

**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH
KEPEMIMPINAN ISLAMI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN ISLAMI (STUDI PADA KARYAWAN BANK
BRISYARIAH KC KOTA MALANG)**

SKRIPSI



Oleh

UMMI MAGHFUROH

NIM: 14510021

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2018

**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH
KEPEMIMPINAN ISLAMI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN ISLAMI (STUDI PADA KARYAWAN BANK
BRI SYARIAH KC KOTA MALANG)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

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



Oleh

UMMI MAGHFUROH

NIM: 14510021

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2018

LEMBAR PERSETUJUAN

Peran Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja sebagai
Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan
Islami (Studi pada Karyawan Bank BRI Syariah KC Malang)

Oleh

Ummi Maghfuroh

NIM : 14510021

Telah Disetujui Pada Tanggal 8 September 2022

Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

NIP. 197202122003121003

LEMBAR PERSETUJUAN

Peran Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja sebagai
Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan
Islami (Studi pada Karyawan Bank BRI Syariah KC Malang)

SKRIPSI

Oleh

Ummi Maghfuroh

NIM : 14510021

Telah Disetujui Pada Tanggal 7 Maret 2018

Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

NIP. 197202122003121003

LEMBAR PENGESAHAN

Peran Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja sebagai
Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan
Islami (Studi pada Karyawan Bank BRI Syariah KC Malang)

SKRIPSI

Oleh

UMMI MAGHFUROH

NIM : 14510021

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 21 Maret 2018

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

1 Ketua Penguji

**Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si, CAHRM,
CRMP**

NIP. 197111081998032002



2 Anggota Penguji

Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

NIP. 197202122003121003



3 Sekretaris Penguji

Zaim Mukaffi, M.Si

NIP. 197911242009011007



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ummi Maghfuroh

NIM : 14510021

Fakultas/Prodi: Ekonomi / Manajemen

Judul Skripsi : Peran OCB dan Kepuasan kerja sebagai pemediasi kepemimpinan islami terhadap kepuasan kerja

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi ini adalah benar-benar hasil karya asli saya sendiri dan bukan merupakan plagiarisme, pencurian hasil karya milik orang lain, hasil kerja orang lain untuk kepentingan saya karena hubungan material maupun non material, ataupun segala kemungkinan lain yang pada hakikatnya bukan merupakan karya tulis skripsi saya secara orisinal dan otentik.

Bila kemudian hari diduga kuat ada ketidaksesuaian antara fakta dengan kenyataan saya bersedia diproses oleh tim fakultas yang dibentuk untuk melakukan verifikasi dengan sanksi. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan kesadaran sendiri dan tidak atas tekanan ataupun paksaan dari pihak manapun demi menegakkan integritas akademik di institusi ini.

Hormat Saya,


Ummi Maghfuroh

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini kami persembahkan teruntuk,

1. Kedua orangtuaku yang tercinta Bunda Chafidzotur Rohmah dan Ibu Suharmi yang telah banyak memberikan motivasi yang sangat bermanfaat, kasih sayang, bimbingan, dukungan, do'a tulus yang selalu diberikan dan juga pengorbanan beliau yang sangat luar biasa dan tidak bisa tergantikan.
2. Kepada kawan-kawan Manajemen angkatan 14, saudaraku di Pondok Pesantren Putri An-Nuriyah, saudaraku di Ma'had Sunan Ampel Al-aly juga saudaraku di Bait Tahfidzul Qur'an yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

HALAMAN MOTTO

- ❖ Keberhasilan adalah sebuah proses. Niatmu adalah awal keberhasilan. Peluh keringatmu adalah penyedapnya. Tetesan air matamu adalah pewarnya. Doamu dan doa orang-orang disekitarmu adalah bara api yang mematangkannya. Kegagalan di setiap langkahmu adalah pengawetnya. Maka dari itu, bersabarlah! Allah selalu menyertai orang-orang yang penuh kesabaran dalam proses menuju keberhasilan.
- ❖ Sesungguhnya kesabaran akan membuatmu mengerti bagaimana cara mensyukuri arti sebuah keberhasilan & Sungguh bersama kesukaran dan keringanan, karena itu bila kau telah selesai (mengerjakan yang lain). Dan kepada Tuhan, berharaplah. (Q.S Al Insyirah: 6-8)
- ❖ Jangan pernah malu untuk maju, karena malu menjadikan kita takkan pernah mengetahui dan memahami segala sesuatu hal akan hidup ini.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur yang setinggi-tingginya kami panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat, Taufik dan Hidayah-Nya. Atas Kuasa dan Berkah kemudahan yang telah diberikan-Nya, maka skripsi yang berjudul *Peran Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami* selesai dengan baik.

