadi pada penelitian akan menggunakan dua sumber data, yaitu:

a. Data Primer

Data ini adalah hasil dari jawaban responden yang dikumpulkan secara langsung melalui kuesioner yang dibagikan sebelumnya.

b. Data Sekunder

Data diambil dari dokumen tertulis ataupun website perusahaan. Pada umumnya data ini berupa sejarah perusahaan, visi & misi perusahaan, struktur organisasi dan jumlah karyawan yang terdapat di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

3.5.2 Metode Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan proses memperoleh data melalui sekumpulan pertanyaan-pertanyaan yang dikirimkan atau diberikan secara langsung (Supriyanto dan Maharani, 2019), jadi pada penelitian peneliti akan menyebarkan angket yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan topik penelitian. Tujuannya untuk mendapatkan data atau informasi yang akurat dan relevan.

2. Studi Pustaka

Menggali informasi dari berbagai sumber seperti dokumen atau naskah tertulis, website resmi perusahaan dan sumber-sumber lain yang relevan untuk menjadi tambahan informasi.

3.6 Uji Instrumen

3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk melakukan kegiatan penelitian diperlukan alat bantu dan disini menggunakan alat bantu berupa kuesioner. Kuesioner ini sebelum digunakan untuk kegiatan penelitian harus diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya. Tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana instrumen tersebut dapat dipercaya dan nantinya akan menunjukkan hasil yang valid. Disini menggunakan dua jenis Pengukuran yaitu:

1. Validitas

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013) mengatakan bahwa instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur keperluan yang diinginkan selama penelitian dan dapat menunjukkan data yang tepat dari variabel yang diteliti. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasinya $> 0,3$.

2. Reliabilitas

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013) mengatakan bahwa instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil kurang yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya $> 0,6$.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011) uji normalitas ditujukan untuk memastikan model regresi variabel residual atau pengganggu telah didistribusi dengan normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (Uji K-S). Pada uji K-S data dapat dikatakan sudah terdistribusi normal jika angka sig. (signifikansi) menunjukkan > 0.05 , jika angka sig. ≤ 0.05 maka data residual tidak terdistribusi normal.

Uji normalitas dalam penelitian ini berfungsi untuk mengetahui apakah variabel residual dari pengujian variabel independen dan dependen terdistribusi normal ataukah mendekati normal. Jadi untuk menentukan variabel residual terdistribusi normal atau tidak maka harus diketahui nilai signifikansinya dahulu. Jika dalam penelitian ini nilai signifikansi yang dihasilkan lebih dari 0.05 maka data terdistribusi normal yang kemudian dapat dilanjutkan untuk uji hipotesis.

2. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2011) uji multikolinearitas ditujukan untuk mengetahui sejauh mana suatu variabel dapat dijelaskan oleh variabel yang lain. Untuk mengujinya dapat diketahui dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Multikolinearitas

tidak terjadi jika nilai *tolerance* > 0.1 serta nilai VIF < 10. Uji multikolinearitas pada penelitian ini berfungsi untuk mengetahui pada model regresi terdapat korelasi atau hubungan antar variabel independen.

3. Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas berfungsi untuk menguji serta melihat jika adanya ketidaksamaan varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila varian residual tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika ada perbedaan disebut heteroskedastisitas. Model regresi dapat dikatakan baik jika terjadi homoskedastisitas dalam pengujiannya (Ghozali, 2011).

Dalam penelitian ini untuk mengetahui heteroskedastisitas yaitu dengan cara melihat grafik plot antara perkiraan variabel dependen dengan variabel residual serta melihat terdapat atau tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot. Jika terdapat pola seperti titik-titik yang membentuk pola teratur maka telah mengindikasikan terjadi heteroskedastisitas.

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif digunakan untuk menguraikan jawaban responden. Jawaban responden diuraikan ke dalam Skala Likert, dengan lima alternatif jawaban. (Supriyanto dan Maharani, 2019)

3.7.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Sugiyono (2012:153) Analisis Regresi digunakan untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikkan atau diturunkan nilainya (dimanipulasi). Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Model persamaan regresi linear berganda yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + e$$

Ket ;

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X1 = Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional

X2 = Variabel Kepuasan Kerja

3.8 Uji Hipotesis

Penelitian ini juga menggunakan uji hipotesis. Data diperoleh dari hasil pengumpulan data di atas dapat diproses sesuai dengan jenis data kemudian disajikan dalam bentuk tabel dan angka metode statistik.

3.8.1 Uji Simultan (Uji-F)

Uji pengaruh simultan digunakan untuk mengetahui apakah dalam variabel independen secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2011). Kriteria yang digunakan adalah:

1. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $\geq 0,05$ maka, variabel independen struktur modal (X1), pertumbuhan perusahaan (X2), ukuran perusahaan (X3), tidak memiliki pengaruh secara simultan terhadap nilai perusahaan (Y) dan profitabilitas (Z).
2. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $< 0,05$ maka, variabel independen struktur modal (X1), pertumbuhan perusahaan (X2), ukuran perusahaan (X3), memiliki pengaruh secara simultan terhadap nilai perusahaan (Y) dan profitabilitas (Z).

3.8.2 Uji Parsial (Uji-T)

Menurut Ghozali (2011: 98) Uji beda t-test digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini secara individual dalam menerangkan variabel dependen secara parsial. Dasar pengambilan keputusan digunakan dalam uji t adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka hipotesis ditolak. Hipotesis ditolak mempunyai arti bahwa variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka hipotesis diterima. Hipotesis tidak dapat ditolak mempunyai arti bahwa variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

3.8.3 Uji Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2011:98) uji determinasi (R^2) merupakan uji yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan varians variabel dependent (Y). Sedangkan nilai koefisien determinasi (R^2) adalah

antara nol atau satu. Apabila nilai determinasi (R^2) yang kecil, maka kemampuan variabel independent (X) dalam menjelaskan variabel dependent (Y) sangat terbatas. Dan apabila nilai koefisien (R^2) mendekati satu, maka variabel independent (X) dapat memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependent (Y).



BAB 1V

HASIL PENEILITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Perusahaan

a. Sejarah Singkat Pendirian

Koperasi BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur dengan nama pendirian Koperasi BMT Kube Sejahtera Unit 023 berdiri pada tanggal 03 April 2005 yang merupakan lembaga keuangan syari'ah yang menggabungkan dua bidang keuangan yaitu bidang Baitul Maal dan bidang Tamwil. Koperasi BMT Kube Sejahtera Unit 023 merupakan lembaga non-bank yang berbadan hukum koperasi dan merupakan Program Binaan Direktorat BSFM Dirjen Banjamsos DEPSOS RI dan bekerjasama dengan PINBUK. Dengan modal awal Rp. 125.000.000.- (Hibah Depsos) dan tahun 2005 ada tambahan modal Rp. 22.000.000.- (pendiri) yang disalurkan kepada 10 KUBE (Kelompok Usaha Bersama) dan memiliki 38 Anggota (36 Orang dan 2 dari perwakilan lembaga madrasah diniyah dan pengurusan santunan) diawal berdirinya. Dan pada tahun 2006 mulai berbadan hukum Wilayah Kabupaten Gresik dengan No. 03/BH/403.62/VI/2006 tanggal 13 Juni 2006. Dan pada tanggal 20 Oktober 2011 beralih bina ke Provinsi Jawa Timur dengan nama Koperasi BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur (P2T/39/09.06/X/2011). Dan pada tanggal 16 Maret 2016 berganti nama Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur (P2T/24/09.06/02/III/2016).

b. Identitas Koperasi

1. Nama Koperasi : KSPPS BMT MANDIRI SEJAHTERA JAWA
TIMUR

2. Kelompok Koperasi : Simpan Pinjam

3. Tahun Berdiri : 03 April 2005

4. Badan Hukum : Nomor : 03/BH/403.62/VI/2006

Tanggal : 13 Juni 2006

5. PAD I : Nomor :06

Tanggal : 06 Oktober 2011

6. PAD II : Nomor : 06

7. No. NPWP : 02.529.695.5-612.000

8. No. SIUSP : P2T/24/09.06/02/III/2016

9. No. TDP : 13.02.2.47.00242

10. NIK : 3525140030050

11. NIB : 9120318052798

12. Alamat lengkap:

Jalan :Jl. Pasar Kliwon Kliwon RT 01 RW 01

Desa : Karangcangkring

Kecamatan : Dukun

Kabupaten : Gresik

Provinsi :Jawa Timur

No./Telp. : 081331902576

E-mail : bmt_msjatim@yahoo.co.id

Web : www.bmtmandirisejahtera.co.id

c. Visi dan Misi

- Visi

Menjadi Koperasi Syari'ah yang sehat, berkembang, dan terpercaya yang mampu melayani anggota masyarakat sekitar berkehidupan salam, penuh keselamatan, kedamaian dan kesejahteraan.

