

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Fungsi intermediasi yang dimiliki oleh perbankan adalah menjadi perantara keuangan pada masyarakat. Bentuk intermediasi yang dimaksud merujuk pada Undang Undang Republik Indonesia (UU) No 10 tahun 1998 yang menerangkan bahwa perbankan adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran adalah Bank Perkreditan Rakyat yang selanjutnya disingkat BPR. Yang menjadi daya tarik bagi para pelaku usaha mikro adalah dengan adanya Kredit Usaha Rakyat (KUR) serta penawaran suku bunga yang rendah yang ditawarkan oleh lembaga keuangan, hal ini tentunya akan menjadi suatu persaingan antar lembaga keuangan.

Dalam menghadapi persaingan tersebut, salah satu upaya dan strategi yang digunakan adalah dengan cara melakukan “jemput bola” dimana karyawan BPR melakukan layanan prima dengan mendatangi nasabah dan melakukan pembinaan dalam rangka melakukan monitoring perkembangan usaha debitur. Hal ini merupakan salah satu upaya adaptif dalam melakukan layanan prima (Wihara, 2020).

Tabel 1.1.1 Data Jaringan BPR di Provinsi Bali Tahun 2021

No	Kota/Kabupaten	Kantor Pusat	Kantor Cabang	Kantor Kas	ATM	Total
1	Denpasar	23	12	20	1	56
2	Badung	49	12	47	-	108
3	Bangli	3	1	4	-	8
4	Buleleng	7	7	14	-	28
5	Gianyar	25	9	24	-	58
6	Jembrana	1	3	2	-	6
7	Karangasem	3	-	6	-	9
8	Klungkung	5	4	1	-	10
9	Tabanan	18	7	14	-	39
	TOTAL BPR	134	55	132	1	322

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (OJK) 2021

Data jaringan kantor BPR di Provinsi Bali per Desember 2021 menunjukkan bahwa Provinsi Bali memiliki 134 Kantor Pusat (KP) BPR, 55 Kantor Cabang (KC) BPR, 132 Kantor Kas (KK) BPR dan 1 unit ATM yang dimiliki oleh BPR yang berada di Denpasar. Sedangkan, kabupaten yang memiliki jumlah KP, KC dan KK terbanyak adalah Kabupaten Badung. BPR yang tersebar di Kabupaten Badung adalah sebanyak 108 unit yang terbagi menjadi 49 KP, 12 KC dan 47 KK. Posisi kedua terbanyak yang memiliki BPR adalah Kabupaten Gianyar dengan jumlah BPR sebanyak 58 unit yang terdiri dari 25 KP, 9 KC dan 24 KK. Pada posisi ketiga yang memiliki BPR terbanyak 56 unit. Adapun BPR di Kota Denpasar terdiri dari 23 KP, 12 KC dan 20 KK serta satu-satunya kota/kabupaten yang memiliki ATM BPR yaitu sebanyak 1 unit.

Secara persentase jumlah jaringan BPR pada masing-masing Kabupaten/Kota di Provinsi Bali adalah sebagai berikut: Kabupaten Badung (33.54%), Kabupaten Gianyar (18.01%), Kota Denpasar (17.39%), Kabupaten Tabanan (12.11%),

Kabupaten Buleleng (8.7%), Kabupaten Klungkung (3.11%), Kabupaten Karangasem (2.8%), Kabupaten Bangli (2.48%), Kabupaten Jembrana (1.86%).

Tabel 1.2.1 Data Aset BPR/BPRS Provinsi Bali Kabupaten/Kota
(Dalam jutaan Rupiah)

Kabupaten/Kota	Tahun					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Provinsi Bali	13,074,268	14,077,545	15,570,681	17,145,453	17,090,622	18,166,402
Kab. Buleleng	1,107,765	1,277,249	1,413,103	1,450,127	1,468,013	712,289
Kab. Jembrana	96,640	106,412	101,301	92,560	8,020	83,972
Kab. Tabanan	1,047,578	1,161,711	1,273,449	1,114,729	800,463	986,094
Kab. Badung	3,302,541	3,385,638	3,789,622	4,010,956	3,158,858	3,634,065
Kab. Gianyar	1,935,892	2,159,799	2,367,360	2,608,683	2,463,974	2,991,160
Kab. Klungkung	165,992	187,749	220,178	267,970	219,501	296,813
Kab. Bangli	189,527	206,771	249,708	357,916	312,630	341,625
Kab. Karangasem	164,474	157,202	156,999	161,445	199,099	88,711
Kota Denpasar	5,063,859	5,435,013	5,998,961	7,081,069	8,460,063	9,031,673

