

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KEPEMIMPINAN
ISLAMI, KOMITMEN ORGANISASI DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING*
(STUDI KASUS PADA BANK SYARIAH INDONESIA KC
PANGKALANBUN)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana
(S1) Program Studi Manajemen



Disusun oleh :

Farhan Ramadhan

NIM : 3040151727

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2021**

SKRIPSI

**Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kepemimpinan Islami, Komitmen Organisasi Dengan
Organizational Citizenship Behaviour Sebagai
Variabel *Intervening*
(Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun)**

Disusun Oleh :

Farhan Ramadhan

NIM : 30401511727

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung
Semarang

Semarang, 3 september 2021

Pembimbing



Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM

NIK. 210485009

HALAMAN PENGESAHAN II

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KEPEMIMPINAN ISLAMI,
KOMITMEN ORGANISASI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOUR* SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING*
(STUDI KASUS PADA BANK SYARIAH INDONESIA KC PANGKALANBUN)**

Disusun Oleh :

FarhanRamadhan

NIM : 30401511727

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, 24 september 2021

II. Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM

Penguji 1

Date:
2021.12.15
15:23:27
+07'00'

Sri Wahvuni Ratnasari, SE, M. Bus

Penguji II

Dr. H. Moch Zulfa, MM

Penelitian Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal, 24 september 2021

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM

NIK. 210499042

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Farhan Ramadhan

Nim : 30401511727

Program Studi : S1-Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “ **Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kepemimpinan Islami, Komitmen Organisasi Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KC PangkalanBun)**”. Benar benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau di terbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti kode etik dan tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim. Saya bersedia menarik skripsi yang telah saya ajukan apabila di kemudian hari di temukan skripsi ini hasil karya atau jiplakan orang lain secara sengaja ataupun tidak. Demikian pernyataan ini telah saya buat dengan sebenar sebnarnya dan sebagaimana mestinya.

Semarang, 29 Desember 2021

Yang _____ an,



PERNYATAAN ORISINALITAS ARTIKEL

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Farhan Ramadhan
Nim : 30401511727
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen

Judul Skripsi : Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kepemimpinan Islami, Komitmen Organisasi Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun)

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar saya buat sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang di tulis atau di terbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim

Semarang 28 Desember 2021



**Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kepemimpinan Islami, Komitmen Organisasi Dengan
Organizational Citizenship Behaviour Sebagai
Variabel *Intervening*
(Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun)**

Farhan Ramadhan

Mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Musuh yang paling berbahaya di atas dunia ini adalah penakut dan bimbang.

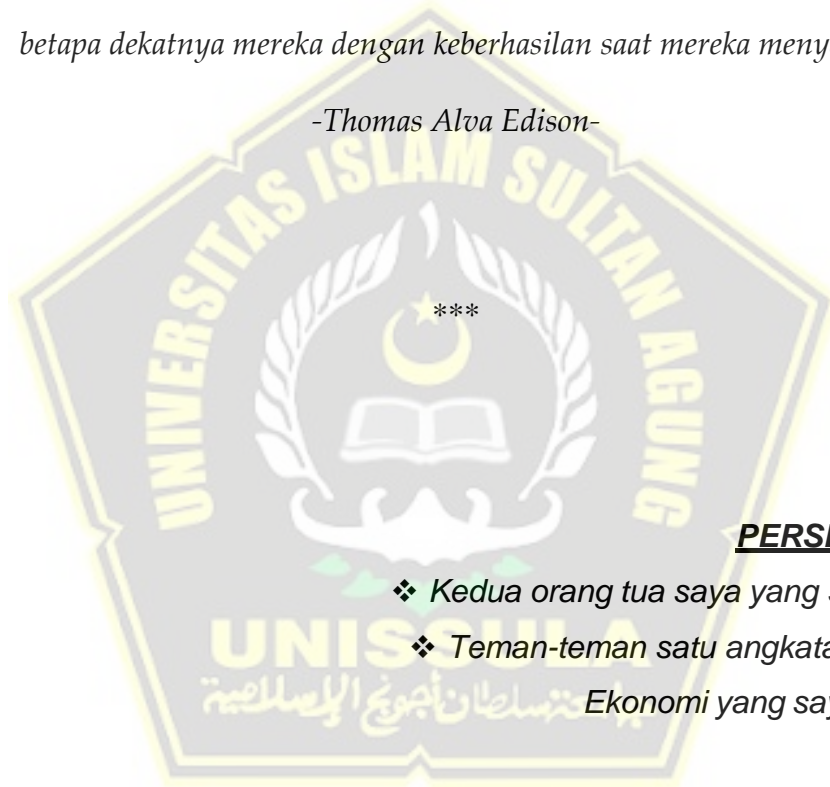
Teman yang paling setia, hanyalah keberanian dan keyakinan yang teguh.

-Andrew Jackson-

Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang-orang tidak menyadari

betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka menyerah.

-Thomas Alva Edison-



PERSEMBAHAN

- ❖ Kedua orang tua saya yang saya cintai.
- ❖ Teman-teman satu angkatan Fakultas Ekonomi yang saya sayangi.

ABSTRAK

Pada era globalisasi sekarang ini, banyak kerusakan di muka bumi yang disebabkan oleh keserakahan manusia akibat *world view mainstream*, hal ini akan berdampak banyaknya perusahaan yang ingin mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya sehingga memanipulasi laporan keuangan. Kinerja merupakan tolak ukur keberhasilan atau keterpurukan perusahaan. Dalam penelitian ini meneliti tentang peningkatan kinerja SDM yang ditinjau dari kepemimpinan islami dan komitmen organisasi melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun

Sampel yang digunakan adalah karyawan Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun dengan metode pengambilan sampel purposive sampling, sehingga diperoleh sampel sebanyak 127 responden. Teknik analisis menggunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif yang terdiri dari uji asumsi klasik, *path analysis*, koefisien determinasi, pengujian hipotesis, dan uji intervening.

Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. OCB terbukti bukan sebagai variabel intervening antara X1 dengan Y2 dikarenakan dalam penelitian ini Kepemimpinan Islami secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja SDM. OCB terbukti bukan sebagai variabel intervening antara X2 dengan Y2 dikarenakan dalam penelitian ini Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

Kata Kunci : Kepemimpinan Islami, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour*, Kinerja SDM



ABSTRACT

In the current era of globalization, there is a lot of damage on earth caused by human greed due to the mainstream world view, this will have an impact on many companies who want to get as much profit as possible so as to manipulate financial statements. Performance is a measure of the success or decline of the company. This study examines the improvement of HR performance in terms of Islamic leadership and organizational commitment through Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable at Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun.

The sample used was employees of Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun with purposive sampling method, so that a sample of 127 respondents was obtained. The analysis technique uses qualitative analysis and quantitative analysis consisting of classical assumption test, path analysis, coefficient of determination, hypothesis testing, and intervening test.

The results of the study stated that Islamic Leadership had a positive and significant effect on OCB. Organizational Commitment has a positive and significant effect on OCB. Islamic leadership has a positive and significant effect on HR performance. Organizational Commitment has a positive and significant effect on HR performance. OCB has a positive and significant effect on HR performance. OCB is proven not to be an intervening variable between X1 and Y2 because in this study Islamic Leadership directly affects HR performance. OCB is proven not to be an intervening variable between X2 and Y2 because in this study Organizational Commitment directly affects HR performance.

Keywords: Islamic Leadership, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, HR Performance



INTISARI

Banyak kerusakan di muka bumi yang disebabkan oleh keserakahan manusia akibat *world view mainstream*. Hal ini akan berdampak kepada banyaknya perusahaan yang ingin mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya sehingga memanipulasi laporan keuangan. Kinerja merupakan tolak ukur keberhasilan atau keterpurukan perusahaan. Secara umum, kinerja SDM dipengaruhi oleh dua faktor yaitu: faktor internal, seperti komitmen organisasi dan faktor eksternal, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, keselamatan kerja. Selain itu juga *leadership* dan *organizational citizenship behavior* juga berdampak positif dalam meningkatkan kinerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun. Sampel yang digunakan adalah karyawan Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun dengan metode pengambilan sampel purposive sampling, sehingga diperoleh sampel sebanyak 127 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah *path analysis*.

Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. OCB terbukti bukan sebagai variabel intervening antara X1 dengan Y2 dikarenakan dalam penelitian ini Kepemimpinan Islami secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja SDM. OCB terbukti bukan sebagai variabel intervening antara X2 dengan Y2 dikarenakan dalam penelitian ini Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

Semarang, 3 september 2021

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya, sehingga penulis mampu menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KEPEMIMPINAN ISLAMI, KOMITMEN ORGANISASI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA BANK SYARIAH INDONESIA KC PANGKALANBUN)”**

Skripsi ini dibuat untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat sarjana S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan baik moril maupun materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Ibu Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan hingga skripsi ini selesai.
2. Ibu Olivia Fachrunnisa, SE, Msi, PHD., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Ardian Adhiatama, SE., MM., selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak Dr. H. Abdul Hakim, SE, Msi. selaku Dosen Wali yang telah memberi semangat dan motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberi ilmu, dukungan dan motivasi untuk penulis.
6. Seluruh staf pengelola Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang baik.
7. Kepada Mama, Bapak, Akmal dan Syfa yang selalu mendoakan, memberikan semangat, perhatian dan kasih sayang yang selalu tercurahkan hingga saat ini sangat luar biasa tiada terhingga yang tidak akan dapat terbalaskan oleh apapun.
8. Seluruh sanak saudara yang ada di Pangkalan Bun yang selalu mendoakan dan memberikan semangat selama ini.
9. Sahabat-sahabat saya Bagas, Blek, Ijul, Indra, Handi dan teman-teman G2R. Terima kasih atas semangat dan bantuannya selama ini.
10. Teman-teman Manajemen 2015, terima kasih atas motivasi, kebaikan dan kebersamaan selama ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu menyelesaikan SKRIPSI ini.
12. Dan terakhir semangat yang terus menerus dari pacar saya Anitha Erayani.

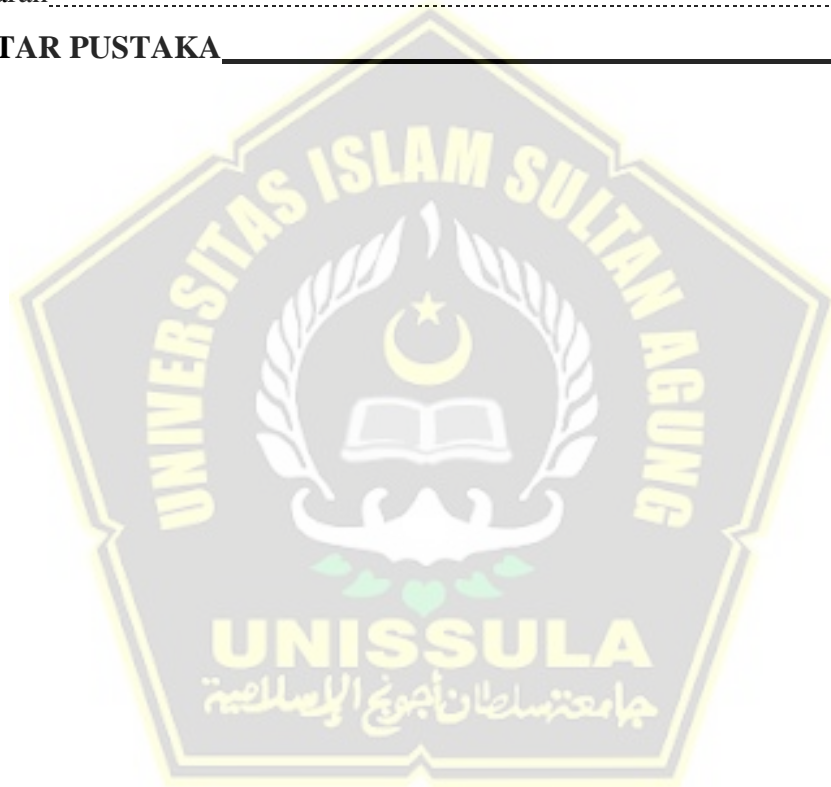
Farhan Ramadhan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTACT.....	vii
INTISARI	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Kepemimpinan Islami.....	9
2.2 Komitmen Organisasi.....	15
2.3 OCB.....	18
2.4 Kinerja SDM.....	23
2.5 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis.....	27
25 engaruh Kepemimpinan Islami terhadap OCB.....	27
26 engaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB.....	28
27 engaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja.....	29
28 engaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja.....	29
29 engaruh OCB terhadap Kinerja.....	30
2.6 Kerangka Pikir.....	31

BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 Jenis Penelitian	33
3.2 Populasi dan Sampel	33
3.2.1 Populasi	33
3.2.2 Sampel	33
3.3 Jenis dan Sumber Data	35
3.4 Metode Pengumpulan Data	35
3.5 Definisi Operasional Variabel	36
3.6 Uji Instrumen	38
3.6.1 Uji Validitas	38
3.6.2 Uji Reliabilitas	38
3.7 Teknik Analisis Data	39
3.7.1 Analisis Kualitatif	39
3.7.2 Analisis Kuantitatif	39
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Gambaran Umum Responden	45
4.1.1 Jenis Kelamin Responden	45
4.1.2 Umur Responden	46
4.1.3 Tingkat Pendidikan Responden	46
4.1.4 Lama Bekerja Responden	47
4.2 Pengujian Instrumen	47
4.2.1 Uji Validitas	48
4.2.2 Uji Reliabilitas	49
4.3 Uji Asumsi Klasik	49
4.3.1 Uji Normalitas	49
4.3.2 Uji Multikolinearitas	50
4.3.3 Uji Heterokedastisitas	51
4.4 Path Analysis	51
4.4.1 Analisis Regresi Linear	51
4.4.2 Koefisien Determinasi	53
4.4.3 Uji Hipotesis	54

4.5 Pembahasan.....	58
4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap OCB.....	58
4.5.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB.....	59
4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja.....	60
4.5.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja.....	61
4.5.5 Pengaruh OCB terhadap Kinerja.....	62
BAB V PENUTUP	63
5.1 Kesimpulan.....	63
5.2 Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA	65

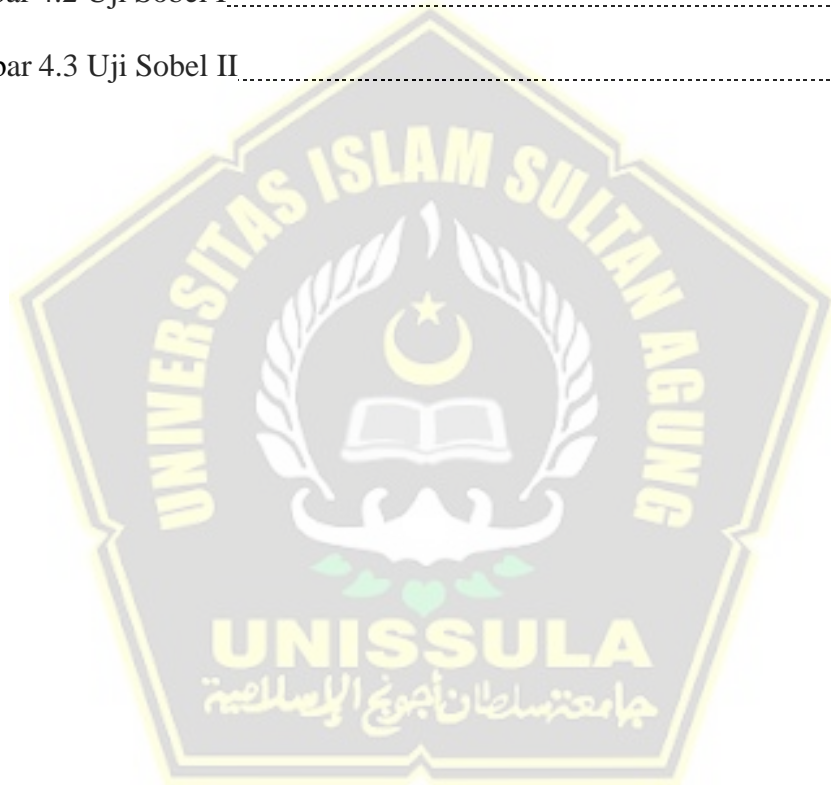


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perilaku Rendahnya OCB di Bank Syariah Indonesia KC.....	5
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator.....	37
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	45
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Umur.....	46
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	46
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	47
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas.....	48
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	49
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas.....	50
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas.....	50
Tabel 4.9 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	51
Tabel 4.10 Analisis Regresi Linear Berganda I.....	51
Tabel 4.11 Analisis Regresi Linear Berganda II.....	52
Tabel 4.12 Uji Koefisien Determinasi I.....	53
Tabel 4.13 Uji Koefisien Determinasi II.....	54
Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis.....	54
Tabel 4.15 Hasil Analisis Jalur.....	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	32
Gambar 3.1 Path Analysis.....	43
Gambar 3.2 Uji Intervening.....	44
Gambar 4.1 Analisis Jalur.....	56
Gambar 4.2 Uji Sobel I.....	57
Gambar 4.3 Uji Sobel II.....	58



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan.....	68
Lampiran 2. Input Tabulasi Data.....	71
Lampiran 3. Olah Data SPSS.....	78



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi sekarang ini, banyak kerusakan di muka bumi yang disebabkan oleh keserakahan manusia akibat *world view mainstream* atau pemenuhan materi dengan segala cara. Hal ini akan berdampak kepada banyaknya perusahaan yang ingin mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya sehingga memanipulasi laporan keuangan tanpa peduli dengan kepentingan pihak lain. Praktek yang tidak terpuji tersebut tidak terlepas dari campur tangan manajemen sumber daya manusia yang jauh dari nilai-nilai spiritual. Kinerja sumber daya manusia ditarget dengan indikator pencapaian ekonomi tanpa dilengkapi kinerja spiritual. Hal ini tidak terlepas dari manajemen sumber daya manusia yang tidak dilandasi dengan nilai-nilai spiritual. Kinerja merupakan tolak ukur keberhasilan atau keterpurukan perusahaan.