- Misi

Mengembangkan KSPPS BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur sebagai sarana gerakan pemberdayaan dan keadilan, sehingga terwujud kualitas masyarakat disekitar KSPPS BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur yang salam, penuh keselamatan, kedamaian dan kesejahteraan.

-Motto

Mudah, Aman, dan Terhindar dari Riba

d. Produk KSPPS BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

-Produk Simpanan

No	Jenis Simpanan	Nisbah (%)	Rate Bagi Hasil (%)
1.	SIMASTER	20,5 : 79,5	0,125– 0,27
2.	SIMASTER UTAMA	26,5 : 73,5	0,32 – 0,37
3.	SIMPANAN HAJI MABRUR	9,5 : 90,5	0,05 – 0,12
4.	SIMPANAN QURBAN	9,5 : 90,5	0,05 – 0,12
5.	SIMPANAN UMROH	9,5 : 90,5	0,05 – 0,12
6.	SIMPANAN LEMBAGA	20,5 : 79,5	0,05 – 0,25
7.	SIMPANAN BERJANGKA	30,0 : 70,0	0,40 – 0,50
8.	SIMASTER PLUS	51,5 : 48,5	0,50 – 0,60
9.	SIMASTER UTAMA KHUSUS	51,5 : 48,5	0,50 – 0,70

Sumber : Data Laporan bmtmandirisejahtera

-Produk Pembiayaan

No	Jenis Pembiayaan
1.	Murabahah / Jual Beli
2.	Mudhorobah / Bagi hasil
3.	Musyarokah / Bagi hasil
4.	Ijaroh / Jasa
5.	Rahn / Gadai
6.	Qardh / Hutang
7.	Qardhul Hasan
8.	MMQ (Musyarakah Mutanaqishah)
9.	Hiwalah / Pengalihan Hutang

Sumber : Data Laporan bmtmandirisejahtera

-Produk Jasa

1. Penukaran Uang Ringgit, Dll
2. Kiriman Uang dari dalam / luar negeri
3. Pembayaran Online PLN, TOKEN, TELKOM, angsuran pembiayaan FIF, BAF, ADIRA, FINANCE, WOM FINANCE, BPJS Kesehatan
4. Perpanjangan STNK/ Mutasi, dll

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan pada tanggal 28 Oktober 2021 dengan menggunakan angket *quisioner*. Untuk memperoleh data, peneliti melakukan penyebaran angket *quisioner* secara langsung pada karyawan di perusahaan tempat penelitian dalam kurun waktu dua hari (28 Oktober – 30 Oktober 2021). Target penelitian adalah mereka yang bekerja di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur. Hasil yang didapat adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1**Hasil Pengumpulan Data**

	Jumlah	Persentase
Kuisisioner yang terisi	40	100%

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 kuisisioner yang telah disebar dan diisi oleh responden, maka diperoleh total kuisisioner yang siap untuk dianalisis sebanyak 40 kuisisioner. Setelah menyebarkan *quisioner* Langkah selanjutnya adalah mengklasifikasikan responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.2**Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin****Gender**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	11	27.5	27.5	27.5
	Perempuan	29	72.5	72.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Sumber: Output SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini terdiri dari 11 laki-laki dan 29 perempuan dengan persentase 27,5% diisi oleh responden laki-laki dan 72,5% responden perempuan.

Tabel 4.3**Data Responden Berdasarkan Lamanya Kerja**

		Lama_Kerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	7	17.5	17.5	17.5
	1-3 Tahun	21	52.5	52.5	70.0
	4-5 Tahun	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Sumber: Output SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini terdiri dari 7 orang karyawan yang lama kerjanya kurang dari 1 tahun, 21 orang karyawan bekerja selama 1-3 tahun dan 12 orang bekerja selama 4-5 tahun. Persentase 17,5% diisi oleh responden dengan lama kerja kurang dari 1 tahun, 52,5% dengan lama kerja 1-3 tahun, dan 30% dengan lama kerja 4-5 tahun.

4.2.2 Validitas dan Reliabilitas Data

4.2.2.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur pernyataan yang ada dalam kuesioner. Validitas suatu data tercapai jika pernyataan tersebut mampu mengungkapkan apa yang diungkapkan. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing pernyataan dengan jumlah skor untuk masing-masing variabel. Teknik korelasi yang digunakan adalah teknik pearson (Sugiyono, 2017). Pengujian tingkat validitas instrumen penelitian dalam penelitian ini dilakukan dengan Teknik korelasi, yaitu dengan membandingkan hasil koefisien korelasi r hitung dengan r tabel. Data dikatakan valid jika r hitung lebih besar dari r tabel. Hasil uji validitas dalam penelitian ini disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.4
Uji Validitas

Variabel	Item	R	r tabel	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	X1.2	0.476	0,179	.002	Valid
	X1.3	0.318		.046	Valid
	X1.5	0.472		.002	Valid
	X1.6	0.630		.000	Valid
	X1.7	0.483		.002	Valid
	X1.8	0.460		.000	Valid
	X1.9	0.468		.002	Valid
	X1.10	0.429		.006	Valid
	X1.11	0.708		.000	Valid
	X1.12	0.708		.000	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	X2.1	0.977		.000	Valid
	X2.2	0.977		.000	Valid
	X2.3	0.713		.000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0.439		.005	Valid
	Y2	0.624		.000	Valid
	Y3	0.774		.000	Valid
	Y4	0.764		.000	Valid
	Y5	0.602		.000	Valid
	Y6	0.557		.000	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dapat dilihat bahwa keseluruhan nilai dari r hitung nilainya lebih besar dari r tabel (0,179). Selain hal tersebut nilai signifikansi (*p value*) adalah kurang dari 0,05 sehingga seluruh item dari pertanyaan ini dinyatakan valid.

4.2.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat konsistensi atau keajegan data dalam interval waktu tertentu. Suatu realibilitas dapat diartikan dengan keakuratan, ketelitian

serta kekonsistensian. Metode yang dipakai dalam pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode cronbach's alpha yang dimana satu variabel dianggap reliabel jika cronbach alpha $> 0,6$ (Sugiyono, 2014). Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.5
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0.700	Reliabel
Kepuasan Kerja (X2)	0.861	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.752	Reliabel

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach alpha* pada variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) diperoleh nilai 0,700, Kepuasan Kerja (X2) diperoleh nilai 0,861, Kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai 0,752. Keseluruhan nilai *Cronbach alpha* dari seluruh variabel lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan variabel dinyatakan reliabel.

4.2.3 Statistik Deskriptif Variabel

Statistik deskriptif variabel ini digunakan untuk melihat dan mengetahui nilai minimum, maksimum, mean dan standar deviasi dari variabel penelitian. Perlu dilakukan terlebih dahulu penentuan kriteria atau kategori penilaian rendah dan tinggi terhadap tanggapan responden. Pengkategorian ini didasarkan pada:

Skor terendah : 1 (sangat tidak setuju)

Skor tertinggi : 5 (Sangat Setuju)

Setelah kategori penilaian rendah dan tinggi terhadap tanggapan responden ditentukan kemudian hasil analisis deskriptif variable penelitian.