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (OJK) 2021

Data OJK per November 2021 mencatat bahwa total aset BPR dan BPRS Provinsi Bali adalah sebesar Rp 18,16 Triliun. Trend aset BPR dan BPRS di Provinsi Bali dari Tahun 2016 s.d. 2021 menunjukkan adanya kenaikan akan tetapi pada tahun 2019 ke 2020 adanya penurunan aset sebesar Rp 54,83 Miliar atau sebesar 0.32 %.

Aset terbesar per tahun 2021 dimiliki oleh BPR/BPRS yang berada di Kota Denpasar yaitu sebesar Rp 9.03 Triliun dan aset terbesar kedua yaitu Kabupaten Badung sebesar Rp 3.63 Triliun. Urutan aset BPR/BPRS di Provinsi Bali berikutnya adalah sebagai berikut: Kabupaten Gianyar (Rp 2.99 Triliun), Kabupaten Tabanan (Rp 986 Miliar), Kabupaten Buleleng (Rp 712,2 Miliar), Kabupaten Bangli (Rp 341.62 Miliar), Kabupaten Klungkung (Rp 296.81

Miliar), Kabupaten Karangasem (Rp 88.7 Miliar) dan Kabupaten Jembrana (Rp 83.97 Miliar).

Kantor BPR/BPRS yang dimiliki oleh Kabupaten Badung lebih banyak dibandingkan dengan Kota Denpasar, akan tetapi secara aset yang dimiliki Kabupaten Badung berada diposisi ke dua setelah Kota Denpasar. Trend aset BPR/BPRS yang dimiliki oleh Kabupaten Badung mengalami kenaikan dari tahun 2016 s.d. 2019 dengan selisih kenaikan aset sebesar Rp 708,415 Miliar atau kenaikan sebesar 21.45%. Akan tetapi, pada tahun 2021 mengalami penurunan aset dengan selisih penurunan sebesar Rp 376,89 M atau penurunan sebesar 9.4 % dari tahun 2019. Adanya penurunan aset di beberapa BPR dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021, sangat dibutuhkan peranan seorang pemimpin yang mampu memperbaiki kondisi tersebut.

Kepemimpinan yang baik dapat membuat karyawan dalam organisasi tersebut dapat termotivasi, serta kinerja organisasi dapat terlaksana secara efektif (Bus *et al.*, 2015). Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya. Salah satu gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) adalah *spiritual leadership*. Konsep dan nilai spiritualitas terdiri dari: transdental, keseimbangan, kesucian, mencintai dan mementingkan kepentingan orang lain, makna dalam hidup, hidup yang selaras dengan alam semesta dan kesadaran ada sesuatu atau seseorang yang lebih dari diri sendiri (Tuhan atau energi) yang menyediakan

energi dan kebijaksanaan yang melampaui aspek materi kehidupan (Gani *et al.*, 2013). *Spiritual leadership* merupakan suatu seni dalam memobilisasi orang lain agar mau bergabung untuk mencapai aspirasi bersama, memerlukan motivasi menciptakan visi dan misi, dengan mengembangkan suatu budaya dengan nilai-nilai yang mempengaruhi orang lain (Fry, 2003). *Spiritual leadership* terdiri dari nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi orang lain dan diri sendiri (Fry, 2003); (Rafsanjani, 2017). *Spiritual leadership* memiliki kualitas ditunjukkan dari ketekunan, mempunyai cita-cita tinggi, integritas, memberi harapan, empati, jujur, sabar, dapat dipercaya, loyal pada perusahaan dan rendah hati. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sureskriati (2017) dan Wang *et al.* (2019) menyatakan bahwa *spiritual leadership* mempengaruhi *employee performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Udin (2019) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel *spiritual leadership* terhadap *employee performance*. Hasil penelitian dari Rofi'I & Sarwoko (2021) menerangkan bahwa *spiritual leadership* memberi dorongan dan keteladanan pada karyawan sehingga memberikan konsekuensi bagi *employee performance*. Namun demikian, terdapat pula penelitian yang menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan antara *spiritual leadership* terhadap *employee performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Maryati *et al.* (2019) menyatakan bahwa *spiritual leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Supriyanto *et al.* (2020)