Secara umum, kinerja SDM dipengaruhi oleh dua faktor yaitu: faktor internal, seperti komitmen organisasi dan faktor eksternal, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, keselamatan kerja, dan lain-lain (Taurisa dan Ratnawati, 2012). Begitupun dengan (Cemil, 2012) menyatakan bahwa *leadership* dan *organizational citizenship behavior* berdampak positif dalam meningkatkan kinerja. Gaya kepemimpinan yang selama ini digunakan belum cukup untuk menjaga stabilas sumber daya manusia yang diaturnya. Model terbaik untuk teori kepemimpinan adalah kepemimpinan Islami.

Model kepemimpinan Islami disebut juga *prophetic leadership* sebagaimana yang dicontohkan oleh Rasulullah Shallallahu'alaihi Wasallam. Dalam Islam kepemimpinan disebut dengan khalifah, imamah, dan ulil amri. Kepemimpinan menurut Islam yaitu bermusyawarah, adil dan memberikan kebebasan dalam berpikir. Dengan bermusyawarah proses pembuatan keputusan dapat adil serta semua pihak dapat berperan untuk memutuskan. Seorang pemimpin tidak boleh memihak, siapapun yang benar harus dibela dan yang salah harus diberi sanksi sesuai dengan ketentuan dalam perusahaan. Prinsip terakhir adalah pemimpin memberikan kebebasan berpikir pada karyawan, memberikan karyawan kesempatan untuk mengemukakan pendapat sehingga karyawan merasa dihargai keberadaannya. Keutamaan musyawarah dalam kepemimpinan Islami telah diterangkan dalam Al-Qur'an Surat Asy-Syura: 38. Allah Subhanahu Wa Ta'ala berfirman:



 وَالَّذِينَ آمَنُوا وَاتَّخَذُوا آلَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ يَأْتُوا بِالْبَغْيِ وَالظُّلْمِ أَكْبَرُ

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.”

Menurut Rizki (2010) dalam penelitiannya, menyatakan bahwa kepemimpinan Islami merupakan kepemimpinan yang berlandaskan Al-Qur'an dan Hadits. Jadi kepemimpinan Islami adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang di Ridhai Allah Subhanahu Wa Ta'ala. Syarat-syarat kepemimpinan Islami yaitu: memiliki akidah yang benar, memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan luas, memiliki akhlak mulia serta memiliki

kecakapan manajerial. Berikut firman Allah Subhanahu Wa Ta'ala dalam Surat

Al Anbiya (21:73)

وَجَعَلْنَا لِكُلِّ قَوْمٍ نَبِيًّا ۖ لِيُبَيِّنَ لَهُمُ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيَهُمْ ۖ فَزَكُوا لِلَّهِ
 ذُرِّيَّتًا ۚ وَإِن يَرَوْا كِسْفًا مِّنَ النُّجُومِ سَاقِطًا فَلْيَأْكُرُوا لَهُمْ آيَاتِنَا ۚ إِنَّهُمْ كَافِرُونَ
 وَجَعَلْنَا لِكُلِّ قَوْمٍ نَبِيًّا ۖ لِيُبَيِّنَ لَهُمُ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيَهُمْ ۖ فَزَكُوا لِلَّهِ
 ذُرِّيَّتًا ۚ وَإِن يَرَوْا كِسْفًا مِّنَ النُّجُومِ سَاقِطًا فَلْيَأْكُرُوا لَهُمْ آيَاتِنَا ۚ إِنَّهُمْ كَافِرُونَ

Artinya: “Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebaikan, melaksanakan shalat, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah.”

Bagi seorang pemimpin yang beragama Islam, wajib meneladani Rasulullah. Karena tingkah laku dalam memimpin umat Islam pada dasarnya pancaran dari isi kandungan Al-Qur'an. Diharapkan praktek nyata kepemimpinan Islami dapat menciptakan kinerja yang tinggi dengan mendukung dan menyertakan dimensi Islami namun juga harus mempunyai visi dan misi untuk membuat perbedaan.

Selain itu, pengarahan dan penerapan nilai-nilai Islami seperti menghilangkan perlakuan kasar dari tempat kerja, bekerja menggunakan hati dan memahami pendapat masing-masing individu sangat dibutuhkan di dalam perusahaan. Hal ini didukung dengan penemuan Sunarji Harahap (2016) tentang Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja SDMPada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan. Hasil penelitian tersebut menemukan antara kepemimpinan Islami dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDMDan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja SDMadalah motivasi kerja.

Pemimpin adalah peran penting dalam membentuk organizational citizenship behavior. Dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat

dalam *organizational citizenship behavior* untuk membalas tindakan organisasi. Dimensi motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara jelas berhubungan dengan *organizational citizenship behavior*. Tugas-tugas pimpinan akan menjadi lebih ringan jika terdapat karyawan-karyawan dengan *organizational citizenship behavior* tinggi, sehingga konsekuensinya akan meningkatkan produktivitas dan kesuksesan. Menurut Robbins (2011) menyatakan bahwa elemen penting yang perlu diperhatikan dalam perusahaan adalah perilaku diluar aturan formal perusahaan (*extra role*). Dibandingkan dengan perilaku *in role*, yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description*, dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *extra role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik. Salah satu faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia yaitu *organizational citizenship behavior*. Sumber daya manusia yang memiliki *organizational citizenship behavior* tinggi memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja (Budianto dan Hening, 2011).

Organizational citizenship behavior mampu mengubah suasana dalam perusahaan dari formal menjadi santai dan penuh dengan kerjasama. Suasana seperti itu mampu menurunkan ketegangan karyawan karena suasana mendukung. Maka diharapkan karyawan dapat meningkatkan produktivitas. Robbins dan Judge (2008), menyatakan organisasi dengan pegawai yang memiliki *organizational citizenship behavior* tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Lelia Paula Da Rosa Benevides Florindo, Desak Ketut Sintaasih dan I Gede Riana (2017) menyimpulkan bahwa *organizational*

citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian Gholam Memarzadeh dan Masoumeh Sadat Abtahi (2013) menemukan variabel *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM pada Qazvin University of Medical Sciences and Health Services.

Masalah OCB yang rendah terjadi pada Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun. Berdasarkan observasi di lapangan masing termukan adanya perilaku OCB yang rendah seperti tampak pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1 Perilaku Rendahnya OCB di Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun

No.	Perilaku Rendahnya OCB
1.	Menggunakan ponsel untuk kepentingan sendiri pada saat jam kerja
2.	Mengobrol santai diluar pekerjaan pada saat jam kerja
3.	Tidak melakukan tugas yang menjadi tanggungjawab pekerjaan saat tidak ada manajer
4.	Menggunakan komputer kantor untuk bermain game

Sumber : Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun, tahun 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa perilaku OCB masih dilakukan oleh pegawai Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun, seperti menggunakan ponsel untuk kepentingan sendiri pada saat jam kerja, menggunakan komputer kantor untuk main game dan lain-lain. Hal ini tidak terlepas dari kepemimpinan islami yang rendah dan komitmen yang rendah, yang ditunjukkan dengan tingkat keterlambatan yang semakin meningkat selama tahun 2017-2019. Kondisi tersebut berdampak pada laporan yang sering terlambat dan kinerja karyawan mengalami penurunan.

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, maka judul dalam penelitian ini adalah : **"PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI KEPEMIMPINAN**

**ISLAMI, KOMITMEN ORGANISASI DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus pada Bank Syariah Indonesia Pangkalanbun)”**

1.2 Rumusan Masalah

Identifikasi masalah dilakukan peneliti dengan melakukan observasi di tempat penelitian. Identifikasi masalah bertujuan untuk mengetahui berbagai potensi dan permasalahan yang ada di Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun. Berdasarkan permasalahan diatas, rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia di Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan islami terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
2. Bagaimana pengaruh Komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan islami terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia ?
4. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia?
5. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara jelas adalah sebagai berikut :

1. Melakukan pengujian dan analisis pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Melakukan pengujian dan analisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Melakukan pengujian dan analisis pengaruh Kepemimpinan islami terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
4. Melakukan pengujian dan analisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
5. Melakukan pengujian dan analisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang dilaksanakan, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Sebagai bahan pembandingan untuk menerapkan pemahaman antara teori yang didapat di bangku kuliah dengan fakta yang ada di lapangan.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Penulis

Untuk memperoleh pengalaman serta menambah wawasan penulis dalam ilmu pengetahuan dan pemahaman penulis tentang sumber daya manusia.

- b. Bagi Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun Untuk memberikan informasi sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia.
- c. Bagi Perguruan Tinggi Diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengembangan ilmu manajemen serta sebagai dasar untuk penelitian yang relevan selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Islami

Menurut Mangkunegara (2005: 57) Kepemimpinan Islami adalah suatu hubungan antar individu atau bawahan dan atasan yang mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu yang menjadi tujuan organisasi yang berlandaskan norma-norma yang tidak bertentangan dengan Al-Qur'an dan hadis. Dalam Islam, semua orang Islam adalah pemimpin, paling tidak dalam lingkungannya sendiri atau ia merupakan pemimpin bagi dirinya sendiri. Allah telah berfirman dalam (Al-Qur'an, 2:30) yang berbunyi:

خَالِفُوا أَرْضَ اللَّهِ رِضْفِي
إِنِّي جَاعِلٌ فِيهَا لِقَاوِمًا
لَكُمْ لِمَنْ يَكْفُرُ بِالْإِسْلَامِ
وَالَّذِينَ كَفَرُوا مِنْكُمْ
أَكْبَرُ

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: «Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.

Veithal dan Mulyadi (2012:10) menuturkan Islam juga menawarkan konsep mengenai kepemimpinan. Kamaludinn dan Alfian (2010:152) menambahkan Untuk memahami dasar konseptual dalam perspektif Islam paling tidak harus menggunakan tiga pendekatan: a. Pendekatan Normatif Dasar konseptual kepemimpinan Islami secara normatif bersumber pada al-Qur'an dan Hadis, yang terbagi dalam empat prinsip pokok, yaitu: 1) Prinsip etika tauhid. Kepemimpinan Islami dikembangkan atas dasar prinsip-prinsip etika tauhid, dalam pandangan Amien Rais, manusia yang bertika bertauhid tidak hanya terbatas batas hubungan antara manusia dan tuhan, tetapi mencakup hubungan



horizontal sesama manusia dan seluruh makhluk sesuai dengan kehendaknya. Kehendak Allah itu, antara lain membentuk masyarakat yang didasarkan pada nilai-nilai utama dan mengusahakan tegaknya nilai sosial, menegakkan kebenaran, dan memberantas kerusakan di muka bumi. Berkaitan dengan hal itu, kekuatan dan karakteristik yang tercermin dari pribadi manusia yang bertauhid, antara lain sebagai berikut: a) Manusia bertauhid menafikan segala bentuk selain Allah SWT. Karakteristik ini mengharuskan seseorang muslim untuk tegas mengatakan tidak kepada kebatilan dan setiap ketidak beratan. b) Memiliki keyakinan yang utuh kepada Allah SWT. Keyakinan penuh tersebut mendorong seseorang untuk meyakini kebenaran datang dan bersumber hanya dari Allah SWT. Untuk itu ia hanya berpegang teguh pada tali Allah SWT tidak mudah diombang-ambing oleh kekuasaan. c) Memiliki deklarasi kehidupan bahwa segala aktifitas kehidupan berorientasi transenden. Karakteristik tauhid pada tahap ini membuat kehidupan menjadi teratur dan jelas. d) Selalu menterjemahkan keyakinan menjadi kongkrit, yaitu terbentuknya kebiasaan untuk mengembangkan amal sholeh. e) Senantiasa mengembalikan barometer baik dan buruk, terpuji dan tercela, dosa dan pahala kepada tuntunan Allah SWT tidak pada penilaian orang perorang atau penguasa.

2) Prinsip tanggung jawab dalam organisasi Menurut Kamaludinn dan Alfian (2010:153) di dalam Islam telah digariskan bahwa setiap diri adalah pemimpin (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinan ia dituntut untuk bertanggung jawab atas apa yang telah dia pimpin. Untuk memahami maknanya, tanggung jawab adalah substansi utama yang harus dipahami terlebih dahulu oleh

para calon pemimpin agar amanah yang diserahkan kepadanya tidak disia-siakan.

Sedangkan menurut Abdullah (2012:128) bertanggung jawab dapat didefinisikan sebagai sikap dan tindakan seseorang di dalam menerima sesuatu sebagai amanah dan penuh tanggung jawab. Orang yang terbiasa bertanggung jawab dalam memimpin mempersepsikan pekerjaannya sebagai amanah yang harus ditunaikan dengan penuh kesungguhan yang pada akhirnya melahirkan keyakinan bahwa itu merupakan bagian dari ibadah dan bernilai luhur. Seorang pemimpin perlu menumbuhkan kembangkan sikap bertanggung jawab di kalangan bawahnya dengan menerapkan paradigma berfikir dan sikap mental yang amanah. Amanah adalah sikap yang dipertanggung jawabkan untuk mendapatkan keridlaan Allah. Amanah yang tidak ditunaikan akan mendapatkan murka Allah.

3) Prinsip keadilan Veithal dan Mulyadi (2012:11) menuturkan untuk menjaga keseimbangan kepentingan, maka asas keadilan harus benar-benar dijaga agar tidak muncul stigma-stigma ketidakadilan seperti kelompok marginal dan lain-lain.

Veithal dan Mulyadi (2012:11) menyimpulkan dari ayat diatas bahwa sebagai seorang pemimpin harus bersikap adil dalam memutuskan suatu perkara,

dalam memilih seorang karyawan betul-betul menempatkan sesuai dengan kompetensi dan mempromosikan sesuai dengan prestasi yang telah dicapinya. a.