4.2.3.1 Gaya Kepemimpinan Situasional

Variabel gaya kepemimpinan situasional dalam penelitian ini dibentuk oleh 4 instrumen yaitu : *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* . Dalam instrumen ini *telling* dibagi lagi menjadi 3 item, item *selling* dibagi menjadi 4 item, *participating* dibagi menjadi 3 item dan *delegating* dibagi menjadi 3 item. Setelah melakukan pengolahan data untuk kevalidan dan reliabilitas data, terdapat satu item dari *telling*, satu item dari *selling* dan satu item dari *delegating* yang harus dihapus karena tidak memenuhi kevalidan data kuisisioner. Berikut merupakan jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan situasional (X1) disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.6

Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)

Item	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.2	0	0	0	0	17	42.5	23	57.5	0	0	3.58
X1.3	0	0	0	0	19	47.5	21	52.5	0	0	3.53
X1.5	0	0	0	0	5	12.5	35	87.5	0	0	3.88
X1.6	0	0	0	0	19	47.5	21	52.5	0	0	3.53
X1.7	0	0	0	0	12	30	28	70	0	0	3.70
X1.8	0	0	0	0	3	7.5	37	92.5	0	0	3.93
X1.9	0	0	0	0	6	15	34	85	0	0	3.85
X1.10	0	0	0	0	5	12.5	35	87.5	0	0	3.88
X1.11	0	0	0	0	1	2.5	39	97.5	0	0	3.98
X1.12	0	0	0	0	1	2.5	39	97.5	0	0	3.98
Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan Situasional)											3.78

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa dari 40 responden penelitian terlihat bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional (X1) dipersepsikan baik oleh responden. Nilai rata-rata yang diperoleh dari variabel X1 adalah sebesar 3.78 atau dibulatkan menjadi 4 sehingga mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang dimiliki oleh BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur sudah dikatakan baik. Pada variabel gaya kepemimpinan situasional, instrumen yang dipersepsikan paling tinggi adalah *delegating* dengan nilai rata-rata 3,98.

4.2.3.2 Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini dibentuk oleh 3 instrumen yaitu : rekan kerja, kondisi pekerjaan dan gaji/keuntungan finansial lain. Berikut merupakan jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja (X2) disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7

Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X2)

Item	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0	0	0	0	0	34	85	6	15	4.15
X2.2	0	0	0	0	0	0	34	85	6	15	4.15
X2.3	0	0	0	0	0	0	38	95	2	5	4.05
Variabel X2 (Kepuasan Kerja)											4.12

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa dari 40 responden penelitian terlihat bahwa variabel kepuasan kerja (X2) dipersepsikan baik oleh

responden. Nilai rata-rata yang diperoleh dari variabel X2 adalah sebesar 4.12 sehingga mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dari karyawan di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur sudah dikatakan baik. Pada variabel kepuasan kerja, instrumen yang dipersepsikan paling tinggi adalah item dari rekan kerja dan kondisi pekerjaan dengan nilai rata-rata 4.15.

4.2.3.3 Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini dibentuk oleh 4 instrumen yaitu : kuantitas, kualitas, ketepatan waktu dan kemampuan kerja sama. Berikut merupakan jawaban responden terhadap variabel kinerja pegawai (Y) disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Item	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	0	0	0	0	4	10	36	90	0	0	3.90
Y2	0	0	0	0	27	67.5	13	32.5	0	0	3.33
Y3	0	0	0	0	33	82.5	7	17.5	0	0	3.18
Y4	0	0	0	0	32	80	8	20	0	0	3.20
Y5	0	0	0	0	6	15	34	85	0	0	3.85
Y6	0	0	0	0	4	10	36	90	0	0	3.90
Variabel X1 (Kinerja Pegawai)											3.56

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa dari 40 responden penelitian terlihat bahwa variabel kinerja pegawai (Y) dipersepsikan baik oleh responden. Nilai rata-rata yang diperoleh dari variabel Y adalah sebesar 3.56 sehingga mengindikasikan bahwa kinerja pegawai dari pegawai BMT Mandiri

Sejahtera Jawa Timur sudah dikatakan baik. Pada variabel kinerja pegawai, instrumen yang dipersepsikan paling tinggi adalah kemampuan kerjasama dengan nilai rata-rata 3.90.

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

4.2.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Uji ini menginginkan model yang dihasilkan mempunyai nilai residual yang menyebar normal atau dengan kata lain untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data.

Uji kolmogorov-smirnov merupakan alat yang digunakan dalam menentukan kenormalan distribusi data. Ditunjukkan dengan signifikansi hasil dari uji kolmogorov-smirnov sebesar $e'' 0,05$, atau dengan alternatif lain, ditunjukkan dengan nilai signifikansi $> 0,05$ maka distribusi dalam model regresi dapat dikatakan normal. hasil uji normalitas dalam penelitian ini disajikan dalam gambar dan tabel dibawah ini:

Tabel 4.9
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal	Mean	.0000000
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	1.39440445
Most	Absolute	.144
Extreme	Positive	.144
Differences	Negative	-.106
Test Statistic		.144
Asymp. Sig. (2-tailed)		.037 ^c

Monte Carlo Sig.			.345 ^d
Sig. (2-tailed)	99% Confidence Interval	Lower Bound	.333
		Upper Bound	.357

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Sumber: Output SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi Kolmogorof-Smirnov Z menunjukkan nilai sebesar 0,345 yang mana lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa asumsi nilai normalitas terpenuhi.

4.2.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent. Dalam penelitian ini, uji multikolinearitas dapat dilihat dari *tolerance value* dan *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *Tolerance* > 10 persen dan nilai VIF < 10 persen, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independent dalam suatu model regresi. Jika nilai *Tolerance* < 10 persen dan nilai VIF > 10 persen, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi multikolinearitas antar variabel independent dalam suatu model regresi. Hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.10
Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	22.819	5.543		4.117	.000		
TOTAL_X1	.067	.129	.084	.517	.608	.983	1.017
TOTAL_X2	-.324	.268	-.196	-1.210	.234	.983	1.017

a. Dependent Variable: TOTAL_Y
 Sumber: Output SPSS, 2021

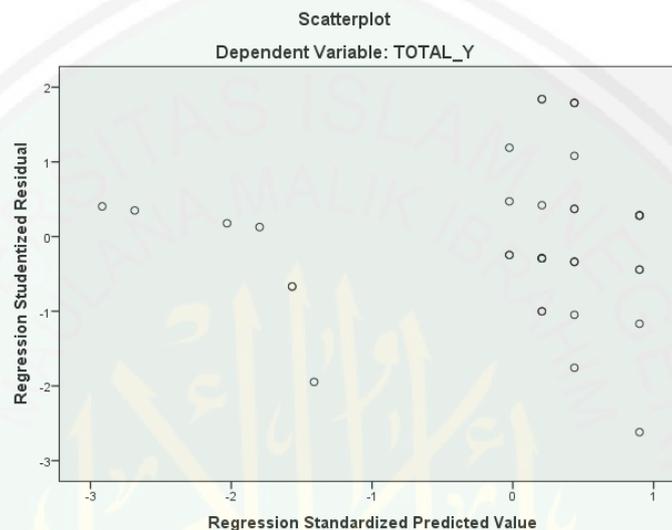
Dari hasil output tabel 4.10 hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa VIF semua variabel tidak lebih dari 10 maka asumsi tidak terdapat gejala Multikolinieritas, Bila nilai VIF kurang dari 10 dapat digunakan dalam model adalah dapat dipercaya dan objektif dan nilai tolerance lebih dari 0,1 yang berarti tidak terdapat gejala Multikolinieritas, data yang baik tidak terjadi gejala multikolinieritas.