juga menyatakan bahwa *spiritual leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Dari hasil wawancara yang dilakukan, fenomena yang disebabkan turunnya aset perusahaan BPR/BPRS adalah karena kurangnya jiwa kepemimpinan yang memiliki spiritualitas dalam memberikan arahan dan strategi kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga tanpa adanya *spiritual leadership*, maka dapat menyebabkan turunnya kepercayaan nasabah kepada perusahaan dan secara internal dengan adanya *spiritual leadership* dapat memitigasi terjadinya fraud atau penyelewangan dana dalam perusahaan yang tentunya dapat berpengaruh kepada aset yang dimiliki perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti Arinnandya (2018), Nafei (2018), Afrizal (2021), Jufrizen & Nasution (2021) menyatakan bahwa variabel *spiritual leadership* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel *organization citizenship behaviors* yang selanjutnya disingkat menjadi OCB. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Pio & Lengkong (2020) menyatakan bahwa variabel *spiritual leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap variabel OCB.

Employee performance juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi (*organization culture*). *Organization culture* adalah sebuah kerangka kerja yang menjadi pedoman bagi tingkah laku karyawan sehari-hari dan membuat keputusan bagi karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk tercapainya

tujuan organisasi tersebut (Rivai & Mulyadi, 2012). Menurut Marta & Suharnomo (2011) *organization culture* merupakan nilai-nilai dan simbol-simbol yang dipahami dan ditaati bersama-sama oleh semua anggota organisasi tersebut. Budaya ini adalah sesuatu yang unik yang dimiliki oleh organisasi tertentu, sebagai pembeda antara organisasi yang ditunjukkan kepada orang lain. Penelitian yang dilakukan oleh Hasan *et al.*, (2021) juga menerangkan bahwa adanya pengaruh antara *organization culture* terhadap *employee Performance*.

Penelitian Nurdin & Rohendi (2016) menunjukkan adanya pengaruh variabel *organization culture* terhadap variabel *employee performance*. Penelitian lain yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel *organization culture* terhadap *employee performance* (Wati *et al.*, 2020; Prahasti & Wahyono, 2018 dan Avera & Nawawi, 2019). Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) menyatakan bahwa variabel *organizational culture* tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap variabel *employee performance*.

Penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) menyatakan bahwa variabel *organization culture* berpengaruh terhadap variabel OCB. Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti yaitu (Suwibawa *et al.*, 2018 dan Arumi *et al.*, 2019) juga menyatakan bahwa variabel *organization culture* berpengaruh signifikan terhadap variabel OCB. Penelitian dari Warsito (2008) menyatakan bahwa *organization culture* tidak berpengaruh terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti Sugianingrat *et al.* (2019); Hidayah & Harnoto (2018), Vipraprastha *et al.* (2018), Pratiwi *et al.* (2018) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap variabel *employee performance*. Sedangkan penelitian dari Sitio (2021) menyatakan bahwa variabel OCB tidak berpengaruh terhadap variabel *employee performance*. OCB juga dapat berperan sebagai variabel intervening, (Supriyanto *et al.*, 2020; Saputra *et al.*, 2020; Suwibawa *et al.*, 2018 dan Gautama & Edelman, 2020).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, penulis dapat merumuskan masalah yang di hadapi oleh dengan tujuan untuk membantu masalah yang ada. Adapun yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada BPR se Kabupaten Badung?
- 2) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada BPR se Kabupaten Badung?
- 3) Apakah *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap *Organization Citizen Behavior (OCB)* pada BPR Se Kabupaten Badung?
- 4) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organization Citizen Behavior (OCB)* pada BPR Se Kabupaten Badung?
- 5) Apakah *Organization Citizen Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Se Kabupaten Badung?