Prinsip kesederhanaan Menurut Veithal dan Mulyadi (2012:11) sebagai manajer seorang harus menunjukkan sikap sederhana baik baik dalam bentuk penampilan

maupun dalam sikap perbuatan. Dalam bentuk penampilan atau gaya hidup seorang pemimpin tidak hidup hedonis yaitu bergaya hidup mewah dan berlebih-

lebih sedangkan dalam perbuatan selalu menunjukkan bersikap ramah. Sikap ramah tersebut dapat ditunjukkan dengan tindakan atau perilaku dalam berhubungan dengan siapapun tidak melihat status dan latarbelakang lawan bicaranya. Di dalam organisasi seorang pemimpin harus mampu mengembang amanah tanggung jawabnya, dengan tidak melakukan perencanaan keuangan dengan membuat anggaran yang berlebihan. Meskipun perusahaan mampu dan dapat memenuhinya, pemimpin berusaha untuk bersikap hemat demi untuk kelangsungan hidup perusahaan dan menghindasri sifat boros.

b. Pendekatan Historis Veithal dan Mulyadi (2012:11) menuturkan bahwa al-Qur'an begitu kaya dengan kisah-kisah umat masa lalu sebagai ajaran dan bahan perenungan bagi umat yang akan datang. Dengan pendekatan historis ini diharapkan akan lahir pemimpin-pemimpin Islam yang memiliki sifat sidiq, amanah dan lain-lain sebagai syarat keberhasilan dalam memimpin.

c. Pendekatan teoritik Menurut Veithal dan Mulyadi (2012:12) Islam adalah idiologi yang terbuka. Hal ini mengandung arti walaupun dasar-dasar konseptual yang ada dalam bangunan idiologi Islam sendiri sudah sempurna, namun Islam tidak menutup kesempatan mengkomunikasikan ide-ide dan pemikiran dari luar Islam selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan al-Qur'an dan Sunah Rasulullah SAW.

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan islami adalah suatu hubungan antar individu atau bawahan dan atasan yang mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu yang menjadi tujuan organisasi yang berlandaskan norma-norma yang tidak bertentangan dengan Al-Qur'an dan hadis.

Karakteristik dalam kepemimpinan islami menurut Spears (2010) mengemukakan 10 karakteristik kepemimpinan islami, karakteristik tersebut yaitu:

1) Mendengarkan (*Listening*)

Pemimpin mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.

2) Empati (*Empathy*)

Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.

3) Penyembuhan (*Healing*)

Pemimpin mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.

4) Kesadaran (*Awareness*)

Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.

5) Persuasi (*Persuasion*)

Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan pemimpin.

6) Konseptualisasi (*Conceptualization*)

Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.

7) Kejelian (*Foresight*)

Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan

8) Keterbukaan (*Stewardship*)

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain

9) Komitmen untuk Pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*)

Tanggungjawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi

10) Membangun Komunitas (*Building Community*)

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas

Dennis (2004) mengajukan indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Kasih Sayang (*Love*)

Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan keputusan yang terbaik.

2) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari followers.

3) Visi (*Vision*)

Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

4) Kerendahan Hati (*Humility*)

Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5) Kepercayaan (*Trust*)

Kepemimpinan adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

2.2 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi (Ferris dan Aranya, 1983). Kalbers dan Fogarty (1995) menggunakan dua pandangan tentang komitmen organisasional yaitu, *affective* dan *continuence*. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen organisasi affective berhubungan dengan satu pandangan profesionalisme yaitu pengabdian pada profesi, sedangkan komitmen

organisasi continuance berhubungan secara positif dengan pengalaman dan secara negatif dengan pandangan profesionalisme kewajiban sosial. Buchanan dalam Vandenberg (1992) mendefinisikan komitmen adalah sebagai penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi (*identification*), keterlibatan secara psikologis (*psychological immersion*), dan loyalitas (*affection attachment*). Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, menurut Steers (1985) mengidentifikasikan ada tiga faktor yaitu:

1. Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap SDM, termasuk di dalamnya

keinginan untuk dipahami tentang peran ganda yang dimilikinya sebagai seorang wanita.

2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja, kerjasama tim.
3. Pengalaman kerja seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaan mengenai organisasi.

Komitmen organisasional adalah merupakan ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya. Mathis & Jackson (dalam Sopiah 2008) memberikan pengertian bahwa : komitmen organisasi adalah derajat yang mana SDM percaya dan menerima tujuan -tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Ada tiga bentuk komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen (1997) yaitu:

1. *Affective Commitment*, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya , identifikasi dengan organisasi , dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki untuk itu.
2. *Continuance commitment*, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi

anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3. *Normative commitment*, menggambarkan perasaan keterkaitan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

2.3 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu (Bateman & Organ dalam Steers, Porter, Bigley, 1996). Menurut Organ (1988), OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. Menurut Organ (1988), OCB terdiri dari lima dimensi: (1) altruism, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi, (2) courtesy, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka, (3) sportsmanship, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh, (4) civic virtue, yaitu terlibat dalam

kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi, (5) conscientiousness, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi – seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi. Penelitian tentang OCB di Indonesia tampaknya belum pernah dilakukan, padahal topik ini sudah banyak dibicarakan dalam pembahasan perilaku organisasi akhir-akhir ini, bahkan telah menjadi salah satu variabel dependen utama dalam penelitian perilaku organisasi (Robbins, 2001). Alasan di atas mendasari penelitian OCB ini. Selain itu, penelitian OCB sangat penting dilakukan di Indonesia karena akhir-akhir ini banyak organisasi di Indonesia menerapkan sistem tim kerja. Di samping itu, sekarang ini terjadi banyak perubahan-perubahan dalam organisasi di Indonesia, seperti downsizing (perampangan organisasi dengan mengurangi jumlah tenaga kerja). Kebijakan ini berdampak pada terjadinya perubahan-perubahan, misalnya, perubahan pada tugas dan kewajiban karyawan, harapan organisasi agar karyawan menjadi lebih kreatif mencari cara baru untuk memperbaiki efisiensi kerja, serta adanya perhatian serius terhadap ketidakhadiran dan keterlambatan di tempat kerja. Ketika organisasi mengurangi jumlah karyawan, organisasi itu akan lebih tergantung pada karyawan yang tetap tinggal untuk melakukan hal-hal melebihi apa yang ditugaskan mereka. Oleh karena itu, karyawan tersebut diharapkan menampilkan OCB.

Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa OCB adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu.

Greenberg menyebutkan, perilaku OCB dapat ditunjukkan dalam beberapa perilaku. Beberapa contoh perilaku OCB menurut Greenberg (2011) adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan kebaikan untuk seseorang
- 2) Membantu rekan kerja yang sedang menghadapi masalah pribadi
- 3) Berbicara positif tentang organisasi kepada pihak luar
- 4) Menerima ide-ide baru
- 5) Bersikap toleran terhadap ketidaknyamanan sementara tanpa melakukan komplain
- 6) Menawarkan ide-ide untuk meningkatkan fungsi organisasi
- 7) Mengekspresikan loyalitas terhadap organisasi.

Sementara itu, Organ menyebutkan indikator OCB menurut Organ, Podsakoff, & Mac Kenzie (2006) adalah sebagai berikut:

1) *Altruism*

Perilaku SDM membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan, baik tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi

2) *Conscientiousness*

Perilaku SDM yang ditunjukkan dengan berusaha untuk bekerja melebihi yang diharapkan perusahaan. Merupakan perilaku sukarela yang tidak menjadi kewajiban atau tugas SDM.

3) *Sportsmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan komplain maupun keberatan-keberatan.

4) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, inisiatif untuk merekomendasikan ide tentang bagaimana memperbaiki operasi atau prosedur-prosedur organisasi, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

Organ (2006) melakukan penelitian elakukan penelitian pertama pada hal yang mempengaruhi perilaku OCB, dan memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja menjadi prediktor utama OCB. Para peneliti kemudian menyebutkan bahwa kepuasan kerja terlalu luas sebagai suatu konstruksi untuk prediksi yang akurat dari OCB (Deluga, 1995). Jahangir, Akbar, & Haq (2004: 79) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB yaitu :

1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasional (*Job satisfaction and organizational commitment*)

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja dan OCB. Individu dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki kemungkinan untuk berperilaku OCB. Komitmen organisasional juga memiliki hubungan positif dengan OCB. SDM yang berkomitmen terhadap organisasi akan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi dan berperilaku OCB.

2) Persepsi peran (*Role perceptions*)

Persepsi peran meliputi konflik peran dan ambiguitas peran, keduanya ditemukan secara signifikan berhubungan negatif dengan OCB. Disisi lain, kejelasan peran (*role clarity*) dan fasilitasi peran (*role facilitation*) berhubungan positif. Tetapi karena peran ambiguitas dan konflik peran mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi OCB, maka terdapat kemungkinan bahwa setidaknya sebagian hubungan antara konflik, ambiguitas, dan OCB dimediasi oleh kepuasan kerja.

3) Perilaku Pemimpin (*Leader behaviors*) atau kepemimpinan islami

Kepemimpinan memiliki pengaruh kuat pada SDM untuk berperilaku OCB, namun tidak dikaitkan dengan gaya kepemimpinan tertentu, tetapi adalah kualitas hubungan SDM dengan pemimpinnya. Selain itu, penghargaan untuk kinerja yang baik, serta persepsi SDM tentang keadilan juga mempengaruhi OCB.

4) Persepsi keadilan (*Fairness perceptions*)

Mengacu pada perasaan SDM pada keputusan organisasi, apakah mereka dilibatkan dalam ide dan aspirasi, dan juga apakah mereka merasa cukup dihargai dan diberikan tanggung jawab. Persepsi keadilan berpengaruh positif dengan OCB.

5) Disposisi individu (*Individual disposition*)

Kepribadian individu meliputi efektifitas positif, efektifitas negatif, kesadaran dan keramahan telah ditemukan mempengaruhi seseorang untuk berperilaku OCB. Kepribadian dapat menjadi ukuran penting dalam mengendalikan pengaruh terhadap perilaku

6) Teori motivasi (*Motivational theories*)

Barbuto, et al, (2001 dalam Jahangir, et al, 2004) berpendapat bahwa meskipun motivasi bekerja sebagai antecedents untuk perilaku OCB, namun para peneliti memperingatkan bahwa sumber motivasi individu bisa berdampak pada tingkatan OCB. Sebagai pengembangan individu dalam organisasi, teori motivasi cenderung kurang berlaku sebagai *antecedents*.

7) Usia SDM (*Employee age*)

Pekerja dengan usia muda dan usia tua memandang pekerjaan dengan cara yang berbeda secara fundamental. Pekerja dengan usia muda mengkoordinasikan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi secara fleksibel, sebaliknya pekerja usia tua lebih kaku dalam menyesuaikan kebutuhan mereka dengan organisasi. Perbedaan ini dapat menyebabkan motif penting yang berbeda dalam berperilaku OCB.

2.4 Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Suyadi Prawirosentono (1999:2) kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Suharto dan Cahyono (2005:15) Kinerja suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap suksesnya organisasi. Organisasi dalam bidang apapun akan berupaya mencapai

kinerja yang optimal agar tujuan organisasi tersebut tercapai. Sehingga wajar apabila organisasi senantiasa berupaya memastikan tingkat kinerja pada titik optimal, pada keadaan seperti ini maka dibutuhkan instrument untuk mengukur kinerja.

Kinerja SDM tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpin. Menurut Bass dalam Suharto dan Cahyono (2005:15), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal melalui beberapa cara yaitu: a) Manajer menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut. b) Manajer mengemukakan kriteria dan melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif. c) Manajer memberikan umpan balik ketika pegawai telah mencapai sasaran. d) Manajer mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah dicapai. Kinerja SDM diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi: a) Kuantitas kerja, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan. b) Kualitas kerja, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya c) Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan. d) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, yaitu keaktifan menyampaikan pendapat di dalam rapat. e) Perencanaan kerja, yaitu kegiatan yang dirancang sebelum melaksanakan aktifitas pekerjaannya. Suharto dan Cahyono (2005:15) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi dan memberikan kontribusi

pada pada tujuan organisasi. Kinerja dapat diketahui melalui fungsi manajemen yang keempat, yaitu control atau pengawasan atau istilah lain disebut juga monitoring dan evaluasi. Dalam manajemen berbasis syariah kualitas kinerja ditentukan oleh kualitas pengawasan. Rasulullah dan para khalifah penerus pemerintahan setelah rasul senantiasa melakukan pengawasan dan audit terhadap kinerja pegawainya. Rasul selalu mengaudit kinerja kepala pemerintahan tingkat provinsi, lebih-lebih jabatan yang terkait dengan keuangan Negara.

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja SDM adalah pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM adalah Fillipo (2008) menyatakan bahwa seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada :

1. Kerjasama dan komitmen, artinya kerjasama dan rasa memiliki antar pegawai yang ada diorganisasi tersebut dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaannya, baik kerjasama antara atasan dan bawahan maupun kerjasama antara bawahan dengan bawahan.
2. Perilaku OCB dan Budaya organisasi menentukan baik buruk hasil kerja. Pegawai yang mempunyai kepribadian yang baik tentunya mempunyai kinerja yang optimal.
3. Kepandaian akan menjadikan seorang pegawai cepat dan tepat di dalam menangani tugas dan pekerjaannya dan kepandaian tersebut diperoleh dari pendidikan formal maupun pengalaman kerja.

4. Kepemimpinan, pimpinan yang mampu mengkoordinir potensi bawahannya akan lebih kondusif dalam pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi.
5. Inisiatif para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sangat mempengaruhi hasil kerja, semakin tinggi daya inisiatif dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, maka hasil kerja juga optimal.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja SDM menurut Robbins (2009) adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan (kompetensi dan kecerdasan), apabila pegawai memiliki kecerdasan dan kepemimpinan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya, maka pegawai tersebut akan bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja yang baik pula.
- b. Motivasi berupa kompensasi (insentif, gaji), lingkungan kerja, kesempatan, dan kepuasan seseorang akan bekerja dengan senang dan dengan bersemangat apabila merasa puas atas balas jasa dan kesempatan berkarir yang diberikan oleh perusahaan. Apabila kompensasi semakin baik, maka kinerja SDM akan lebih baik.
- c. Kepuasan SDM, SDM akan bekerja lebih baik apabila dalam dirinya ada rasa senang di dalam hatinya, berupa kepuasan

2.5 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap OCB

Sikap pemimpin yang islami dapat dipercaya dan bersedia mendengarkan (*Empowerment*) akan menumbuhkan perilaku tanggungjawab pada organisasi

secara efektif (*Civic Virtue*). Karyawan akan terdorong untuk aktif dalam menyampaikan ide, serta peduli pada keadaan perusahaan. Kedekatan dan rasa simpati dari karyawan akan tumbuh melalui sikap pemimpin yang terbuka. Hal tersebut akan menumbuhkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin dan perusahaan.

Pemimpin yang dipercaya oleh karyawan (*Trust*) dan sikap pemimpin yang hormat dan menghargai (*Humility*) akan mendorong karyawan untuk bekerja produktif bahkan diluar tugasnya (*Conscientiousness*). Karyawan akan berusaha

bekerja sebaik-baiknya, dan secara sukarela melakukan peran ekstra untuk mendukung efektivitas organisasi. Perilaku pemimpin melayani karyawan dengan kasih sayang (*Love*) akan menciptakan hubungan yang baik antar karyawan (*Courtesy*) dan rasa empati antar karyawan (*Altruism*). Sikap-sikap tersebut ditunjukkan dengan kepedulian antar karyawan, serta saling membantu dalam menghadapi kesulitan sehingga menciptakan hubungan yang baik antar karyawan.