4.2.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas berfungsi untuk menguji serta melihat jika adanya ketidaksamaan varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila varian residual tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika ada perbedaan disebut heteroskedastisitas. Model regresi dapat dikatakan baik jika terjadi homoskedastisitas dalam pengujiannya (Ghozali, 2011). Untuk mengetahui heteroskedastisitas peneliti melihat grafik *scatter plot* antara perkiraan variabel dependen dengan variabel residual serta melihat terdapat atau tidaknya pola

tertentu pada grafik *scatterplot*. Berikut merupakan grafik *scatterplot* dari penelitian ini :

Gambar 4.1
Scatterplot Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Output SPSS, 2021

Dari output diatas dapat dilihat bahwa titik-titik tidak membentuk pola yang jelas serta titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

4.2.5 Uji Hipotesis

4.2.5.1 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada dasarnya mengukur kemampuan model yang menjelaskan perubahan variabel dependen. Koefisien Determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Nilai determinasi ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square*. Dibawah ini disajikan dalam tabel terkait koefisien determinasi pada penelitian ini:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.203 ^a	.413	.105	1.432

a. Predictors: (Constant), TOTAL_X2, TOTAL_X1

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Terlihat dalam tabel diatas bahwa pada persamaan pertama diketahui nilai Adjusted R Square adalah 0,413, hal tersebut menunjukkan bahwa 41,3 % dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja, kemudian sisanya yaitu sebesar 58,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang telah disebutkan.

4.2.5.2 Uji Parsial (T)

Berikut ini disajikan hasil uji T dengan ketentuan taraf signifikansi alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan kode (sig. T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.819	5.543		4.117	.000
	TOTAL_X1	.067	.129	.084	.517	.008
	TOTAL_X2	.324	.268	.796	1.210	.023

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

Sumber: Data diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat disimpulkan untuk hipotesis penelitian seperti dibawah ini:

a. Gaya Kepemimpinan Situasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai (Hipotesis 1)

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi untuk hipotesis 1 adalah sebagai berikut: $Y = 22.819 + 0.067X_1$

Dari persamaan di atas, dapat diketahui bahwa koefisien gaya kepemimpinan situasional (X_1) bernilai positif yang mengindikasikan bahwa variabel X_1 tersebut memiliki pengaruh positif terhadap Y . Selain itu, nilai signifikansi variabel X_1 adalah 0,008 yang mana lebih kecil dari 0,050 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel X_1 yang diwakili oleh variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Y yaitu Kinerja pegawai.

b. Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai (Hipotesis 2)

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi untuk hipotesis 2 adalah sebagai berikut: $Y = 22.819 + 0.324X_2$

Dari persamaan di atas, dapat diketahui bahwa koefisien kepuasan kerja (X_2) bernilai positif yang mengindikasikan bahwa variabel X_2 tersebut memiliki pengaruh positif terhadap Y . Selain itu, nilai signifikansi variabel X_2 adalah 0,023 yang mana lebih kecil dari 0,050 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel X_2 yang diwakili oleh variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Y yaitu Kinerja pegawai.

4.2.5.3 Uji Simultan (Uji-F)

Uji pengaruh simultan digunakan untuk mengetahui apakah dalam variabel independen secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2011). Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $\geq 0,05$ maka secara simultan kedua variabel independent tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $< 0,05$ maka secara simultan kedua variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependen. Berikut merupakan hasil uji simultan :

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.270	2	1.635	.798	.046 ^b
	Residual	75.830	37	2.049		
	Total	79.100	39			

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

b. Predictors: (Constant), TOTAL_X2, TOTAL_X1

Sumber: Data diolah Peneliti, 2021

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dilihat bahwa nilai signifikansi diperoleh sebesar 0.046. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan situasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan untuk hipotesis ketiga yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.

4.3 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini menjelaskan mengenai pengaruh dari gaya kepemimpinan situasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

4.3.1 Gaya Kepemimpinan Situasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Dari analisis yang telah dilakukan diketahui bahwa koefisien gaya kepemimpinan situasional (X1) bernilai positif yang mengindikasikan bahwa variabel X1 tersebut memiliki pengaruh positif terhadap Y. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan situasional dari perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja dari seorang karyawan. Selain itu, nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan situasional (X1) adalah 0,008 yang mana lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Pernyataan Ivancevich dkk (2007:207 dalam N. Hidayat dkk.) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Dengan kata lain gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya atau metode-metode kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, mengarahkan, melaksanakan, dan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan dan mendayagunakan semua kemampuan secara maksimal dan efektif dengan menggabungkan situasi yang ada yang berhubungan dengan perilaku atasan dan bawahan.

Sedangkan Menurut Rivai (2006) kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dengan

tingkat kemauan dan tingkat kemampuan tertentu. Performa adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang karena suatu prestasi kerja dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di perusahaan. (Supriyanto & Darma, 2017)

Seorang pemimpin yang memberikan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi perusahaan dan dapat bersikap fleksibel terhadap karyawan akan memberikan suasana kerja yang kondusif, karyawan pun akan semakin ada rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Suasana kerja tersebut akan memberikan dampak positif terhadap meningkatnya kinerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Islam juga menjelaskan bagaimana pentingnya seorang pemimpin dalam mengayomi setiap karyawan. Peran seorang pemimpin dalam islam adalah menjadikan hal yang awalnya buruk menjadi baik dan menjadikan hal yang baik menjadi lebih baik lagi. Q.S Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya : Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Ayat diatas menjelaskan bagaimana Allah mengirimkan manusia ke muka bumi untuk dijadikan khalifah (pemimpin). Hal itu dilakukan untuk memperbaiki kerusakan yang ada dimuka bumi. Allah memberikan amanat kepada manusia untuk senantiasa menjaga bumi dari segala kerusakan yang akan ada. Kaitannya dengan kepemimpinan yang ada sekarang adalah bagaimana sebagai seorang

pemimpin mampu mengayomi setiap bawahannya dan menciptakan rasa aman terhadap karyawan. Hal demikian dilakukan untuk menambah kinerja yang baik dan karyawan tersebut dan pada akhirnya memberikan efek terbaik untuk kelangsungan perusahaan dimasa yang akan datang.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vendi Arianto dan Arik Prasetya (2017), M. Ridlwan, Dian Alifia P. dan Tantri Yanuar (2021), Rike Selviasari (2019), B. Santoso, N. Imaniyati dan A. Hufad, dkk. (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori, analisis dan penelitian terdahulu yang mendukung hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja pegawai, maka untuk hipotesis pertama yang menyatakan variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur diterima.

4.3.2 Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Dari analisis yang telah dilakukan diketahui bahwa koefisien kepuasan kerja (X2) bernilai positif yang mengindikasikan bahwa variabel X2 tersebut memiliki pengaruh positif terhadap Y. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang pegawai, maka akan mendorong tingkat kinerja pegawai yang juga lebih baik. Selain itu, nilai signifikansi variabel kepuasan kerja (X2) adalah 0,023 yang mana lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai (Y).

Menurut Hasibuan dalam Ajabar (2020) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut dicerminkan oleh moral kerja, disiplin kerja yang tinggi dan prestasi kerja yang meningkat. Biasanya orang yang puas akan pekerjaannya terlihat dari cara dia menikmati pekerjaannya. (Hasibuan dalam Ajabar, 2020:58). Sedangkan kinerja Menurut Mangkunegara (2005) adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. (Supriyanto & Darma, 2017).

Dalam meningkatkan kinerja karyawan seorang pemimpin perlu membangun hubungan baik antara atasan dan bawahan, dengan adanya hubungan yang baik itu akan timbul rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini sehingga nantinya akan berdampak pada kualitas kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif dan Muzakki (2019), Ketut IR Sudiardhita, dkk. (2018), Puspita Rinny, Charles Bohlen P. dan Unang Toto H. (2020) menyebutkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya ketika seorang pegawai memiliki kepuasan pada hasil kerjanya, maka hal tersebut juga akan mendorong tingkat kinerja yang baik dari pegawai tersebut.