- 6) Apakah *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organization Citizen Behavior (OCB)* pada BPR Se Kabupaten Badung?
- 7) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organization Citizen Behavior (OCB)* pada BPR Se Kabupaten Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Memperhatikan latar belakang serta kesenjangan pada riset-riset sebelumnya, maka pertanyaan-pertanyaan penelitian yang akan dikaji dan dianalisis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *Spiritual leadership* terhadap Kinerja Karyawan pada BPR se Kabupaten Badung?
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada BPR se Kabupaten Badung?
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *Spiritual leadership* terhadap *Organization Citizen Behavior (OCB)* pada BPR Se Kabupaten Badung?
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organization Citizen Behavior (OCB)* pada BPR Se Kabupaten Badung?
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *Organization Citizen Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Se Kabupaten Badung?

- 6) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *Spiritual leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organization Citizen Behavior (OCB)* pada BPR Se Kabupaten Badung?
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organization Citizen Behavior (OCB)* pada BPR Se Kabupaten Badung?

1.4 Manfaat Penelitian

Merujuk pada tujuan penelitian, maka penelitian ini sekurang-kurangnya diharapkan dapat memberikan dua kegunaan, yaitu:

- 1) Manfaat teoritis, dapat memperkaya konsep atau teori yang menyokong perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan pengaruh *Spiritual leadership* dan *Organization Culture* terhadap *Employee Performance* melalui *Organization Citizen Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening.
- 2) Manfaat praktis, dapat memberikan masukan yang berarti bagi BPR Se Kabupaten Badung dalam meningkatkan *Employee Performance*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Latar Belakang

2.1.1 Grand Theory

Penelitian ini menggunakan Teori Sifat yang dikemukakan oleh Robbins and Judge dalam Marianti (2009). Pengertian Teori sifat dibuat berdasarkan ciri-ciri atau karakteristik banyak pemimpin - baik pemimpin yang sukses maupun yang tidak sukses – dan digunakan untuk memprediksi efektivitas kepemimpinan seseorang. Teori kepemimpinan sifat adalah suatu pandangan atau pendapat yang mengatakan bahwa efektivitas seorang pemimpin banyak ditentukan oleh sifat-sifat atau karakter yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Teori kepemimpinan sifat membedakan pemimpin dari non pemimpin dengan memusatkan perhatian pada kualitas dan karakteristik pribadi seseorang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ciri-ciri pemimpin yang efektif adalah "*Emotional Intelligence (EI)*". Pendukung EI mengatakan bahwa tanpa hal ini, seseorang tidak mungkin menjadi pemimpin yang besar. Komponen utama dari EI adalah empati (*empathy*). Pemimpin yang memiliki empati yang tinggi, dapat merasakan kebutuhan orang lain, mendengarkan apa yang dikatakan dan apa yang tidak dikatakan oleh pengikut, dan dapat membaca reaksi orang lain. Perhatian serta empati

yang dilakukan oleh pemimpin kepada orang-orang yang bekerja dengannya akan membuat orang tetap mau membantu pemimpin tersebut, walaupun keadaan menjadi sulit atau buruk.

Emotional Intelligence adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui dan mengendalikan gejala gejala dan informasi emosional (Goleman, 1995). Orang yang memahami emosi dirinya dan mampu membaca emosi orang lain, dapat lebih efektif dalam pekerjaannya. Hasil riset yang dilakukan Goleman mengenai *Emotional Intelligence* (Robbins & Judge: 2007), menyatakan bahwa Emotional Intelligence terdiri dari lima dimensi, yaitu:

- 1) Kesadaran diri (*Self-awareness*) yaitu memahami perasaan dirinya.
- 2) Manajemen diri (*Self-management*) yaitu kemampuan mengendalikan emosi diri sendiri.
- 3) Motivasi diri (*Self-motivation*) yaitu kemampuan untuk tetap bertahan dalam menghadapi kelemahan dan kegagalan.
- 4) Empati (*Empathy*) yaitu kemampuan untuk memahami perasaan orang lain.
- 5) Kemampuan sosial (*Social Skills*) yaitu kemampuan untuk mengendalikan emosi orang lain.

2.1.2 *Spiritual Leadership*

Spiritual Leadership adalah sebuah kepemimpinan yang dapat mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi serta menggerakkan dengan menunjukkan keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi dari nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan itu sendiri Tobroni (2015).