Pandangan pemimpin dalam jangka panjang dan mempersiapkan masa depan secara persuasif (*Vision*) akan mendorong karyawan untuk bersikap toleran pada keadaan perusahaan (*Sportsmanship*). Hal itu disebabkan karena pemimpin memberikan panutan bahwa kepentingan organisasi harus didahulukan daripada kepentingan pribadi. Oleh sebab itu, karyawan akan memiliki kesadaran bahwa mereka juga menjadi bagian dari perusahaan. Rasa memiliki tersebut menumbuhkan sikap toleran apabila perusahaan dalam keadaan yang kurang baik. kepemimpinan islami memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja SDM sehingga karyawan melakukan tindakan-tindakan yang efektif bagi

perusahaan. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan islami dapat meningkatkan perilaku OCB.

Hasil penelitian Maris *et al* (2015), membuktikan bahwa kepemimpinan islami berpengaruh terhadap OCB, demikian halnya dengan hasil penelitian Mira dan Margareta (2012), membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB. Berdasarkan uraian di atas, maka dikemukakan hipotesis:

H1 : Kepemimpinan islami berpengaruh positif terhadap OCB

2.5.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB

Mowday 1982 menyatakan komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan SDM untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang SDM yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Kartikarini (2015), membuktikan bahwa komitmen berpengaruh terhadap OCB, seorang pegawai yang memiliki komitmen akan memiliki perilaku OCB yang semakin meningkat. Berdasarkan uraian di atas, maka dikemukakan hipotesis:

H2 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB

2.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja SDM

Pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi pengikut. Keputusan yang ditentukan oleh pemimpin akan diikuti

oleh karyawan. Selain cerdas dan bijaksana, pemimpin yang yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu melayani karyawan. Hubungan pemimpin dengan karyawan yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional. Hal itu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja SDM.

Menurut Rizki (2010) dalam penelitiannya, menyatakan bahwa kepemimpinan Islami merupakan kepemimpinan yang berlandaskan Al-Qur'an dan Hadits. Jadi kepemimpinan Islami adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang di Ridhai Allah Subhanahu Wa Ta'ala. Syarat-syarat kepemimpinan Islami yaitu: memiliki akidah yang benar, memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan luas, memiliki akhlak mulia serta memiliki kecakapan manajerial yang baik, sehingga bisa mengarahkan bawahannya untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja SDM. Berdasarkan uraian di atas, maka dikemukakan hipotesis:

H3 : Kepemimpinan islami berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.5.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SDM

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya. Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab

terhadap kewajibannya. Luthans (2006) menyimpulkan komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas SDM pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, sehingga akan rela berkorban untuk kepentingan organisasi, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian Bodroastuti (2016), membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, semakin tinggi komitmen organisasional, maka kinerja SDM akan semakin meningkat. SDM yang memiliki rasa mencintai terhadap organisasinya akan memberikan yang terbaik bagi organisasinya dan akan memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasinya. Berdasarkan uraian di atas, maka dikemukakan hipotesis:

H4 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.5.5 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja SDM

OCB merupakan perilaku seorang SDM bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya. OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya etika kerja islami dan komitmen organisasi yang tinggi. Secara singkat OCB menunjukkan suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini SDM) yang secara tidak langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi. SDM yang baik (*good citizens*) cenderung menampilkan OCB di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi

akan lebih baik dengan adanya SDM yang bertindak OCB. Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Hasil penelitian Bodroastuti (2016), membuktikan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, semakin tinggi OCB, maka kinerja SDM akan semakin meningkat. SDM yang menunjukkan suatu perilaku OCB, yaitu sukarela individu (dalam hal ini SDM) yang secara tidak langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan uraian di atas, maka dikemukakan hipotesis:

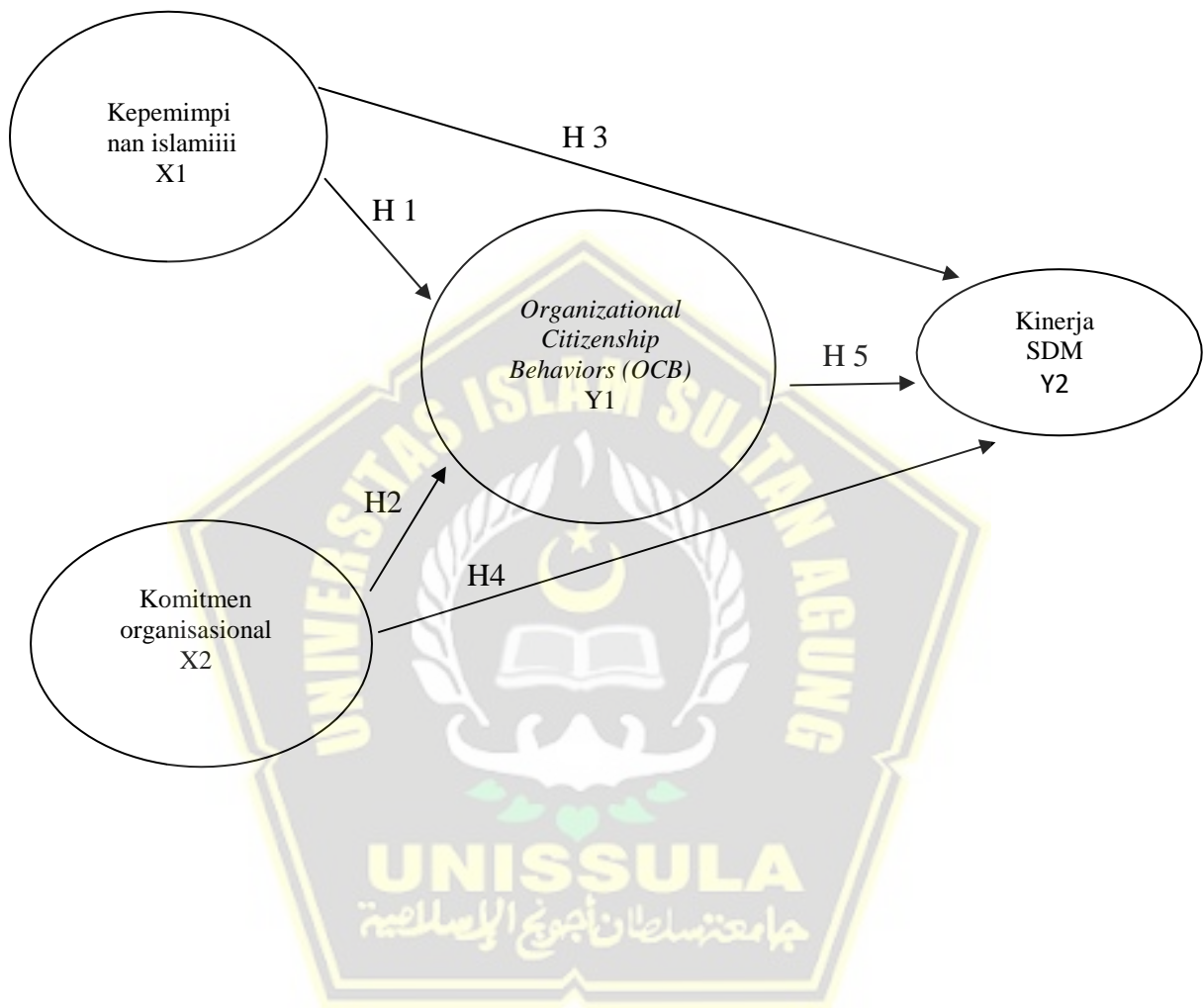
H5 : OCB berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.6 Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran merupakan kerangka hubungan antara variabel-variabel yang akan diamati dan diukur melalui penelitian yang akan dilakukan. Kerangka pemikiran adalah gambaran terhadap penelitian yang dilakukan serta memberikan landasan yang kuat disesuaikan pada masalah dan bahasan yang dipilih.

Berdasarkan landasan teori dan pemikiran terdahulu, maka dapat digambarkan suatu bagan kerangka pemikiran mengenai analisis pengaruh kepemimpinan Islami dan komitmen organisasional terhadap OCB, dan kinerja SDM sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, digunakan jenis penelitian explanatory research dengan pendekatannya yaitu kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014), metode explanatory research merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Variabel tersebut mencakup : Kepemimpinan Islami, Komitmen Organisasi, OCB, dan Kinerja SDM.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2014) adalah keseluruhan obyek (satu-satuan / individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga. Adapun yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun sebanyak 186 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2014), adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap bisa mewakili seluruh populasi (jumlahnya lebih sedikit daripada jumlah populasinya). Untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi dapat digunakan pendekatan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Dalam penelitian ini

N = 186

e = 5 %

$$N = \frac{186}{1 + 186 \times 0,05^2}$$

$n = 126,96$ dibulatkan menjadi 127 responden.

Adapun teknik pengambilan sampel adalah dengan cara *Purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2014) *Purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan ciri-ciri atau kriteria tertentu. Adapun kriteria pengambilan sampel adalah karyawan yang sudah bekerja minimal 1 tahun dan pendidikan minimal SLTA, sehingga bisa memahami pertanyaan yang diajukan dan bukan merupakan pimpinan. Dengan kondisi pandemi seperti saat ini, maka pengambilan sampel dilakukan dengan penyebaran kuisisioner melalui google form yang kemudian setelah google form selesai dibuat link dari google form yang berisikan kuisisioner penelitian dapat diberikan kepada humas Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun melalui sosial media seperti *whatsapp* atau *line*, yang

kemudian link tersebut dapat disebarakan oleh pihak humas kepada para pegawai Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun, dengan begitu pengambilan data penelitian berjalan terstruktur, dan didapatkan sampel yang dibutuhkan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2014), data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti atau pihak pertama. Data primer dapat diperoleh melalui penyebaran kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang diperlukan dengan mengajukan daftar pertanyaan melalui google form. Data primer yang diperoleh berupa data responden (jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan lama bekerja responden) serta jawaban responden terhadap kuesioner variabel Kepemimpinan Islami, Komitmen Organisasi, OCB, dan Kinerja SDM.

b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2014), data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti melalui pihak kedua atau tangan kedua. Data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen. Teknik yang digunakan untuk memperoleh data sekunder yaitu dengan studi kepustakaan, ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi dari buku-buku, jurnal, dan internet yang dihubungkan dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode pengumpulan data kuesioner melalui google form.

1) Kuesioner

Menurut Sugiyono (2014), kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yaitu model pertanyaan dimana pertanyaan tersebut telah disediakan jawabannya, sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya.

b. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini dilakukan dengan metode pengumpulan data studi pustaka, yaitu mengumpulkan data melalui buku-buku, jurnal, dan internet yang dihubungkan dengan penelitian ini, yaitu teori yang berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan islami, komitmen organisasi, OCB terhadap kinerja SDM.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukur Variabel

Variabel dalam penelitian ini mencakup Kepemimpinan Islami, Komitmen Organisasi, OCB, dan Kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
1	Kepemimpinan Islami (X1)	Kepemimpinan islami adalah suatu hubungan antar individu atau bawahan dan atasan yang mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu yang menjadi tujuan organisasi yang berlandaskan norma-norma yang tidak bertentangan dengan Al-Qur'an dan hadis.	1. Kebenaran dalam berucap dan bersikap serta dalam melaksanakan tugas 2. Memiliki kepercayaan atas apa yang di berikan 3. Memiliki kecerdasan 4. Memiliki kejujuran (Wijayanti dan Miftahudin, 2016)	Skala Likert 1-5
2	Komitmen Organisasi (X2)	Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.	1. Affective commitment 2. Continuance commitment 3. Normative (Allen dan Mayer, Robins, 2012)	Skala Likert 1-5
3	OCB (Y1)	OCB adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportsmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i> (Organ, Podsakoff, & Mac Kenzie, 2006)	Skala Likert 1-5
4	Kinerja SDM(Y2)	Kinerja SDM adalah pencapaian tugas dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi	1. Pengetahuan yang di miliki 2. Ketepatan waktu 3. Kualitas Pekerjaan 4. Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan 5. Self Confidence Prawirosenton (2016)	Skala Likert 1-5

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.6 Uji Instrumen

3.6.1 Uji Validitas

Validitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur betul-betul mengukur apa yang perlu diukur. Setelah perhitungan dilakukan (dalam hal ini proses perhitungan dibantu dengan program SPSS) kemudian nilai r yang diperoleh dibandingkan dengan nilai r tabel sesuai dengan baris n dan taraf signifikansi (α) = 5 % dalam pengujian validitas kuesioner dikatakan valid apabila r hitung) > r tabel.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dipercaya untuk baik digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik cara menghitung tingkat reliabilitas suatu data yaitu dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach. Kuesioner dikatakan reliabel apabila nilai $\alpha > 0,6$ dimana pada pengujian reliabilitas ini menggunakan bantuan komputer program SPSS.

3.7 Teknik Analisis Data

Didalam penelitian ini digunakan dua analisis yaitu analisis kualitatif dan kuantitatif. Adapun masing-masing dari pengertian tersebut adalah sebagai berikut:

3.7.1 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif merupakan analisis yang tidak berbentuk angka atau tidak dapat diukur ataupun dapat berbentuk kasus sehingga perlu penjabaran melalui penguraian-penguraian lebih lanjut, dan digunakan untuk membantu analisis kuantitatifnya.

3.7.2 Analisis Kuantitatif

Analisis ini merupakan pengolahan data yang berupa angka-angka.dengan bantuan program SPSS Dalam penelitian ini pengolahan data dengan menggunakan alat analisis sebagai berikut :

1. Uji asumsi Klasik

Langkah awal yang dilakukan untuk melakukan analisis regresi ini adalah menguji asumsi-asumsi yang harus dipenuhi pada Regresi Linier Berganda. Asumsi-asumsi tersebut antara lain:

a. Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov (Ghozali, 2015).

- a) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan situasi dimana terdapat hubungan yang kuat antara variabel-variabel independen (X). Multikolinieritas mempunyai pengaruh yang penting pada perkiraan koefisien regresi dan pada penggunaan umum perkiraan model. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinier menurut perhitungan yang dilakukan dengan program SPSS dapat diketahui dengan berpedoman sebagai berikut: (Ghozali, 2015)

- Besaran VIF (Variance Inflation Factor) dan Tolerance
- Pedoman suatu model regresi yang bebas multiko adalah:
- Mempunyai nilai VIF lebih kecil dari 10
 - Mempunyai angka TOLERANCE lebih besar dari 0,1

c. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah suatu keadaan dimana varian bersyarat dari Y meningkat dengan meningkatnya X. Bila terjadi heterokedastisitas, akan mengakibatkan varians koefisien regresi menjadi minimum dan confident interval melebar sehingga hasil uji signifikansi statistik tidak valid lagi. Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah dengan metode statistic dengan menggunakan uji Gletjer, yaitu mencari nilai prediksi yang diperoleh dari model regresi dengan kuadrat dari masing-

masing residual. Apabila nilai signifikansi dari masing-masing variabel bebas tidak signifikan, maka tidak terdapat heteroskedastisitas, sehingga asumsi penyimpangan model linier tidak terjadi (Ghozali, 2015).

2. *Path Analysis*

Path analysis atau analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening, yaitu variabel antara atau *mediating*, fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah OCB (Ghozali, 2015).

Rumus:

$$Y1 = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + e$$

$$Y2 = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 y_1 + e$$

Dimana:

Y1 = variabel intervening (OCB)

Y2 = variabel terikat (kinerja SDM)

a = konstanta

X1 = kepemimpinan islami

X2 = komitmen organisasi

b = koefisien regresi berganda

e = kesalahan variabel pengganggu

3. Koefisien determinasi

Untuk mengetahui persentase pengaruh variabel terikat terhadap variabel bebas digunakan koefisien determinasi dengan rumus:

$$R^2 = \text{Adjusted R Square} \times 100 \%$$

Dimana:

$$R^2 = \text{koefisien determinasi}$$

4. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, secara parsial.