Islam membahas terkait dengan kepuasan kerja islami didasarkan pada unsur penciptaan manusia menurut Al-Qur'an dengan merujuk pada interpretasi kejadian oleh al-Ghazali berdasarkan empat hal yaitu yang pertama kepuasan kerja ruhiyyah yang merujuk kepada kepuasan yang ditunjangi oleh kepuasan intrinsik seorang muslim apabila pekerjaan itu dilakukan demi mencapai

keridhaan Allah dan dalam rangka mendekatkan diri (*taqarrub*) kepada Allah, yang kedua kepuasan kerja intelektual (*'aqliyyah*) yang merujuk kepada kebahagiaan yang di dapat karyawan karena memperoleh ilmu baru dalam pekerjaan mereka, yang ketiga kepuasan kerja social (*nafsiyyah*). Pada penelitian ini seorang karyawan yang mencapai kepuasan kerja sosial dalam bekerja adalah kesenangan yang diperoleh karyawan ketika bisa saling mengenal dengan yang lain, yang terakhir kepuasan kerja material (*jasadiyyah*). Seperti yang tertulis dalam sebuah hadist mengenai salah satu indikator kepuasan kerja dimana seorang pekerja akan merasa senang dan puas dengan pekerjaannya salah satunya adlah mendapatkan gaji tepat waktu. Dari Abdullah bin Umar, Rasulullah SAW. bersabda:

[ترقيم الكتاب موافق للمطبوع]

2443 - حَدَّثَنَا الْعَبَّاسُ بْنُ الْوَلِيدِ الدِّمَشْقِيُّ قَالَ: حَدَّثَنَا وَهْبُ بْنُ سَعِيدٍ

بْنِ عَطِيَّةَ السُّلَمِيِّ قَالَ: حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ، عَنْ أَبِيهِ، عَنْ عَبْدِ اللَّهِ

بْنِ عُمَرَ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ، قَبْلَ أَنْ

يَجِفَّ عَرْقُهُ»

Artinya:

“Telah bercerita kepada kita ‘Abbas bin Walid Ad-Dimasyqiy berkata: telah bercerita kepada kita Wahab bin Sa’id bin ‘Athiyah As-Sulamiy berkata: telah bercerita kepada kita Abdurrahman bin Zaid bin Aslam, dari ayahnya, dari abdullah bin Umar berkata: Rasulullah SAW. bersabda: Berikanlah kepada mereka upah dari jerih payahnya sebelum keringatnya kering”. (HR. Ibnu Majah)

Berdasarkan teori, analisis dan penelitian terdahulu yang mendukung hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai, maka untuk hipotesis kedua yang menyatakan variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur diterima.

4.3.3 Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kepuasan Kerja Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur.

Dari analisis yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh pada uji annova untuk uji simutan diperoleh sebesar 0,046 yang mana lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel Kinerja pegawai (Y).

Menurut Hasibuan dalam Ajabar (2020) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut dicerminkan oleh moral kerja, disiplin kerja yang tinggi dan prestasi kerja yang meningkat. Biasanya orang yang puas akan pekerjaannya terlihat dari cara dia menikmati pekerjaannya. (Hasibuan, 2008:202) dalam (Ajabar, 2020:58). Sedangkan kinerja Menurut Mangkunegara (2005) adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. (Supriyanto & Darma, 2017).

Seorang pemimpin yang memberikan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi perusahaan dan dapat bersikap fleksibel terhadap karyawan akan memberikan suasana kerja yang kondusif, karyawan pun akan semakin ada rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Suasana kerja tersebut akan memberikan

dampak positif terhadap meningkatnya kinerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Islam juga menjelaskan bagaimana pentingnya seorang pemimpin dalam mengayomi setiap karyawan. Islam juga bagaimana pentingnya seorang pemimpin dalam mengayomi setiap karyawan. Peran seorang pemimpin dalam islam adalah menjadikan hal yang awalnya buruk menjadi baik dan menjadikan hal yang baik menjadi lebih baik lagi. Q.S. Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya : Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Ayat diatas menjelaskan bagaimana Allah mengirimkan manusia ke muka bumi untuk dijadikan khalifah (pemimpin). Hal itu dilakukan untuk memperbaiki kerusakan yang ada dimuka bumi. Allah memberikan amanat kepada manusia untuk senantiasa menjaga bumi dari segala kerusakan yang akan ada. Kaitannya dengan kepemimpinan yang ada sekarang adalah bagaimana sebagai seorang pemimpin mampu mengayomi setiap bawahannya dan menciptakan rasa aman terhadap karyawan. Hal demikian dilakukan untuk menambah kinerja yang baik dan karyawan tersebut dan pada akhirnya memberikan efek terbaik untuk kelangsungan perusahaan dimasa yang akan datang.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan seorang pemimpin perlu membangun hubungan baik antara atasan dan bawahan, dengan adanya hubungan

yang baik itu akan timbul rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini sehingga nantinya akan berdampak pada kualitas kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ardian Mustofa dan Muafi (2021), Aristyo Rahadian, Boge Triatmanto dan Harianto (2019) menyebutkan bahwa secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya ketika sikap pemimpin dinilai baik oleh para karyawannya dan seorang pegawai juga memiliki kepuasan pada hasil kerjanya, maka keduanya akan mendorong pada tingkat kinerja yang baik dari pegawai tersebut.

Kinerja yang baik diperlukan oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah dimiliki oleh perusahaan tersebut. Islam juga membahas terkait dengan pentingnya kinerja yang harus dimiliki oleh setiap karyawan demi mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang dimaksud adalah kinerja yang terbaik yang ia miliki. Hal ini dibuktikan dengan adanya firman Allah SWT yang diabadikan dalam Q.S. Al-shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانًا مَرصُوصًا

Artinya : Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwasannya Allah mengibaratkan orang yang bekerja seperti orang yang sedang berperang. Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa Allah menyukai mereka yang berperang secara teratur.

Maknanya dalam hal pekerjaan sama saja, kita dianjurkan bekerja mengikuti aturan yang telah ditetapkan dan mengejar target yang telah diharapkan oleh suatu perusahaan. Hal itu merupakan contoh cerminan yang baik dalam memberikan kinerja paling baik terhadap perusahaan. Dari kinerja yang maksimal diharapkan tercipta suatu hal yaitu tujuan dari perusahaan tersebut.

Berdasarkan teori, analisis dan penelitian terdahulu yang mendukung hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, maka untuk hipotesis ketiga yang menyatakan variabel gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur diterima.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