Menurut Fry dalam (Violita, 2018) menerangkan bahwa ada 5 (lima) indikator *spiritual leadership* yaitu:

a. *Vision*

Tiga fungsi utama *Vision* yaitu: memperjelas arah secara umum dari perusahaan tersebut, merinci dan menyederhanakan berbagai keputusan, mengakumulasi pendapat seseorang agar lebih efisien guna mencapai tujuan organisasi.

b. *Hope/Faith*

Dalam mencapai sebuah tujuan dan menjalankan visi/misi perusahaan dibutuhkan sebuah harapan atau keyakinan.

c. *Altruistic Love*

Indikator *altruistic love* merupakan sikap maupun perhatian yang diberikan baik kepada diri sendiri maupun kepada orang lain.

d. *Meaning/ Calling*

Indikator *meaning/calling* memberikan pemahaman dan kepercayaan kepada setiap anggota organisasi bahwa apa yang mereka lakukan merupakan suatu hal yang penting, berarti dan bermakna bagi setiap anggota organisasi tersebut.

e. Membership

Indikator *membership* memberikan kesempatan bagi setiap anggota organisasi untuk terlibat langsung dalam perusahaan sehingga setiap anggota merasa dihargai atas setiap pekerjaan yang dilakukan.

2.1.3 Budaya Organisasi

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan kepada karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Soedjono dalam (Yudha, 2018:27) menerangkan bahwa indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*)
- 2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)
- 3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientasi*)
- 4) Berorientasi kepada manusia (*People Orientation*)
- 5) Berorientasi Tim (*Team Orientation*)

2.1.4 *Organization Citisenzhip Behaviors (OCB)*

Menurut Organ *et. al.*, (2006) menerangkan bahwa OCB adalah perilaku individu yang tidak dipengaruhi oleh *reward* secara formal baik secara langsung maupun tidak langsung dengan tujuan utama yaitu meraih fungsi organisasi yang efektif dan efisien.

Menurut Organ *et. al.*, (2006) indikator OCB terdiri dari:

- 1) *Alturism* (Menolong orang lain)
- 2) *Constiusness* (Perilaku melebihi batas minimum)
- 3) *Courtesy* (Menghormati orang lain)
- 4) *Sportmanship* (Bersikap toleran)
- 5) *Civic Virtue* (Menjadi warga yang bijak)

2.1.5. **Kinerja Karyawan**

Kinerja menurut Hasibuan (2007) adalah hasil kerja yang diraih oleh seseorang dalam melaksanakan tugas kerja yang diberikan kepadanya.

Menurut Sutrisno dalam (Adha *et. al.*, 2019) menerangkan bahwa indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat kerapian pekerjaan.
- 2) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan produk.
- 3) Kualitas pekerjaan.
- 4) Kuantitas pekerjaan.
- 5) Pengetahuan kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini untuk menguji dan menganalisis mengenai *spiritual leadership* dan budaya organisasi (*organization culture*) terhadap Kinerja karyawan (*employee performance*) dengan OCB sebagai variabel intervening. Sebagai acuan dan bahan pertimbangan, berikut disampaikan beberapa hasil penelitian yang terkait dengan pengaruh *spiritual leadership* dan budaya organisasi (*culture organization*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) dengan OCB sebagai variabel intervening, adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Udin (2019) dengan judul *Spiritual leadership and employee performance: An empirical investigation*. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Rofi'i & Sarwoko (2021) dengan judul Efek Kepemimpinan Spiritual dan Kompetensi pada Kinerja Karyawan Peran Motivasi Sebagai Mediasi. Analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *spiritual leadership* memiliki dampak pada peningkatan *employee performance*.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Maryati *et. al.*, (2019) dengan judul *The effect of spiritual leadership and organizational culture on employee performance: The mediating role of job satisfaction*. Analisis data menggunakan Structural