- Uji t

Dengan menggunakan uji t dapat dilihat ada tidaknya pengaruh antar variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

a. Menentukan formula H_0 dan H_a

$H_0 : \beta = 0$, tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

$H_a : \beta \neq 0$, ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

b. Menentukan kriteria pengujian

H_0 diterima jika $t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$ atau $-t_{\text{hitung}} > -t_{\text{tabel}}$

H_0 ditolak jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $-t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$

c. Cara Hitung

$$t = \frac{b}{sb}$$

Dimana:

b = Koefisien regresi

t = Statistik uji

s_b = Standar error untuk koefisien regresi

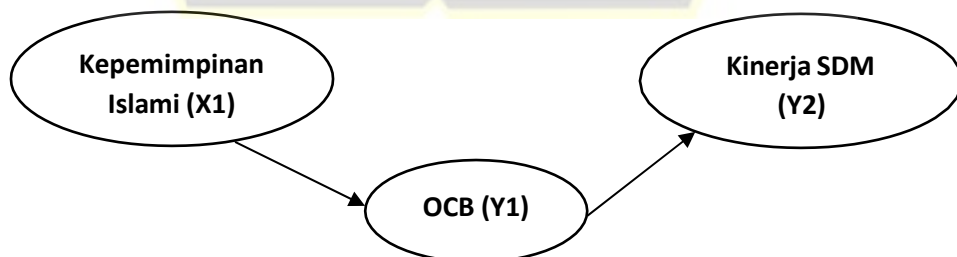
d. Kesimpulan Keputusan

a) Apabila t hitung $<$ t tabel atau $-t$ hitung $>$ $-t$ tabel , maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

b) Apabila t hitung $>$ t tabel atau $-t$ hitung $<$ $-t$ tabel , H_0 ditolak dan H_a diterima berarti ada pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

5. Uji Intervening (Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung)

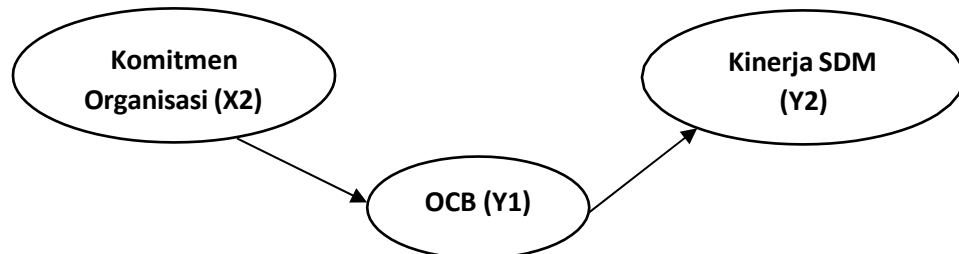
Uji intervening dipergunakan untuk menguji adanya pengaruh langsung dan tidak langsung dalam model regresi. Penelitian ini menguji OCB sebagai variabel intervening di antara pengaruh kepemimpinan islami dan komitmen organisasi terhadap Kinerja SDM. Uji Sobel pertama adalah uji pengaruh kepemimpinan islami terhadap kinerja SDM melalui OCB seperti gambar berikut ini:



Gambar 3.1

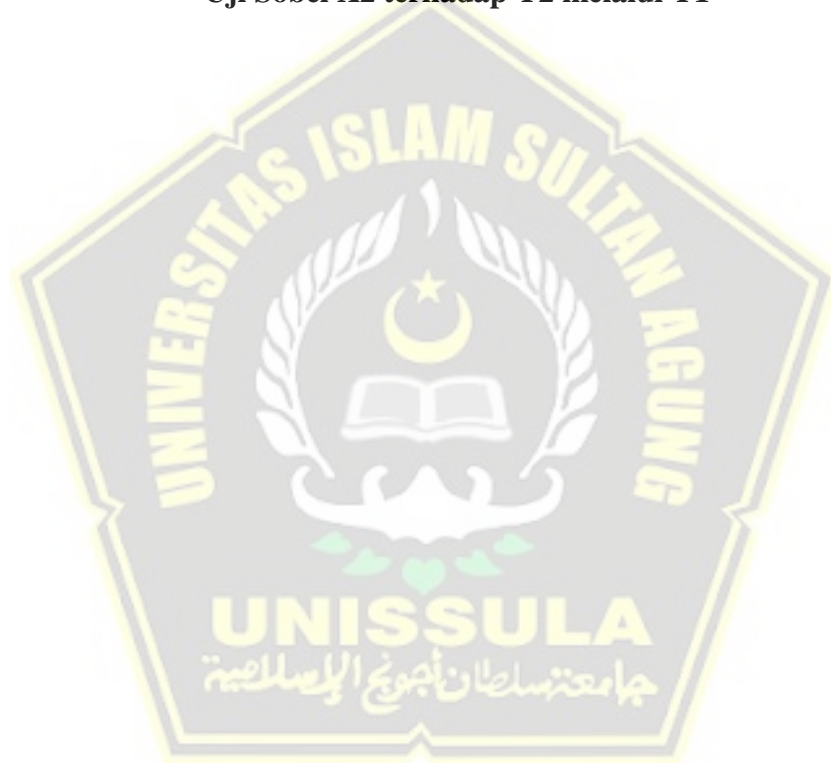
Uji Sobel X1 terhadap Y2 melalui Y1

Uji sobel kedua adalah uji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SDM melalui OCB seperti gambar berikut ini:



Gambar 3.2

Uji Sobel X2 terhadap Y2 melalui Y1



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebar kuesioner kepada sampel responden yaitu 127 pegawai Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun. Adapun hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan disajikan sebagai berikut:

4.1 Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan menguraikan mengenai gambaran dari responden yang ada dalam penelitian ini.

4.1.1 Jenis Kelamin Responden

Adapun data mengenai jenis kelamin responden pegawai yang bekerja di Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun pada penelitian ini adalah:

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Pria	79	62,20
2	Wanita	48	37,80
Total		127	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 diperoleh bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini merupakan pria yaitu sebanyak 79 orang (62,20%), sedangkan wanita sebanyak 47 orang (37,80%).

4.1.2 Umur Responden

Adapun data mengenai umur responden pegawai yang bekerja di Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1	20 - 30 tahun	92	72,44
2	31 - 40 tahun	28	22,05
3	41 - 50 tahun	6	4,72
4	> 50 tahun	1	0,79
Total		127	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 diperoleh bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berumur 20-30 tahun yaitu sebanyak 92 orang (72,44%), sedangkan paling sedikit berumur > 50 tahun yaitu sebanyak 1 orang (0,79%).

4.1.3 Tingkat Pendidikan Responden

Adapun data mengenai tingkat pendidikan responden pegawai yang bekerja di Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun pada penelitian ini adalah:

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTA	20	15,75
2	Akademi	4	3,15
3	Sarjana	97	76,38
4	Pasca Sarjana	6	4,72
Total		127	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 diperoleh bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini mempunyai pendidikan terakhir Sarjana yaitu sebanyak 97 orang

(4,72%), sedangkan yang paling sedikit pendidikan terakhir Akademi yaitu sebanyak 4 orang (3,15%).

4.1.4 Lama Bekerja Responden

Adapun data mengenai lama bekerja responden pegawai yang bekerja di Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun pada penelitian ini adalah:

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	1-10 tahun	107	84,25
2	11-20 tahun	13	10,24
3	21-30 tahun	6	4,72
4	>30 tahun	1	0,79
Total		127	100

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.4 diperoleh bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini mempunyai lama bekerja 1-10 tahun yaitu sebanyak 107 orang (84,25%), sedangkan yang paling sedikit lama bekerja >30 tahun yaitu sebanyak 1 orang (0,79%).

4.2 Analisis Deskripsi Variabel

Tanggapan responden terkait kuesioner yang diberikan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis indeks yang menunjukkan gambaran dari tanggapan kuesioner. Untuk melakukan analisis deskripsi variabel, maka dilakukan pembobotan dengan kriteria *scoring* seperti berikut:

Jumlah Kelas = 5

Nilai Indeks Skor Maksimal = Skor 5

Nilai Indeks Skor Minimal = Skor 1

$$\text{Interval} = \frac{\text{Max}-\text{Min}}{5} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Diperoleh nilai indeks sebagai berikut:

1. 1,00 – 1,80 : Sangat Rendah
2. 1,81 – 2,60 : Rendah
3. 2,61 – 3,40 : Cukup Baik
4. 3,41 – 4,20 : Baik
5. 4,21 – 5,00 : Sangat Baik

4.2.1 Analisis Deskripsi Variabel Kepemimpinan Islami

Berikut merupakan analisis indeks variabel Kepemimpinan Islami:

Tabel 4.5 Indeks Variabel Kepemimpinan Islami

Indikator	1		2		3		4		5		Indeks	Kategori
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Pimpinan saya memiliki kebenaran dalam berucap dan bersikap serta dalam melaksanakan tugas	0	0	8	16	19	57	63	252	37	185	4,02	Baik
Pimpinan saya memiliki kepercayaan atas perintah yang di berikan kepada bawahannya	0	0	0	0	10	30	79	316	38	190	4,22	Sangat Baik
Pimpinan saya memiliki kecerdasan yang lebih baik dibandingkan bawahannya	2	2	13	26	33	99	51	204	28	140	3,71	Baik
Pimpinan saya memiliki kejujuran dan tingkah lakunya	0	0	5	10	22	66	72	288	28	140	3,97	Baik
Rata-Rata											3,98	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa indeks tertinggi variabel kepemimpinan islami adalah indikator kedua dengan nilai indeks 4,22 yaitu pimpinan memiliki kepercayaan atas perintah yang diberikan. Sedangkan indeks terendah adalah indikator ketiga dengan nilai indeks 3,71 yaitu pimpinan memiliki

kecerdasan yang lebih baik dibandingkan bawahannya. Rata-rata indeks kepemimpinan islami sebesar 3,98 yang masuk dalam kategori baik, artinya proses kepemimpinan islami yang dilaksanakan di Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun saat ini sudah baik.

4.2.2 Analisis Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

Berikut merupakan analisis indeks variabel Komitmen Organisasi:

Tabel 4.6 Indeks Variabel Komitmen Organisasi

Indikator	1		2		3		4		5		Indeks	Kat
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Saya memiliki kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi	1	1	1	2	26	78	72	288	2			
Saya bersedia untuk berbuat sebaik mungkin demi kemajuan organisasi	3	3	0	0								
Saya bersedia untuk menjadi anggota organisasi dan tidak ada keinginan untuk keluar dari organisasi												

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa indeks tertinggi variabel komitmen organisasi adalah indikator kedua dengan nilai indeks 4,28 yaitu pegawai bersedia untuk berbuat sebaik mungkin demi kemajuan organisasi. Sedangkan indeks terendah adalah indikator ketiga dengan nilai indeks 3,87 yaitu pegawai bersedia untuk menjadi anggota organisasi dan tidak ada keinginan untuk keluar dari organisasi. Rata-rata indeks komitmen organisasi sebesar 4,04 yang

masuk dalam kategori baik, artinya komitmen organisasi yang berjalan di Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun saat ini sudah baik.

4.2.3 Analisis Deskripsi OCB

Berikut merupakan analisis indeks variabel OCB:

Tabel 4.7 Indeks Variabel OCB

Indikator	1		2		3		4		5		Indeks	Kategori
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Saya membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan, baik tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi	3	3	2	4	19	57	79	316	24	120	3,94	Baik
Saya berusaha untuk bekerja melebihi yang diharapkan organisasi	3	3	3	6	21	63	75	300	25	125	3,91	Baik
Saya memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan komplain maupun keberatan-keberatan	6	6	22	44	21	63	58	232	20	100	3,50	Baik
Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah masalah interpersonal	1	1	0	0	12	36	64	256	50	250	4,28	Sangat Baik
Saya mengikuti perubahan dalam organisasi, inisiatif untuk merekomendasikan ide tentang bagaimana memperbaiki operasi atau prosedur-prosedur organisasi, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi	0	0	0	0	12	36	80	320	35	175	4,18	Baik
Rata-Rata											3,96	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa indeks tertinggi variabel OCB adalah indikator keempat dengan nilai indeks 4,28 yaitu pegawai menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah interpersonal.

Sedangkan indeks terendah adalah indikator ketiga dengan nilai indeks 3,50 yaitu pegawai memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan komplain maupun keberatan. Rata-rata indeks OCB sebesar 3,96 yang masuk dalam kategori baik, artinya OCB yang berjalan di Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun saat ini sudah baik.

4.2.4 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja SDM

Berikut merupakan analisis indeks variabel Kinerja SDM:

Tabel 4.8 Indeks Variabel Sinerja SDM

Indikator	1		2		3		4		5		Indeks	Kate
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Pengetahuan yang saya memiliki memudahkan saya untuk menyelesaikan pekerjaan	0	0	0	0	6	18	69	276	52	260		
Saya tepat waktu dalam bekerja (datang tepat waktu dalam bekerja)	0	0	1	2	14	42	64	2				
Saya bekerja secara profesional untuk mencapai kualitas pekerjaan yang ditetapkan organisasi	0	0	0	0								
Saya bekerja dengan waktur yang cepat agar	0											
Saya merasa percaya diri dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai organisasi												

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa indeks tertinggi variabel kinerja SDM adalah indikator pertama dengan nilai indeks 4,36 yaitu pengetahuan yang dimiliki pegawai memudahkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan.

Sedangkan indeks terendah adalah indikator keempat dengan nilai indeks 4,16 yaitu pegawai bekerja dengan waktu yang cepat. Rata-rata indeks kinerja SDM sebesar 4,26 yang masuk dalam kategori sangat baik, artinya kinerja SDM di Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun saat ini sudah sangat baik.

4.3 Pengujian Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian dalam hal ini yaitu menguji tingkat validitas dan tingkat reliabilitas dari kuesioner.

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk memberi gambaran mengenai tingkat kemampuan suatu instrumen mengungkapkan sasaran pokok pengukuran dari instrumen itu sendiri. Cara menguji validitas penelitian ini dengan menggunakan program SPSS 22 for Windows. Kriteria agar instrumen dianggap valid yakni apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ (pada taraf 5%), sebaliknya tidak valid jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ (pada taraf 5%). Berikut merupakan rekap hasil uji validitas (lampiran 2) dari kuesioner pada penelitian ini:

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	Kepemimpinan Islami (X1)	X1.1	0,887	0,174	Valid
		X1.2	0,717	0,174	Valid
		X1.3	0,865	0,174	Valid
		X1.4	0,885	0,174	Valid
No.	Variabel	Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
2	Komitmen Organisasi (X2)	X2.1	0,836	0,174	Valid
		X2.2	0,779	0,174	Valid
		X2.3	0,787	0,174	Valid
3	OCB (Y1)	Y1.1	0,831	0,174	Valid

		Y1.2	0,799	0,174	Valid
		Y1.3	0,784	0,174	Valid
		Y1.4	0,547	0,174	Valid
		Y1.5	0,573	0,174	Valid
4	Kinerja SDM (Y2)	Y2.1	0,722	0,174	Valid
		Y2.2	0,845	0,174	Valid
		Y2.3	0,884	0,174	Valid
		Y2.4	0,797	0,174	Valid
		Y2.5	0,811	0,174	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, diperoleh semua nilai R Hitung > R Tabel (df = N-2 = 127-2 = 125, R Tabel = 0,174), sehingga instrumen dalam penelitian ini dinyatakan valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas instrumen perlu dilakukan ketika instrumen penelitian dinyatakan valid. Item instrumen dinyatakan reliabel dengan kriteria yakni jika *Cronbach's Alpha* (α) > 0,60, sedangkan dinyatakan tidak reliabel jika *Cronbach's Alpha* (α) < 0,60. Berikut hasil uji reliabilitas (lampiran 2) dari kuesioner penelitian:

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan Islami (X1)	0,854	Reliabel
2	Komitmen Organisasi (X2)	0,718	Reliabel
3	OCB (Y1)	0,751	Reliabel
4	Kinerja SDM (Y2)	0,870	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, diperoleh semua nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60, sehingga instrumen dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Berikut hasil uji normalitas (lampiran 2) dalam penelitian ini:

Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		127
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1,91289777
Most Extreme Differences	Absolute	,096
	Positive	,096
	Negative	-,063
Kolmogorov-Smirnov Z		1,076
Asymp. Sig. (2-tailed)		,197

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, dari uji *Kolmogorov-Smirnov* diperoleh nilai Asymp. Sig (2-tailed) $0,197 > 0,05$, sehingga data dalam penelitian ini dikatakan berdistribusi normal.