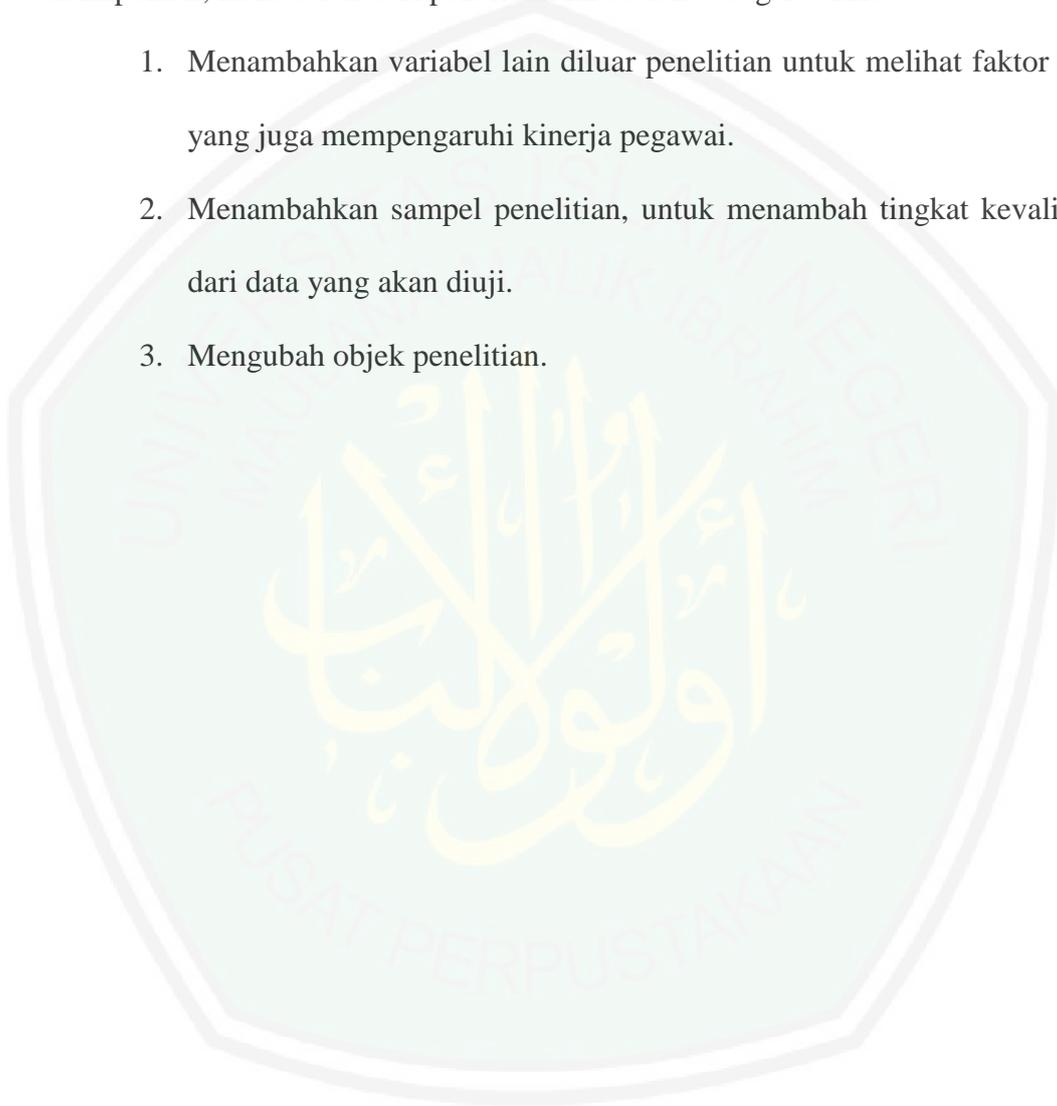
Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang sudah dilakukan sebelumnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur diperoleh hasil kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Seorang pemimpin yang memberikan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi perusahaan dan dapat bersikap fleksibel terhadap karyawan akan memberikan suasana kerja yang kondusif, karyawan pun akan semakin ada rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
2. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika seorang karyawan telah memiliki rasa puas terhadap pekerjaan yang telah dilakukannya, maka hal ini akan mendorong terciptanya kinerja yang lebih bagus yang akan dimiliki oleh karyawan tersebut.
3. Gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika sikap pemimpin dinilai baik oleh para karyawannya dan seorang pegawai juga memiliki kepuasan pada hasil kerjanya, maka keduanya akan mendorong pada tingkat kinerja yang baik dari pegawai tersebut.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan penelitian yang telah dilakukan dan disimpulkan, maka saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menambahkan variabel lain diluar penelitian untuk melihat faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Menambahkan sampel penelitian, untuk menambah tingkat kevalidan dari data yang akan diuji.
3. Mengubah objek penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahannya

Al-Bukhori. Muhammad bin Isma'il Abu Abdillah. "*Shohih Bukhori*". Beirut, Dar Tuq An-Najah. No. 7138

Al- Mushili. Abu Ya'la Ahmad. 1984. "*Musnad Abi Ya'la*". Damaskus Dar Al-Ma'mun Li At-Turots. No. 4384

Al-Qazwini. Ibnu Majah Abu Abdillah Muhammad bin yazid. "*Sunan Ibnu Majah*". Dar Ihya Al-Kutub Al-Arabiyah. No. 2443

Ajabar. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV BUDI UTAMA. Sleman

Amin, M. 2019. *Kepemimpinan dalam Islam*. Vol 2. No 2. December 2019

Anis Eliyana, S. Ma'arif dan Muzakki. *Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Towards Employee Performance*. European Research on Management and Business Economics. Vol. 25, Issue 3, September-December 2019. Pages 144-150

Ardian M. dan Muafi. *The Influence of Situational Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Islamic Organizational Citizenship Behavior*. Research in Business & Social Science. Vol. 10, No. 1, 2021, pp. 95-106

Aristyo R., Boge T. dan Harianto R. *The Effect of Motivation and Situational Leadership Style Towards Employee Performance Through Work Satisfaction at Developer Company*. International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering. Vol. 5, Issue 4, April 2019

Badrianto, Yuan; Muhammad Ekhsan. *Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries*. Journal of Business, Management, and Accounting. Vol. 2, Issue 1. March 2020

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ERLANGGA. Jakarta

Brikend AZIRI. 2011. *Job Satisfaction: A Literature Review*. Management Research and Practice. Vol.3, Issue 4 (2011) PP; 77-88

Darma, P. S dan Supriyanto, Achmad Sani. 2017. *The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance*. Vol. 1, Issue 1. December 2017

- Dizgah, M. R. et al. 2012. *Relationship Between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector*
- Eni Wuryani, A. Fathoni, dkk. *Analysis of Decision Support System on Situational Leadership Style on Work Motivation and Employee Performance*. Management Science Letters, September 2020, 365-372
- Erniwati, S. Mansyur, R. dan Roslina, A. *Leadership Style, Organizational Culture and Job Satisfaction at Employee Performance*. Point of View Research Management, July 2020, pp. 09-18
- Falkenburg Karin and B. Schyns. *Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviours*. Management Research News. Vol. 30, No. 10, 2007, pp. 708-723
- Febriana Rizki, et al. 2019. *Penerapan Nilai-Nilai Islami dan relevansinya dengan Peningkatan Komitmen Kerja Karyawan*. Vol. 4, No. 1. Februari 2019
- George W. Lumbasi, et al. *The Effect of Participative Leadership Style on the Performance of COYA Senior Managers in Kenya*. Researchjournali's Journal of Management. Vol. 4, No. 5, July 2016
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hayati, Sri. 2017. *Manajemen Umum dan Daya Manusia, Bank Perkreditan Rakyat dan Lembaga Keuangan Mikro*. ANDI. Yogyakarta
- Irwan P., S. Haryono dan B. A. Sulistyono. *Effect of Work Motivation and Leadership towards Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia*. journal of Asian Finance, Economics and Business. Vol. 7, No. 6, 2020, 387-397
- Isabel Buil, E. Martinez and J. Mastute. *Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality*.
- Ketut IR. et al. *The Effect of Compensation, Motivation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performance PT. XYZ (PERSERO) Tbk*. Academy of Strategic Management Journal. Vol. 17, Issue 4, 2018
- Margareth W. *Analisis Gaya Kepemimpinan di PT. Wijaya Makmur Sentosa*. AGORA. Vol. 4, No. 2 (2016)