Equation Modelling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *spiritual leadership* tidak berpengaruh terhadap variabel *employee performance*.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto *et. al.*, (2020) dengan judul *Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance?* Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Dan OCB sebagai mediasi antara *spiritual leadership* terhadap *employee performance*.
- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Arinnandya (2018) dengan judul Pengaruh kepuasan kerja, persepsi dukungan organisasi dan kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT MNC Sky Vision Tbk. Analisis data menggunakan validitas, uji reliabilitas, regresi, uji t dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap OCB.
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Nafei (2018) dengan judul *Quality of work life as a mediating variable of the relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behavior: A study on teaching hospitals in Egypt*. Analisis data menggunakan metode *Statistical Product and Service Solutions*

(SPSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap OCB.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Afrizal (2021) dengan judul Pengaruh kepemimpinan spiritual dan kualitas kehidupan kerja terhadap organizational citizenship behavior dengan kepuasan kerja sebagai mediasi (studi: RSUD dr. Sadikin kota pariaman) Analisis data menggunakan *Smart-PLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap OCB.
- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen & Nasution (2021) dengan judul Peran Mediasi Workplace Spirituality Pada Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Organization Citizenship Behavior. Analisis data yang digunakan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan *spiritual leadership* berpengaruh langsung terhadap OCB.
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Pio & Lengkong (2020) dengan judul *The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior*. Analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan *spiritual leadership* tidak berpengaruh terhadap OCB.
- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Hasan *et. al.*, (2021) dengan judul *Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee*

Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach. Analisis data yang digunakan adalah *Smart Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organization culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Nurdin & Rohendi (2016) dengan judul Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. Analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organization culture* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.
- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Wati *et al.*, (2020) dengan judul Budaya Organisasi Sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. Analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organization culture* memiliki peran mediasi pengaruh kepemimpinan terhadap *employee performance*.
- 13) Penelitian yang dilakukan oleh Prahasti & Wahyono (2018) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organization culture* memiliki pengaruh secara parsial terhadap *employee performance*.

- 14) Penelitian yang dilakukan oleh Avera & Nawawi (2019) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Jakarta. Analisis data yang digunakan adalah SmartPLS Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organization culture* memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee performance*.
- 15) Penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016) dengan judul *The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives*. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan *Partial Least Square (PLS)* Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organization culture* tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Sedangkan, *organization culture* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance*.
- 16) Penelitian yang dilakukan oleh Suwibawa *et. al.*, 2018 dengan judul *Effect of organizational culture and organizational commitment to employee performance through organizational citizenship behavior (OCB) as intervening variables (study on Bappeda Litbang Provinsi Bali)*. Analisis yang digunakan adalah Smart PLS dan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organization culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Dan OCB dapat memediasi secara signifikan dan positif pada *organization culture* dan *employee performance*.

- 17) Penelitian yang dilakukan oleh Arumi *et al.*, (2019) dengan judul *Effect of organizational culture on organizational citizenship behavior with organizational commitment as a mediator*. Analisis data yang digunakan adalah *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organization culture* memiliki pengaruh terhadap OCB.
- 18) Penelitian yang dilakukan oleh Warsito (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi dan Kinerja (Survey pada Karyawan Hotel Berbintang di Kota Malang dan Batu). Analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Culture organization* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Dan *culture organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.
- 19) Penelitian yang dilakukan oleh Sugianingrat *et al.* (2019) dengan judul *The employee engagement and OCB as mediating on employee performance*. Analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap *spiritual leadership*.

- 20) Penelitian yang dilakukan oleh Hidayah & Harnoto (2018) dengan judul *Role of organizational citizenship behavior (OCB), perception of justice and job satisfaction on employee performance*. Analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda atau *Ordina Least Square* (OLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap *spiritual leadership*.
- 21) Penelitian yang dilakukan oleh Vipraprastha *et. al.* (2018) dengan judul *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)*. Analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap *spiritual leadership*.
- 22) Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi *et al.* (2018) dengan judul *Effect of Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Work Stress and Employee Performance in Denpasar Tourism Office*. Analisis data yang digunakan adalah SEM berbasis PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap *spiritual leadership*.
- 23) Penelitian yang dilakukan oleh Sitio (2021) dengan judul *Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening pada PT*.

Emerio Indonesia. Analisis data yang digunakan analisis regresi linear berganda dan analisis jalur path dengan alat SPSS 23 *for Mac*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap *spiritual leadership*.