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Berikut hasil uji multikolinearitas (lampiran 2) dalam penelitian ini:

Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,088	1,380		5,862	,000		
	TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMI	,183	,092	,191	1,988	,049	,495	2,020
	TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI	,499	,137	,352	3,654	,000	,489	2,043
	TOTAL_OCB	,216	,070	,243	3,065	,003	,724	1,382

a. Dependent Variable: TOTAL_KINERJA_SDM

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, diperoleh semua nilai Tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10, sehingga dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas di penelitian ini.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Berikut hasil uji heteroskedastisitas (lampiran 2) dalam penelitian ini:

Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,892	,765		6,390	,000
	TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMI	-,086	,051	-,194	-1,686	,094
	TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI	,101	,076	,154	1,330	,186
	TOTAL_OCB	-,164	,039	-,399	-4,189	,000

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, diperoleh nilai Sig semua variabel > 0,05, sehingga dinyatakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini.

4.5 Path Analysis (Analisis Jalur)

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Analisis jalur dalam penelitian ini dilakukan dengan 2 model analisis regresi linier berganda.

4.5.1 Model Persamaan Jalur

Pengolahan data dengan program SPSS 22 memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda I

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,330	1,548		6,028	,000
	TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMIS	,294	,115	,271	2,561	,012
	TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI	,480	,169	,300	2,840	,005

a. Dependent Variable: TOTAL_OCB

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,271 X_1 + 0,300 X_2$$

Hal ini diartikan bahwa Kepemimpinan Islami dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Dari model tersebut menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel Kepemimpinan Islami adalah sebesar 0,271 dengan arah positif. Hal ini berarti bahwa semakin baik Kepemimpinan Islami di sebuah organisasi, maka akan semakin meningkat pula OCB di organisasi tersebut.

Pada variabel Komitmen Organisasi memiliki koefisien regresi arah positif yaitu sebesar 0,300. Hal ini berarti bahwa semakin meningkatnya Komitmen Organisasi di sebuah organisasi, maka akan semakin meningkat pula OCB di organisasi tersebut.

Tabel 4.15 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda II

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,088	1,380		5,862	,000
	TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMI	,183	,092	,191	1,988	,049
	TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI	,499	,137	,352	3,654	,000
	TOTAL_OCB	,216	,070	,243	3,065	,003

a. Dependent Variable: TOTAL_KINERJA_SDM

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,191 X_1 + 0,352 X_2 + 0,243 Y_1$$

Hal ini diartikan bahwa Kepemimpinan Islami, Komitmen Organisasi dan OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Dari model tersebut menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel Kepemimpinan Islami adalah sebesar 0,191 dengan arah positif. Hal ini berarti bahwa semakin baik Kepemimpinan Islami di sebuah organisasi, maka akan semakin meningkat pula Kinerja SDM di organisasi tersebut.

Pada variabel Komitmen Organisasi memiliki koefisien regresi arah positif yaitu sebesar 0,352. Hal ini berarti bahwa semakin meningkatnya Komitmen Organisasi di sebuah organisasi, maka akan semakin meningkat pula Kinerja SDM di organisasi tersebut.

Pada variabel OCB memiliki koefisien regresi arah positif yaitu sebesar 0,243. Hal ini berarti bahwa semakin meningkatnya OCB di sebuah organisasi, maka akan semakin meningkat pula Kinerja SDM di organisasi tersebut.

4.5.2 Koefisien Determinasi

Berikut merupakan hasil uji koefisien determinasi (lampiran 2) dalam penelitian ini:

Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi I

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 ^a	,276	,265	2,47003

a. Predictors: (Constant), TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI, TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMI

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan islami (X1) dan komitmen organisasi (X2) secara bersama-sama mempunyai pengaruh sebesar 26,5% terhadap variabel OCB (Y1), hal ini dibuktikan dengan nilai *Adjusted R Square* 0,265. Sedangkan sisanya sebesar 73,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Berikut merupakan hasil uji koefisien determinasi pengaruh kepemimpinan islami (X1), komitmen organisasi (X2) dan OCB (Y1) terhadap kinerja SDM (Y2):

Tabel 4.17 Hasil Uji Koefisien Determinasi II

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,664 ^a	,440	,427	1,93609

a. Predictors: (Constant), TOTAL_OCB, TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMI, TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.17 dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan islami (X1), komitmen organisasi (X2) dan OCB (Y1) secara bersama-sama mempunyai

pengaruh sebesar 42,7% terhadap variabel kinerja SDM (Y2), hal ini dibuktikan dengan nilai *Adjusted R Square* 0,427. Sedangkan sisanya sebesar 57,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini

4.5.3 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis penelitian ini berdasarkan hasil analisis regresi berganda dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis

No.	Variabel Independen	Signifikansi	
		OCB (Y1)	Kinerja SDM (Y2)
1	Kepemimpinan Islami (X1)	0,012	0,049
2	Komitmen Organisasi (X2)	0,005	0,000
3	OCB (Y1)	-	0,003

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

1. Uji Hipotesis 1

Diperoleh bahwa nilai sig Kepemimpinan Islami (X1) terhadap OCB (Y1) sebesar $0,012 < 0,050$ sehingga menerima H_a dan menolak H_0 (H_1 diterima) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap OCB.

2. Uji Hipotesis 2

Diperoleh nilai sig Komitmen Organisasi (X2) terhadap OCB (Y1) sebesar $0,005 < 0,050$ sehingga menerima H_a dan menolak H_0 (H_2 diterima) yang menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCB.

3. Uji Hipotesis 3

Diperoleh bahwa nilai sig Kepemimpinan Islami (X1) terhadap Kinerja SDM (Y2) sebesar $0,049 < 0,050$ sehingga menerima H_a dan menolak H_0 (H_3 diterima) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

4. Uji Hipotesis 4

Diperoleh nilai sig Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja SDM (Y2) sebesar $0,000 < 0,050$ sehingga menerima H_a dan menolak H_0 (H_4 diterima) yang menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

5. Uji Hipotesis 5

Terakhir nilai sig OCB (Y1) terhadap Kinerja SDM (Y2) sebesar $0,003 < 0,050$ sehingga menerima H_a dan menolak H_0 (H_5 diterima) yang menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

4.5.4 Hasil Uji Sobel Test

Untuk mengetahui apakah OCB mampu menjadi variabel intervening antara Kepemimpinan Islami dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja SDM maka dalam penelitian ini menggunakan uji *sobel test*. Uji *sobel test* dalam penelitian ini menggunakan *calculation for the sobel test*. Pengujian dikatakan mampu menjadi variabel intervening apabila test statistiknya $> 1,96$ dan pada *two tailed probability* nilai signifikansi $< 0,05$.

Untuk analisis jalur penelitian ini dapat ditunjukkan pada tabel 4.19 berikut (lampiran 2):

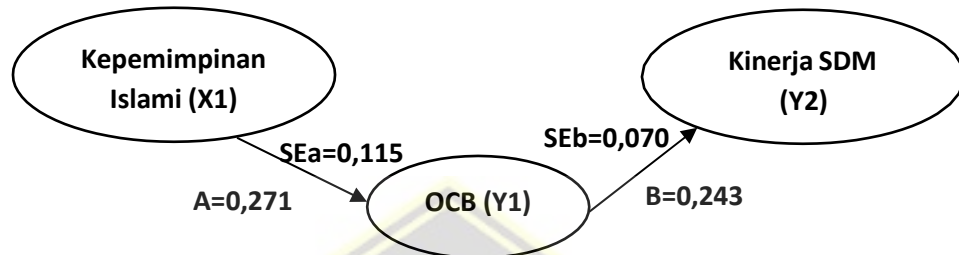
Tabel 4.19 Hasil Analisis Jalur

No.	Variabel Independen	Variabel Dependen <i>Standardized Coefficients</i>	
		OCB (Y1)	Kinerja SDM (Y2)
1	Kepemimpinan Islami (X1)	0,271	0,191
2	Komitmen Organisasi (X2)	0,300	0,352
3	OCB (Y1)	-	0,243

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

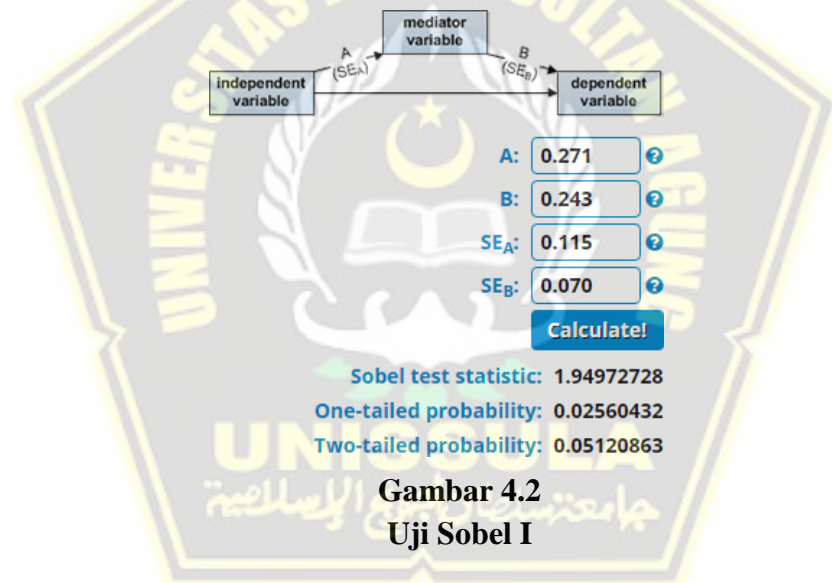
1. Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja SDM melalui OCB

Berikut uji intervening pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja SDM dengan OCB sebagai variabel mediasi.



Gambar 4.1

Uji Sobel X1 terhadap Y2 melalui Y1



Gambar 4.2

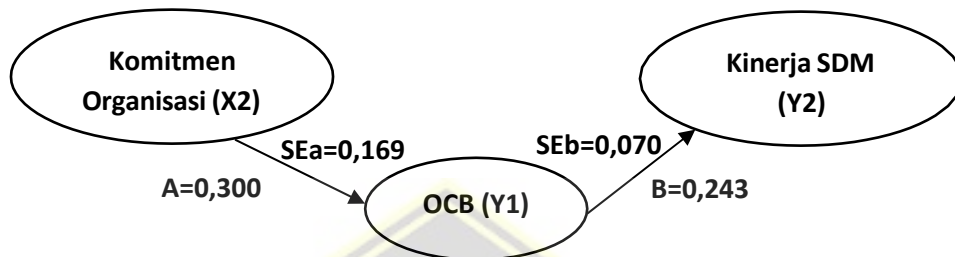
Uji Sobel I

Berdasarkan gambar 4.1 diperoleh nilai *Sobel Test Statistic* sebesar 1,949 < 1,96 sehingga dikatakan OCB tidak mampu memediasi hubungan pengaruh antara Kepemimpinan Islami dengan Kinerja SDM.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM melalui OCB

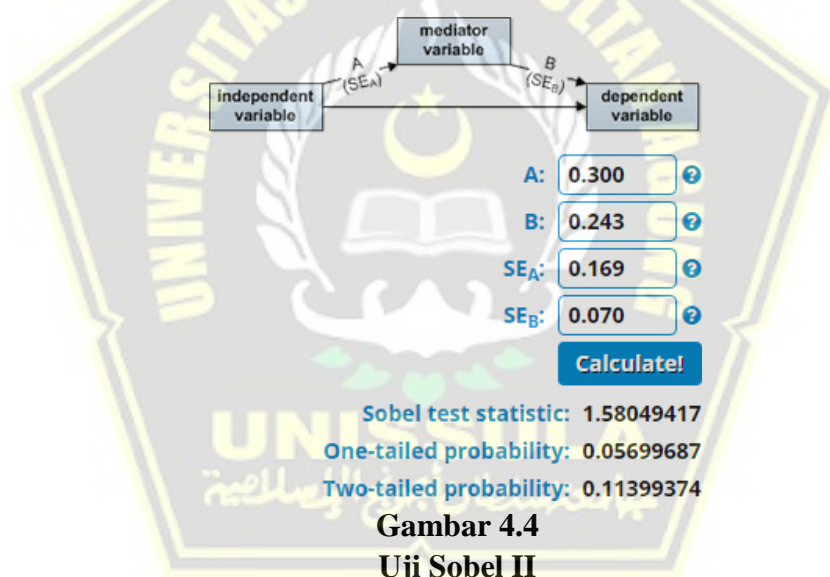
Berikut uji intervening pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM dengan OCB sebagai variabel mediasi.

Uji sobel kedua adalah uji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SDM melalui OCB seperti gambar berikut ini:



Gambar 4.3

Uji Sobel X2 terhadap Y2 melalui Y1



Gambar 4.4

Uji Sobel II

Berdasarkan gambar 4.2 diperoleh nilai *Sobel Test Statistic* sebesar 1,580 < 1,96 sehingga dikatakan OCB tidak mampu memediasi hubungan pengaruh antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja SDM.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai Sig. hubungan antara Kepemimpinan Islami dengan OCB sebesar $0,012 < 0,05$ yang berarti menerima H_a dan menolak H_0 (H_1 diterima), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan Islami dengan OCB.

Pandangan pemimpin dalam jangka panjang dan mempersiapkan masa depan secara persuasif (*Vision*) akan mendorong karyawan untuk bersikap toleran pada keadaan perusahaan (*Sportsmanship*). Hal itu disebabkan karena pemimpin memberikan panutan bahwa kepentingan organisasi harus didahulukan daripada kepentingan pribadi. Oleh sebab itu, karyawan akan memiliki kesadaran bahwa mereka juga menjadi bagian dari perusahaan. Rasa memiliki tersebut menumbuhkan sikap toleran apabila perusahaan dalam keadaan yang kurang baik. kepemimpinan islami memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja SDM sehingga karyawan melakukan tindakan-tindakan yang efektif bagi perusahaan. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan islami dapat meningkatkan perilaku OCB.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maris *et al* (2015) dan Mira dan Margareta (2012) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB.

4.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai Sig. hubungan antara Komitmen Organisasi dengan OCB sebesar $0,005 < 0,05$ yang berarti menerima H_a dan menolak H_0 (H_2 diterima), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat

pengaruh positif dan signifikan antara variabel Komitmen Organisasi dengan OCB.

Mowday (1982) menyatakan komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan SDM untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang SDM yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kartikarini (2015) yang membuktikan bahwa komitmen berpengaruh terhadap OCB, seorang pegawai yang memiliki komitmen akan memiliki perilaku OCB yang semakin meningkat.

4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai Sig. hubungan antara Kepemimpinan Islami dengan Kinerja SDM sebesar $0,049 < 0,05$ yang berarti menerima H_a dan menolak H_0 (H_3 diterima), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan Islami dengan Kinerja SDM.

Pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi pengikut. Keputusan yang ditentukan oleh pemimpin akan diikuti oleh karyawan. Selain cerdas dan bijaksana, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu melayani karyawan. Hubungan pemimpin dengan

karyawan yang dibangun dengan perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional. Hal itu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja SDM.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizki (2010) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan islami mempengaruhi kinerja SDM di sebuah organisasi.

4.6.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai Sig. hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja SDM sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti menerima H_a dan menolak H_0 (H_4 diterima), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Komitmen Organisasi dengan Kinerja SDM.

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya. Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bodroastuti (2016) yang membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, semakin tinggi komitmen organisasional maka kinerja SDM akan semakin meningkat.