- M. Asrarul Haq and K. Peter Kuchinke. *Impact of Leadership Styles on Employee Attitude towards Their Leader and Performance: Empirical Evidence from Pakistan Banks*. *Future Business Journal* 2, 2016, 54-64
- M. Ridlwan, Dian Alfia and Tantri Yanuar. *The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction*. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. Vol. 8, Issue 3, March 2021
- M. Syukri and Heryanto. *The Influence of Leadership Style, and Organizational Commitment, on Employee Discipline and Also its Impact on Employee Performance of The Dharmasraya District Community and Village Empowerment Office*. *Archives of Business Research*. Vol. 7, No. 7, July 2019
- Mulyadi. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo.
- Puspita, Rinny; C. B. Purba; U. T. Handiman. *The Influence of Compensation, Job Promotion, and Job Satisfaction on Employee Performance of Mercubuana University*. *International Journal of Business Marketing and Management*. Vol. 5, Issue 2, February 2020, pp. 39-48
- Rahmat, R., Ramly, M. et al. 2019. *The Leadership Affect of the Job Satisfaction and the Performance*. *Asia Pacific Journal of Management and Education*. Vol 2. No 1
- Rike Selviasari. *The Effect of Situational Leadership Style, Compensation and Motivation on Employee Performance in PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Kediri Branch*. *Journal of Engineering and Management in Industrial System*. Vol. 7, No. 1, 2019
- Rivai, V. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (dari teori ke praktik0)*. Rajawali Pers. Jakarta
- Sedarmayanti. 2019. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama. Bandung
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&D*. Afabeta. Bandung

- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2001). *Metode Penilaian*. Bandung: Alfabeta
- Suharno, P., Purwanto, K. & Muzaffar, M. 2016. *Factor Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia*. international Journal of Law and Management. Vol. 59, No. 4, 2017. pp. 607-614
- Suharno, P., Purwanto, K. & Rachmad G. *The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and its Implication in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*. international Journal of Law and Management. Vol. 59, No. 6. 2017. pp. 1337-1358
- Supriyanto, Achmad Sani; Vivin Maharani. 2013. *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia, Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. UIN-Malang Press. Malang
- Supriyanto, Achmad Sani; Vivin Maharani. 2019. *Riset Manajemen SDM, untuk Skripsi, Tesis, Disertasi, dan dilengkapi dengan Contoh Artikel Jurnal*. Inteligensi Media. Malang
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta
- Teddy Chandra and Priyono. *The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance-Studies in the School of SMPN 10 Surabaya*. International Education Studies. Vol. 9, No. 1, 2016
- Thoni, S. P., Noermijati and Dodi, W. I. *The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction*. Journal of Applied Management. Vol. 16, No. 1, March 2018
- Vendi Arianto and Arik Prasetya. *The Effect of Situational Leadership Style, Work Ethic, and Work Motivation on the Employee's Performance (Study on the employee department of production in PT. Gudang Garam Kediri)*. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 52, No. 1, November 2017
- Yiing, H. L and Zaman, K. *The Moderating Effect of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance*. Vol. 3, No. 30. 2009, PP, 53-86

LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Kuesioner

KUESIONER PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Assalamualaikum Wr Wb Dengan hormat, Perkenankanlah saya Alvi Nur Diyanti Mahasiswa Angkatan 2017 jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang meminta kesediaan Bapak, Ibu, Saudara/i untuk berpartisipasi dalam mengisi dan menjawab seluruh pertanyaan yang ada dalam kuesioner ini. Penelitian ini digunakan untuk menyusun skripsi dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI”**. Untuk itu diharapkan para responden dapat memberikan jawaban yang sebenar-benarnya demi membantu penelitian ini. Atas waktu dan kesediaannya saya ucapkan terima kasih, semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua.

A. PANDUAN PENGISIAN

- ✓ Responden menyertakan nama, pertanyaan yang di ajukan dan jawaban-jawaban yang di terima semata mata untuk tujuan penelitian skripsi dan tidak berdampak pada individu responden maupun organisasi.
- ✓ Isi dan pililah salah satu jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang di ajukan dengan memberikan tanda centang pada setiap jawaban yang dipilih
- ✓ Pastikan bahwa jawaban-jawaban yang diberikan adalah jawaban yang jujur dan sesuai dengan kenyataan

B. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : () laki-laki
() perempuan
3. Alamat saat ini :
4. Berapa lama anda menjadi karyawan di BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur ?

- a. < 1 Tahun
- b. 1-3 Tahun
- c. 4-5 Tahun
- d. > 5 Tahun

C. PETUNJUK PENGISIAN

Ket :

SS (1) = Sangat Setuju

TS (3) = Tidak Setuju

S (2) = Setuju

STS (4) = Sangat Tidak Setuju

No.	Pertanyaan	Jawab				
		STS	TS	N	S	SS
<i>Telling</i>						
1.	Atasan saya selalu memberikan arahan yang sesuai pada pegawai					
2.	Atasan saya selalu mengawasi setiap pegawainya.					
3.	Atasan saya selalu memberikan penghargaan pada hasil kerja pegawai					
<i>Selling</i>						
4.	Atasan saya memberika perintah dengan jelas					
5.	Atasan saya memberika kesempatan pada pegawai untuk berpendapat					
6.	Atasan saya selalu membimbing setiap pegawainya					
7.	Atasan saya selalu memberikan menerima dan mendengarkan setiap keluhan para karyawan					
<i>Participating</i>						
8.	Atasan memberikan kesempatan pada pegawai untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan					
9.	Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk ikut andil dalam memecahkan permasalahan					

10.	Atasan saya membantu setiap pegawai yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan.					
Delegating						
11.	Atasan saya selalu memberikan tugas dan tepat					
12.	Atasan saya selalu memberi kepercayaan pada tiap pegawainya					
13.	Atasan selalu membangun hubungan baik dengan bawahannya					

No.	Pertanyaan	Jawab				
		STS	TS	N	S	SS
Rekan kerja						
1.	Setiap karyawan memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lain					
Kondisi pekerjaan						
2.	Lingkungan kerja saya sangat nyaman dan menyenangkan					
Gaji Atau Keuntungan Finansial Lain						
3.	Karayawan mendapatkan reward atas kerja yang memuaskan					

No.	Pertanyaan	Jawab				
		STS	TS	N	S	SS
Kuantitas						
1.	Saya selalu melakukan setiap pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan					
Kualitas						
2.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang sesuai					
Ketepatan waktu						
3.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					

4.	Saya selalu sampai di kantor tepat waktu					
Kemampuan kerja sama						
5.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan <i>team</i> dengan baik.					
6.	Pekerjaan yang saya lakukan banyak melibatkan <i>team</i> (kelompok)					

2. Uji Validitas

Variabel	Item	R	r tabel	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	X1.2	0.476	0,179	.002	Valid
	X1.3	0.318		.046	Valid
	X1.5	0.472		.002	Valid
	X1.6	0.630		.000	Valid
	X1.7	0.483		.002	Valid
	X1.8	0.460		.000	Valid
	X1.9	0.468		.002	Valid
	X1.10	0.429		.006	Valid
	X1.11	0.708		.000	Valid
	X1.12	0.708		.000	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	X2.1	0.977		.000	Valid
	X2.2	0.977		.000	Valid
	X2.3	0.713		.000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0.439		.005	Valid
	Y2	0.624		.000	Valid
	Y3	0.774		.000	Valid
	Y4	0.764		.000	Valid
	Y5	0.602		.000	Valid
	Y6	0.557		.000	Valid

3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0.700	Reliabel

Kepuasan Kerja (X2)	0.861	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.752	Reliabel

4. Deskripsi Responden Variabel

Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)

Item	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.2	0	0	0	0	17	42.5	23	57.5	0	0	3.58
X1.3	0	0	0	0	19	47.5	21	52.5	0	0	3.53
X1.5	0	0	0	0	5	12.5	35	87.5	0	0	3.88
X1.6	0	0	0	0	19	47.5	21	52.5	0	0	3.53
X1.7	0	0	0	0	12	30	28	70	0	0	3.70
X1.8	0	0	0	0	3	7.5	37	92.5	0	0	3.93
X1.9	0	0	0	0	6	15	34	85	0	0	3.85
X1.10	0	0	0	0	5	12.5	35	87.5	0	0	3.88
X1.11	0	0	0	0	1	2.5	39	97.5	0	0	3.98
X1.12	0	0	0	0	1	2.5	39	97.5	0	0	3.98
Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan Situasional)											3.78