4.6.5 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Nilai Sig. hubungan antara OCB dengan Kinerja SDM sebesar $0,003 < 0,05$ yang berarti menerima H_a dan menolak H_0 (H_5 diterima), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel OCB dengan Kinerja SDM.

OCB merupakan perilaku seorang SDM bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya. OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya etika kerja islami dan komitmen organisasi yang tinggi. SDM yang baik (*good citizens*) cenderung menampilkan OCB di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya SDM yang bertindak OCB. Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bodroastuti (2016) yang membuktikan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, semakin tinggi OCB, maka kinerja SDM akan semakin meningkat.

4.6.6 Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja SDM melalui OCB

Hasil penelitian ini diperoleh nilai *Sobel Test Statistic* sebesar $1,949 < 1,96$ sehingga dikatakan OCB tidak mampu sebagai variabel *inetrvening* antara Kepemimpinan Islami dengan Kinerja SDM.

Pandangan pemimpin dalam jangka panjang dan mempersiapkan masa depan secara persuasif (*Vision*) akan mendorong karyawan untuk bersikap toleran

pada keadaan perusahaan (*Sportsmanship*). Rasa memiliki tersebut menumbuhkan sikap toleran apabila perusahaan dalam keadaan yang kurang baik. kepemimpinan islami memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja SDM sehingga karyawan melakukan tindakan-tindakan yang efektif bagi perusahaan. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan islami dapat meningkatkan perilaku OCB.

OCB merupakan perilaku seorang SDM bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya. OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya etika kerja islami dan komitmen organisasi yang tinggi. SDM yang baik (*good citizens*) cenderung menampilkan OCB di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya SDM yang bertindak OCB. Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizki (2010) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan islami mempengaruhi kinerja SDM di sebuah organisasi.

4.6.7 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM melalui OCB

Hasil penelitian ini diperoleh nilai *Sobel Test Statistic* sebesar $1,580 < 1,96$ sehingga dikatakan OCB tidak mampu sebagai variabel intervening antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja SDM.

Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang SDM yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional

adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaanya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

OCB merupakan perilaku seorang SDM bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya. OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya etika kerja islami dan komitmen organisasi yang tinggi.

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya. Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bodroastuti (2016) yang membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, semakin tinggi komitmen organisasional maka kinerja SDM akan semakin meningkat.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi OCB adalah komitmen organisasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,300.
2. Variabel kedua yang mempengaruhi OCB adalah kepemimpinan islami dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,271.
3. Variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja SDM adalah komitmen organisasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,352.
4. Variabel kedua yang mempengaruhi kinerja SDM adalah OCB dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,243.
5. Variabel ketiga yang mempengaruhi kinerja SDM adalah kepemimpinan islami dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,191.
6. OCB terbukti bukan sebagai variabel intervening antara X1 dengan Y2 dikarenakan dalam penelitian ini Kepemimpinan Islami secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

7. OCB terbukti bukan sebagai variabel intervening antara X2 dengan Y2 dikarenakan dalam penelitian ini Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

5.2 Keterbatasan Penelitian dan Saran Bagi Penelitian yang Akan Datang

69

5.2.1 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat keterbatasan, yaitu objek penelitian yang digunakan dalam membahas variabel independen, dependen maupun intervening hanya sebatas pada satu bank, sehingga tidak bisa digunakan referensi atau perbandingan pada bank atau lembaga keuangan lain.

5.2.2 Saran Bagi Penelitian yang Akan Datang

Untuk penelitian yang lebih lanjut dan lebih baik lagi, bisa mengambil objek penelitian di bank atau lembaga keuangan lainnya. Berdasarkan hasil dan pembahasan, dalam objek penelitian variabel yang paling dominan terhadap OCB maupun Kinerja SDM adalah Komitmen Organisasi. Hal tersebut menjadi saran bagi Bank Syariah Indonesia KC Pangkalanbun untuk selalu mendukung peningkatan komitmen karyawannya sehingga bisa meningkatkan kinerja pula.

5.3 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari pembahasan pada penelitian tentang pengaruh kepemimpinan islami dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui OCB ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, terutama

bagi Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang lainnya. Dimana implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah:

1. Berdasarkan jawaban responden pada variabel kepemimpinan islami, yang harus ditingkatkan lagi adalah pimpinan memiliki kecerdasan yang lebih baik daripada bawahan. Dalam hal ini, organisasi sebaiknya mendukung peningkatan kualitas pimpinan dengan cara memberikan beasiswa atau pelatihan yang mendukung meningkatnya *skill* pimpinan.
2. Berdasarkan jawaban responden pada variabel komitmen organisasi, yang harus ditingkatkan lagi adalah pegawai bersedia menjadi anggota organisasi dan tidak ada keinginan keluar dari organisasi. Dalam hal ini, organisasi sebaiknya meningkatkan kenyamanan dalam bekerja di organisasi misalnya dengan cara menyelenggarakan acara *family gathering* sehingga mengakrabkan pegawai.
3. Berdasarkan jawaban responden pada variabel OCB, yang harus ditingkatkan lagi adalah pegawai memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan komplain maupun keberatan. Dalam hal ini, organisasi sebaiknya meningkatkan kecintaan pegawai terhadap organisasi misalnya dengan memberikan bonus-bonus tambahan atas kinerja pegawai.
4. Berdasarkan jawaban responden pada variabel kinerja SDM, yang harus ditingkatkan lagi adalah pegawai bekerja dengan waktu yang cepat. Dalam hal ini, sebaiknya organisasi memberikan batas maksimal dari setiap

pekerjaan yang harus diselesaikan, sehingga dapat sesuai dengan target yang ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Allen, J., Meyer, J. P. 1997. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization" *Journal Of Occupational Psychology*". 63 (1).
- Budiyanto dan Hening W. O. 2011. The effect of job motivation, work environment and leadership on organizational citizenship behavior, job satisfaction and public service quality in Magetan, EastvJava, Indonesia. *International Journal of Social, Behavior, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. 5 (3): pp: 277-285.
- Davis, Keith dan Newstroom, W. John. 2000. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid Kedua. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Deluga, R. J. (1995) The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal Of Psychology*, 25, 52-69.
- Dennis, R. 2004. Development of the servant leadership assessment instrument. *Dissertation Abstracts International*, 05, 18-57.

- Djarwanto Ps dan Pangestu Subagyo, 2006, *Statistik Induktif*, Edisi Empat, BPFE, Yogyakarta.
- Ferris, F. M and Arayan. 1983. " Test of equality between sets of coefficients in two linear regressions : anexpository note. *Econometrica: Journal of The Econometric Society*, 361-366.
- Flipo, Edwin. 2008. *Manajemen Personalia*. Edisi VI. Erlangga. Jakarta.
- Greenberg, Jerald. 2011. *Behaviour in organizations*: Tenth edition. England: Pearson Education Limited.
- Greenleaf, Robert. K. 1998, *Servant leadership: A journey into the natu legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Imam Ghozali. 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. UNDIP. Semarang.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., Haq, M. 2004. Organizational citizenship behavior: it's nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1, 75-85.
- Luthans, Fred, 2006, *Organizatioan Behavior*, Sixth Edition, Singapore: MCGraw Hill Book Co.
- Mira, W.S. dan Margaretha. M. 2012. Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*. Vol. 11, No. 2, Mei 2012.
- Maris et al. 2015. Pengaruh Servant Leadership dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Al-Baitul Amien (*Full Day School*) Jember. *Jurnal Manajemen Universitas Jember*.
- Mustikasewi Kartikarini. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Hotel Bintang 2 di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Ni Kadek Setya Prameswari dan I Gusti Made Suwandana, 2017, Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 3, 2017: 1368-1397.
- Organ, D. W., Poskadoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 2006. *Organizational citizenship behaviour: It's nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Robbins, SP. 2011. *Perilaku Organisasi- Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Spears, L. C. 2010. Character and servant leadership: ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25-30.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono, 2014. *Metodelogi Penelitian Bisnis*, Alfa Beta, Bandung.
- Sunarji Harahap. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan. *Human Falah: Volume 3. No. 2 Juli – Desember 2016*.
- Taurisa dan Ratnawati, I. 2012. Reposisi Dan Perubahan peran fungsi MSDM: Suatu Upaya Mengatasi Lingkungan Yang Berubah. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 1(IV).
- Trompenaars, F. & Voerman, E. 2010. *Harnessing the strength of the world's most powerful management philosophy: Servant-Leadership across cultures*. New York, NY: McGraw-Hill
- Tri Bodroastuti dan Argi Ruliaji. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *JDEB*, Vol. 13 No. 1 Maret 2016.

LAMPIRAN

Lampiran 1

DAFTAR PERTANYAAN

I. Identitas Responden

Petunjuk : Untuk menjawab Isian dibawah masing-masing disediakan alternative jawaban, Bapak/Ibu/Saudara/I hanya tinggal memilih alternative jawaban yang telah sesuai, dengan memberi tanda (X) atau tanda (V) pada jawaban yang telah tersedia.

No.	Keterangan	Pilihan Jawaban
1	Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Pria Y Wanita
2	Umur	<input type="checkbox"/> 20 – 30 tahun <input type="checkbox"/> 31 – 40 tahun <input type="checkbox"/> 41 – 50 tahun <input type="checkbox"/> lebih dari 50 tahun
3	Pendidikan	<input type="checkbox"/> SLTA <input type="checkbox"/> Akademi <input type="checkbox"/> Sarjana <input type="checkbox"/> Pasca Sarjana
4.	Lama bekerja	<input type="checkbox"/> 1 - 10 tahun <input type="checkbox"/> 11 – 20 tahun <input type="checkbox"/> 21 – 30 tahun <input type="checkbox"/> > 30 tahun

III. Pertanyaan

Mohon anda menjawab pertanyaan berikut ini dengan memilih (melingkari) nomor diantara 1 sampai dengan 5 skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban anda dengan kedua pilihan jawaban yang tersedia.

Dimana kriteria penilaian adalah :

- 1 = sangat tidak setuju
- 2 = tidak setuju
- 3 = netral
- 4 = setuju
- 5 = sangat setuju

A. Kepemimpinan Islami

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan saya memiliki kebenaran dalam berucap dan bersikap serta dalam melaksanakan tugas					
2.	Pimpinan saya memiliki kepercayaan atas perintah yang di berikan kepada bawahannya					
3.	Pimpinan saya memiliki kecerdasan yang lebih baik dibandingkan bawahannya					
4.	Pimpinan saya memiliki kejujuran dan tingkah lakunya					

B. Komitmen Organisasi

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya memiliki kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi					
2.	Saya bersedia untuk berbuat sebaik mungkin demi kemajuan organisasi					
3.	Saya bersedia untuk menjadi anggota organisasi dan tidak ada keinginan untuk keluar dari organisasi					

C. OCB

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan, baik tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi					
2.	Saya berusaha untuk bekerja melebihi yang diharapkan organisasi					
3.	Saya memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan komplain maupun keberatan-keberatan					
4.	Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal					
5.	Saya mengikuti perubahan dalam organisasi, inisiatif untuk merekomendasikan ide tentang bagaimana memperbaiki operasi atau prosedur-prosedur organisasi, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi					

D. Kinerja SDM

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pengetahuan yang saya memiliki memudahkan saya untuk menyelesaikan pekerjaan					
2.	Saya tepat waktu dalam bekerja (datang tepat waktu dalam bekerja)					
3.	Saya bekerja secara professional untuk mencapai kualitas pekerjaan yang ditetapkan organisasi					
4.	Saya bekerja dengan waktur yang cepat agar sesuai dengan harapan organisasi					
5.	Saya merasa percaya diri dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan organisasi					

Lampiran 2. Input Tabulasi Data

No.	Responden	Kepemimpinan Islami (X1)				TOTAL_X1	Komitmen Organisasi (X2)			TOTAL_X2
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4		X2.1	X2.2	X2.3	
1	R1	4	4	4	4	16	4	4	4	12
2	R2	4	5	4	4	17	4	4	3	11
3	R3	4	4	4	4	16	3	4	4	11
4	R4	2	3	3	3	11	4	5	3	12
5	R5	4	4	5	5	18	4	4	3	11
6	R6	4	4	4	4	16	4	4	4	12
7	R7	5	5	5	4	19	5	5	5	15
8	R8	4	4	4	4	16	4	5	4	13
9	R9	5	5	5	5	20	5	5	4	14
10	R10	4	4	4	4	16	3	4	5	12
11	R11	5	5	3	4	17	4	4	4	12
12	R12	5	5	5	5	20	5	5	5	15
13	R13	4	4	4	4	16	4	4	4	12
14	R14	5	5	5	5	20	5	5	5	15
15	R15	5	5	5	5	20	5	5	5	15
16	R16	5	5	5	5	20	5	5	5	15
17	R17	4	4	4	4	16	3	4	3	10
18	R18	5	5	5	5	20	5	5	5	15
19	R19	5	4	4	4	17	4	4	4	12
20	R20	5	5	5	5	20	5	5	5	15
21	R21	5	5	5	5	20	5	5	5	15
22	R22	5	5	5	5	20	5	5	5	15
23	R23	5	5	5	5	20	5	5	5	15
24	R24	4	4	4	4	16	4	4	4	12
25	R25	5	5	5	5	20	5	5	5	15
26	R26	5	5	5	5	20	5	5	5	15
27	R27	5	5	5	5	20	5	5	5	15
28	R28	5	5	5	5	20	5	5	5	15
29	R29	3	4	3	4	14	4	5	4	13
30	R30	4	4	4	5	17	4	5	4	13
31	R31	4	5	1	3	13	4	1	4	9
32	R32	4	4	4	4	16	4	5	4	13
33	R33	4	5	3	3	15	4	4	4	12
34	R34	2	4	4	3	13	3	5	3	11
35	R35	4	4	4	4	16	4	4	4	12

No.	Responden	Kepemimpinan Islami (X1)				TOTAL_X1	Komitmen Organisasi (X2)			TOTAL_X2
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4		X2.1	X2.2	X2.3	
36	R36	3	4	4	4	15	4	4	3	11
37	R37	2	4	2	2	10	4	4	2	10
38	R38	5	5	5	5	20	5	5	5	15
39	R39	4	4	4	4	16	4	4	3	11
40	R40	4	4	3	3	14	3	5	3	11
41	R41	4	3	4	4	15	4	4	4	12
42	R42	5	4	4	4	17	4	4	4	12
43	R43	4	4	3	4	15	3	3	4	10
44	R44	5	4	3	4	16	4	4	4	12
45	R45	4	4	3	3	14	4	4	4	12
46	R46	3	4	2	4	13	5	5	3	13
47	R47	4	4	4	3	15	3	4	4	11
48	R48	5	5	3	5	18	4	5	5	14
49	R49	5	5	4	4	18	4	4	3	11
50	R50	3	3	2	3	11	3	4	3	10
51	R51	3	3	2	2	10	3	4	3	10
52	R52	4	4	2	2	12	3	4	3	10
53	R53	5	5	5	5	20	5	5	5	15
54	R54	4	4	1	3	12	3	4	3	10
55	R55	4	4	4	4	16	4	4	5	13
56	R56	4	4	4	4	16	4	4	3	11
57	R57	4	4	4	4	16	4	4	3	11
58	R58	5	5	4	5	19	5	5	4	14
59	R59	4	5	3	4	16	4	5	4	13
60	R60	5	5	5	5	20	5	5	5	15
61	R61	4	5	3	4	16	4	5	4	13
62	R62	3	4	3	4	14	4	5	4	13
63	R63	2	4	2	2	10	4	4	2	10
64	R64	5	5	4	4	18	4	4	3	11
65	R65	4	5	3	4	16	4	5	4	13
66	R66	5	5	5	5	20	5	5	5	15
67	R67	4	5	3	4	16	4	5	4	13
68	R68	4	3	4	4	15	4	4	4	12
69	R69	3	4	3	4	14	4	5	4	13
70	R70	5	5	5	5	20	5	5	5	15
71	R71	4	4	4	3	15	3	4	4	11
72	R72	4	4	4	4	16	3	4	3	10
73	R73	3	4	3	4	14	4	4	4	12
74	R74	4	4	3	3	14	3	4	3	10