Kepuasan Kerja (X2)

Item	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0	0	0	0	0	34	85	6	15	4.15
X2.2	0	0	0	0	0	0	34	85	6	15	4.15
X2.3	0	0	0	0	0	0	38	95	2	5	4.05
Variabel X2 (Kepuasan Kerja)											4.12

Kinerja Pegawai (Y)

Item	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	

Y1	0	0	0	0	4	10	36	90	0	0	3.90
Y2	0	0	0	0	27	67.5	13	32.5	0	0	3.33
Y3	0	0	0	0	33	82.5	7	17.5	0	0	3.18
Y4	0	0	0	0	32	80	8	20	0	0	3.20
Y5	0	0	0	0	6	15	34	85	0	0	3.85
Y6	0	0	0	0	4	10	36	90	0	0	3.90
Variabel X1 (Kinerja Pegawai)											3.56

5. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		1.39440445
Most Extreme Differences	Absolute		.144
	Positive		.144
	Negative		-.106
Test Statistic			.144
Asymp. Sig. (2-tailed)			.037 ^c
Monte Carlo Sig. (2-tailed)			.345 ^d
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.333
		Upper Bound	.357

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

6. Uji Multikolinearitas

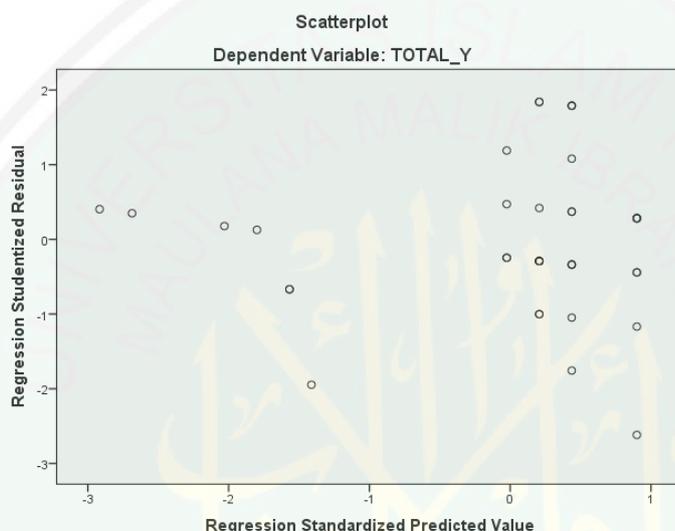
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF

1	(Constant)	22.819	5.543		4.117	.000		
	TOTAL_X1	.067	.129	.084	.517	.608	.983	1.017
	TOTAL_X2	-.324	.268	-.196	-1.210	.234	.983	1.017

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

7. Uji Heteroskedastisitas



8. Uji Hipotesis

Uji Koefisiensi Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.203 ^a	.413	.105	1.432

a. Predictors: (Constant), TOTAL_X2, TOTAL_X1

Uji Parsial (T)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.819	5.543		4.117	.000
	TOTAL_X1	.067	.129	.084	.517	.608

TOTAL_ X2	.324	.268	.796	1.210	.023
--------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

Uji Simultan (Uji-F)

ANOVA^a

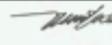
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.270	2	1.635	.798	.046 ^b
	Residual	75.830	37	2.049		
	Total	79.100	39			

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

b. Predictors: (Constant), TOTAL_X2, TOTAL_X1

9. Bukti Konsultasi

Nama : Alvi Nur Diyanti
 NIM/Jurusan : 17510167/ Manajemen
 Pembimbing : Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM
 Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	03 Oktober 2020	Pengajuan <i>Outline</i>	1. 
2.	28 November 2020	Proposal	2. 
3.	28 Februari 2021	Revisi Bab 1,2,3	3. 
4.	16 Maret 2021	Revisi Lanjutan	4. 
5.	22 April 2021	Seminar Proposal	5. 
6.	19 November 2021	Revisi Bab 3 dan 4	6. 
7.	12 Februari 2022	Revisi lanjutan	7. 
8.	04 Maret 2022	Acc Keseluruhan	8. 

Malang, 4 Maret 2022

Mengetahui :

Ketua Jurusan Manajemen



Muhammad Sulhan, SE., MM

NIP. 197406042006041002

BIODATA PENELITIAN

Nama Lengkap : Alvi Nur Diyanti
Tempat, tanggal lahir : Lamongan, 08 Mei 1998
Golongan Darah : B
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Alamat Asal : Jln. Karang Waru RT. 07 RW. 03, Prijek Lor,
Laren, Lamongan
Telepon/HP : 085855213871
E-mail : alvidian536@gmail.com
Instagram : @alvi.dian

Pendidikan Formal :

2003-2004 : TK AL-IHSAN
2004-2010 : MI SYIFA'UL QULUB
2010-2013 : MTS. MAMBA'US SHOLIHIN Gresik
2013-2016 : MA. MAMBA'US SHOLIHIN Gresik
2017-2022 : S1 Manajemen UIN Malang

Pendidikan Non Formal :

Pondok Pesantren Mamba'us Sholihin, Gresik, Jawa Timur (2010-2017)

Pengalaman Organisasi :

1. Pengurus HMJ Manajemen Tahun 2018
2. Anggota PMII Ekonomi Moch. Hatta Tahun 2018
3. Pengurus PMII Ekonomi Moch. Hatta Tahun 2019

Aktivitas dan Pelatihan :

- Peserta Acara Pengenalan Budaya Akademik dan Kemahasiswaan (PBAK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2017
- Peserta Pengenalan Budaya Akademik dan Kemahasiswaan (PBAK) Fakultas Ekonomi Universitas Islam negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2017
- Peserta Sosialisasi Jurusan Manajemen (OSJUR) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2017
- Peserta Kegiatan Sosialisasi Manasik Haji Mahasantri Pusat Ma'had Al-Jami'ah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2017
- Peserta Pelatihan Software Statistik yang diselenggarakan oleh Laboratorium Statistik Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2020

Pengalaman Organisasi Diluar kampus :

1. Pengurus HIMAM (Himpunan Alumni Mamba'us Sholihin) Konsulat Malang Tahun 2019-2020

Pengalaman Pekerjaan :

1. Praktek Kerja Lapangan (PKL) PT. Bintang Maraga Lintas Media Tahun 2020-2021

Kepanitiaan :

1. Panitia Bendahara FMT (*Future Management Training*) Tahun 2018
2. Panitia KAR (Kemah Anggota Rayon) PMII Moch. Hatta Tahun 2018



KEMENTRIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FORM C)

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Puji Endah Purnamasari, MM
NIP : 19871002 201503 2 004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Alvi Nur Diyanti
NIM : 17510167
Handphone : 085855213871
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Email : alvidian536@gmail.com
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originality report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
20%	21%	7%	12%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 April 2022
UP2M

Puji Endah Purnamasari, MM
NIP198710022015032004

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur)

by Alvi Nur Diyanti

Submission date: 20-Apr-2022 11:04AM (UTC+0700)

Submission ID: 1815152770

File name: SKRIPSI_Alvi_Nur_Diyanti_17510167-Revisi_Sidang.pdf (1.54M)

Word count: 21270

Character count: 135605

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada BMT Mandiri Sejahtera Jawa Timur)

ORIGINALITY REPORT

20%
SIMILARITY INDEX

21%
INTERNET SOURCES

7%
PUBLICATIONS

12%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	13%
2	alnuhudhul.wordpress.com Internet Source	1%
3	repository.widyatama.ac.id Internet Source	1%
4	ejournal.umm.ac.id Internet Source	1%
5	123dok.com Internet Source	1%
6	Submitted to Clayton College & State University Student Paper	1%
7	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	1%
8	repository.ub.ac.id Internet Source	1%

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches On