No.	Responden	Kepemimpinan Islami (X1)				TOTAL_X1	Komitmen Organisasi (X2)			TOTAL_X2
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4		X2.1	X2.2	X2.3	
75	R75	3	4	2	3	12	5	5	3	13
76	R76	5	5	5	5	20	5	5	3	13
77	R77	4	4	4	4	16	4	4	4	12
78	R78	3	4	4	3	14	4	4	4	12
79	R79	4	4	2	4	14	4	4	2	10
80	R80	4	4	4	4	16	4	1	4	9
81	R81	4	4	4	4	16	4	5	4	13
82	R82	2	4	2	4	12	4	3	4	11
83	R83	4	4	4	4	16	4	4	3	11
84	R84	2	4	2	4	12	4	4	4	12
85	R85	5	5	5	5	20	5	5	5	15
86	R86	3	3	4	4	14	4	3	3	10
87	R87	5	4	3	4	16	4	4	3	11
88	R88	4	4	4	4	16	4	4	4	12
89	R89	4	4	4	4	16	4	4	4	12
90	R90	3	3	3	3	12	3	3	3	9
91	R91	3	4	3	3	13	3	4	3	10
92	R92	4	4	3	4	15	3	4	3	10
93	R93	3	4	2	4	13	3	4	3	10
94	R94	4	4	4	4	16	3	4	3	10
95	R95	5	5	5	5	20	5	5	5	15
96	R96	3	3	3	3	12	3	3	3	9
97	R97	4	4	4	4	16	3	5	3	11
98	R98	3	4	3	4	14	2	5	4	11
99	R99	5	4	5	5	19	4	5	5	14
100	R100	4	4	3	4	15	4	4	4	12
101	R101	4	4	4	4	16	4	4	4	12
102	R102	4	4	4	3	15	3	4	3	10
103	R103	4	4	3	3	14	4	4	4	12
104	R104	4	4	3	4	15	3	4	3	10
105	R105	2	4	2	3	11	4	4	4	12
106	R106	4	4	4	4	16	4	5	4	13
107	R107	4	4	3	4	15	4	4	4	12
108	R108	4	4	4	4	16	4	4	4	12
109	R109	5	4	4	4	17	1	1	4	6
110	R110	4	5	3	4	16	3	4	3	10
111	R111	4	4	4	4	16	4	4	4	12
112	R112	4	4	4	4	16	4	4	4	12
113	R113	4	4	4	4	16	4	3	3	10

No.	Responden	Kepemimpinan Islami (X1)				TOTAL_X1	Komitmen Organisasi (X2)			TOTAL_X2
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4		X2.1	X2.2	X2.3	
114	R114	3	3	3	3	12	3	4	3	10
115	R115	4	3	3	4	14	4	5	5	14
116	R116	5	4	5	4	18	4	5	5	14
117	R117	4	4	4	4	16	4	4	4	12
118	R118	4	5	3	4	16	4	4	3	11
119	R119	4	4	4	4	16	4	5	4	13
120	R120	2	4	3	2	11	4	4	4	12
121	R121	3	4	2	3	12	4	4	3	11
122	R122	5	5	5	5	20	5	5	4	14
123	R123	3	4	4	3	14	3	4	4	11
124	R124	4	4	3	4	15	4	4	4	12
125	R125	4	4	4	4	16	4	4	4	12
126	R126	5	4	5	4	18	4	5	4	13
127	R127	4	4	4	4	16	4	4	4	12

No.	Respon den	OCB (Y1)					TOTAL_ Y1	Kinerja SDM (Y2)					TOTAL_ Y2
		Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5		Y2. 1	Y2. 2	Y2. 3	Y2. 4	Y2. 5	
1	R1	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20
2	R2	4	4	2	5	5	20	4	5	4	3	5	21
3	R3	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
4	R4	4	4	4	5	5	22	4	5	5	5	5	24
5	R5	4	4	2	4	4	18	4	5	4	4	4	21
6	R6	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	20
7	R7	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
8	R8	4	4	3	4	4	19	4	4	4	5	4	21
9	R9	4	4	2	5	4	19	5	5	5	3	4	22
10	R10	4	4	4	4	3	19	5	4	5	3	4	21
11	R11	3	3	5	4	4	19	4	5	5	5	5	24
12	R12	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
13	R13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
14	R14	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
15	R15	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
16	R16	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
17	R17	3	3	4	4	4	18	5	4	4	4	5	22
18	R18	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
19	R19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
20	R20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25

No.	Respon den	OCB (Y1)					TOTAL_ Y1	Kinerja SDM (Y2)					TOTAL_ Y2
		Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5		Y2. 1	Y2. 2	Y2. 3	Y2. 4	Y2. 5	
21	R21	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
22	R22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
23	R23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
24	R24	4	4	4	5	4	21	4	3	4	4	4	19
25	R25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
26	R26	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
27	R27	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
28	R28	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
29	R29	3	4	3	3	4	17	4	4	4	3	4	19
30	R30	3	4	2	5	5	19	5	5	5	5	5	25
31	R31	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
32	R32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
33	R33	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21
34	R34	3	5	1	5	5	19	5	5	5	4	4	23
35	R35	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	5	25
36	R36	3	4	4	4	4	19	4	3	4	3	4	18
37	R37	2	2	2	5	4	15	4	5	4	4	4	21
38	R38	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
39	R39	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	5	22
40	R40	5	4	4	5	4	22	5	3	4	4	5	21
41	R41	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
42	R42	4	3	4	5	5	21	4	4	4	4	4	20
43	R43	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20
44	R44	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
45	R45	4	4	4	5	4	21	4	4	4	3	4	19
46	R46	5	5	2	5	5	22	5	4	5	3	4	21
47	R47	4	3	3	3	3	16	3	4	4	3	3	17
48	R48	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
49	R49	4	4	4	5	5	22	5	5	5	4	4	23
50	R50	4	3	4	5	3	19	4	4	3	5	5	21
51	R51	4	4	1	3	4	16	5	4	4	3	5	21
52	R52	4	3	3	4	4	18	5	3	4	3	3	18
53	R53	1	1	1	5	5	13	5	5	5	5	5	25
54	R54	3	3	4	4	4	18	5	4	4	4	4	21
55	R55	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	17
56	R56	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	5	22
57	R57	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	5	22
58	R58	4	5	4	5	4	22	4	4	4	5	4	21

No.	Respon den	OCB (Y1)					TOTAL_ Y1	Kinerja SDM (Y2)					TOTAL_ Y2
		Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5		Y2. 1	Y2. 2	Y2. 3	Y2. 4	Y2. 5	
59	R59	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	3	20
60	R60	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
61	R61	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	3	20
62	R62	3	4	3	3	4	17	4	4	4	3	4	19
63	R63	2	2	2	5	4	15	4	5	4	4	4	21
64	R64	4	4	4	5	5	22	5	5	5	4	4	23
65	R65	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	3	20
66	R66	1	1	1	5	5	13	5	5	5	5	5	25
67	R67	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	3	20
68	R68	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
69	R69	3	4	3	3	4	17	4	4	4	3	4	19
70	R70	1	1	1	5	5	13	5	5	5	5	5	25
71	R71	4	4	3	3	4	18	4	4	4	4	3	19
72	R72	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	20
73	R73	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
74	R74	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	4	20
75	R75	3	4	2	4	4	17	5	5	5	5	5	25
76	R76	3	4	4	5	3	19	5	5	5	4	5	24
77	R77	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
78	R78	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20
79	R79	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	20
80	R80	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
81	R81	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	5	21
82	R82	4	3	4	4	4	19	4	2	3	3	3	15
83	R83	4	3	3	4	4	18	4	3	3	3	3	16
84	R84	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
85	R85	4	4	2	3	4	17	4	5	5	5	5	24
86	R86	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	3	17
87	R87	4	4	2	4	4	18	4	5	5	5	4	23
88	R88	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
89	R89	4	4	3	3	4	18	4	4	4	4	4	20
90	R90	3	3	3	3	3	15	3	4	3	4	3	17
91	R91	4	3	3	4	3	17	3	3	4	4	4	18
92	R92	4	3	3	4	4	18	4	3	4	4	4	19
93	R93	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
94	R94	4	4	4	5	5	22	5	3	5	5	4	22
95	R95	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
96	R96	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15

No.	Respon den	OCB (Y1)					TOTAL_ Y1	Kinerja SDM (Y2)					TOTAL_ Y2
		Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5		Y2. 1	Y2. 2	Y2. 3	Y2. 4	Y2. 5	
97	R97	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	5	21
98	R98	4	3	2	4	4	17	5	4	4	4	5	22
99	R99	4	4	3	5	5	21	5	5	5	4	4	23
100	R100	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19
101	R101	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
102	R102	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
103	R103	5	5	4	5	4	23	4	5	4	5	4	22
104	R104	3	3	3	4	4	17	4	4	4	3	4	19
105	R105	4	4	2	4	4	18	5	4	4	4	4	21
106	R106	4	4	4	5	4	21	5	5	5	5	4	24
107	R107	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	4	19
108	R108	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
109	R109	4	4	3	1	5	17	4	4	4	4	4	20
110	R110	4	3	4	5	4	20	5	3	5	3	5	21
111	R111	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
112	R112	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
113	R113	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	3	15
114	R114	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	21
115	R115	3	4	2	4	4	17	4	5	5	5	5	24
116	R116	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
117	R117	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
118	R118	4	4	2	4	4	18	5	4	5	5	4	23
119	R119	5	5	2	5	4	21	4	5	5	5	5	24
120	R120	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
121	R121	4	4	2	4	3	17	4	4	4	4	4	20
122	R122	4	5	1	4	5	19	5	5	5	5	5	25
123	R123	4	2	2	5	4	17	5	5	5	5	5	25
124	R124	3	3	4	5	4	19	4	4	4	4	4	20
125	R125	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
126	R126	4	3	2	4	4	17	4	4	4	3	3	18
127	R127	3	4	2	4	4	17	5	4	4	4	4	21

Lampiran 3. Olah Data SPSS

FREQUENCY

Jenis_Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	,8	,8	,8
PRIA	79	62,2	62,2	63,0
WANITA	47	37,0	37,0	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 TAHUN	92	72,4	72,4	72,4
31-40 TAHUN	28	22,0	22,0	94,5
41-50 TAHUN	6	4,7	4,7	99,2
LEBIH DARI 50 T	1	,8	,8	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Akademi	4	3,1	3,1	3,1
Pasca Sarjana	6	4,7	4,7	7,9
Sarjana	97	76,4	76,4	84,3
SLTA	20	15,7	15,7	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Lama_Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid >30 Tahun	1	,8	,8	,8
1-10 Tahun	107	84,3	84,3	85,0
11- 20 Tahun	13	10,2	10,2	95,3
21-30 Tahun	6	4,7	4,7	100,0
Total	127	100,0	100,0	

VALIDITAS**X1****Correlations**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMIS
X1.1	Pearson Correlation	1	,603**	,667**	,702**	,887**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	127	127	127	127	127
X1.2	Pearson Correlation	,603**	1	,411**	,571**	,717**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	127	127	127	127	127
X1.3	Pearson Correlation	,667**	,411**	1	,707**	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	127	127	127	127	127
X1.4	Pearson Correlation	,702**	,571**	,707**	1	,885**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	127	127	127	127	127
TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMIS	Pearson Correlation	,887**	,717**	,865**	,885**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	127	127	127	127	127

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

X2

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI
X2.1	Pearson Correlation	1	,505**	,520**	,836**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	127	127	127	127
X2.2	Pearson Correlation	,505**	1	,360**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	127	127	127	127
X2.3	Pearson Correlation	,520**	,360**	1	,787**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	127	127	127	127
TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI	Pearson Correlation	,836**	,779**	,787**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	127	127	127	127

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Y1

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	TOTAL_OCB
Y1.1	Pearson Correlation	1	,797**	,590**	,221	,268**	,831**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,013	,002	,000
	N	127	127	127	127	127	127
Y1.2	Pearson Correlation	,797**	1	,492**	,168	,350**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,060	,000	,000
	N	127	127	127	127	127	127
Y1.3	Pearson Correlation	,590**	,492**	1	,252**	,204	,784**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,004	,022	,000
	N	127	127	127	127	127	127
Y1.4	Pearson Correlation	,221	,168	,252**	1	,501**	,547**
	Sig. (2-tailed)	,013	,060	,004		,000	,000
	N	127	127	127	127	127	127
Y1.5	Pearson Correlation	,268**	,350**	,204	,501**	1	,573**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,022	,000		,000
	N	127	127	127	127	127	127
TOTAL_OCB	Pearson Correlation	,831**	,799**	,784**	,547**	,573**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	127	127	127	127	127	127

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Y2

Correlations

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	TOTAL_KINE RJA_SDM
Y2.1	Pearson Correlation	1	,458**	,696**	,408**	,440**	,722**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	127	127	127	127	127	127
Y2.2	Pearson Correlation	,458**	1	,713**	,609**	,619**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	127	127	127	127	127	127
Y2.3	Pearson Correlation	,696**	,713**	1	,589**	,625**	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	127	127	127	127	127	127
Y2.4	Pearson Correlation	,408**	,609**	,589**	1	,588**	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	127	127	127	127	127	127
Y2.5	Pearson Correlation	,440**	,619**	,625**	,588**	1	,811**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	127	127	127	127	127	127
TOTAL_KINERJA_SDM	Pearson Correlation	,722**	,845**	,884**	,797**	,811**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	127	127	127	127	127	127

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

RELIABILITAS

X1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	4

X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	3

Y1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	5

Y2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	5

NORMALITAS**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		127
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1,91289777
Most Extreme Differences	Absolute	,096
	Positive	,096
	Negative	-,063
Kolmogorov-Smirnov Z		1,076
Asymp. Sig. (2-tailed)		,197

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

MULTIKOLINEARITAS**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,088	1,380		5,862	,000		
	TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMI	,183	,092	,191	1,988	,049	,495	2,020
	TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI	,499	,137	,352	3,654	,000	,489	2,043
	TOTAL_OCB	,216	,070	,243	3,065	,003	,724	1,382

a. Dependent Variable: TOTAL_KINERJA_SDM

HETEROSKEDASTISITAS**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,892	,765		6,390	,000
	TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMI	-,086	,051	-,194	-1,686	,094
	TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI	,101	,076	,154	1,330	,186
	TOTAL_OCB	-,164	,039	-,399	-4,189	,000

a. Dependent Variable: ABS_RES

REGRESI LINEAR

I

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,330	1,548		6,028	,000
	TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMI	,294	,115	,271	2,561	,012
	TOTAL_KOMITMEN_ORG ANISASI	,480	,169	,300	2,840	,005

a. Dependent Variable: TOTAL_OCB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	288,932	2	144,466	23,679	,000 ^b
	Residual	756,532	124	6,101		
	Total	1045,465	126			

a. Dependent Variable: TOTAL_OCB

b. Predictors: (Constant), TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI, TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 ^a	,276	,265	2,47003

a. Predictors: (Constant), TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI, TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMI

II

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,088	1,380		5,862	,000
	TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMI	,183	,092	,191	1,988	,049
	TOTAL_KOMITMEN_ORG ANISASI	,499	,137	,352	3,654	,000
	TOTAL_OCB	,216	,070	,243	3,065	,003

a. Dependent Variable: TOTAL_KINERJA_SDM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	362,707	3	120,902	32,254	,000 ^b
	Residual	461,056	123	3,748		
	Total	823,764	126			

a. Dependent Variable: TOTAL_KINERJA_SDM

b. Predictors: (Constant), TOTAL_OCB, TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMI, TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,664 ^a	,440	,427	1,93609

a. Predictors: (Constant), TOTAL_OCB, TOTAL_KEPEMIMPINAN_ISLAMI, TOTAL_KOMITMEN_ORGANISASI