Tidak lupa shalawat serta salam tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, Yang telah membuka mata dunia dari jaman jahiliyah menuju jaman yang penuh dengan keselamatan yaitu agama Islam.

Ucapan terimakasih tidak lupa kami sampaikan kepada beberapa pihak yang telah banyak membantu dan meluangkan sedikit-banyak tenaga dan waktunya, baik berupa pengarahan, bimbingan, dorongan semangat dan do'a. Oleh karena itu, sudah selayaknya saya ucapkan banyak terimakasih kepada;

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor UIN Malang yang telah menjadi tauladan bagi segenap civitas UIN Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Malang yang telah banyak memberikan motivasi bagi karya ini dan akan selalu menjadi suri tauladan bagi penulis.
3. Drs. Agus Sucipto, M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Kedua orangtuaku yang tercinta Bunda Chafidzotur Rohmah dan Ibu Suharmi yang telah banyak memberikan motivasi yang sangat bermanfaat,

kasih sayang, bimbingan, dukungan, do'a tulus yang selau diberikan dan juga pengorbanan beliau yang sangat luar biasa dan tidak bisa tergantikan.

6. Kepada kawan-kawan Manajemen angkatan 14, saudaraku di Pondok Pesantren Putri An-Nuriyah, saudaraku di Ma'had Sunan Ampel Al-aly juga saudaraku di Bait Tahfidzul Qur'an yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT memberikan imbalan yang berlipat ganda dan menjadikannya sebagai salah satu amal sholih. Penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun guna membangun kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak.

Malang, 10 September 2018

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab)	xiv
BAB.1 PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Rumusan Masalah	5
1.3.Tujuan Penelitian	6
1.4.Manfaat Penelitian	6
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu	7
2.2. Kajian Teori	14
2.2.1. Kepemimpinan Islami	14
2.2.2. OCB	25
2.2.3. Kepuasan Kerja	33
2.2.4. Kinerja Karyawan Islami	36
2.2.5. Hubungan Kepemimpinan Islami, OCB dan kinerja karyawan islami.....	43
2.2.6. Hubungan Kepemimpinan Islami, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan islami.....	45
2.3. Model Konsep dan Model Hipotesis.....	46
2.3.1. Model Konsep	46
2.3.2. Model Hipotesis	48
2.4. Hipotesis.....	50
BAB 3 METODE PENELITIAN	52
3.1. Lokasi Penelitian	52
3.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	52
3.3. Populasi dan Sampel	52
3.3.1. Populasi	53
3.3.2. Sampel.....	53
3.4. Teknik Pengambilan Sampel.....	53
3.5. Jenis dan Sumber Data	54
3.6. Teknik Pengumpulan Data	55
3.7. Definisi Operasional Variabel.....	55
3.8. Skala Pengukuran Data	58

3.9. Uji Instrumen	58
3.9.1. Uji Validitas	58
3.9.2. Uji Reliabilitas	60
3.10. Uji Linieritas	60
3.11. Model Analisis	61
3.11.1. Partial Least Square (PLS)	62
3.11.2. Langkah-langkah PLS	63
3.12 Uji Mediasi	64
BAB 4 PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN	67
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	67
4.1.1. Gambaran Umum Bank BRISyariah	66
4.1.2. Struktur Organisasi Bank BRISyariah KC Malang	71
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden	71
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian	73
4.3.1. Variabel Kepemimpinan Islami	74
4.3.2. Variabel OCB	76
4.3.3. Variabel Kepuasan Kerja	79
4.3.4. Variabel Kinerja Karyawan Islami	82
4.4. Hasil Pengujian Persamaan Struktural Pendekatan PLS	84
4.4.1. Pengujian Linearitas	84
4.4.2. Pengujian Loading Factor	85
4.4.3. Pengujian Struktur Model	86
4.4.4. Pengujian Hipotesis	90
4.5. Uji Mediasi	95
4.6. Pembahasan	97
BAB 5 PENUTUP	110
5.1. Kesimpulan	110
5.2. Saran	111
DAFTAR PUSTAKA	xvi

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Matriks Penelitian Terdahulu	8
Tabel 2.2. Pengukuran OCB Menurut Morison (1995)	9
Tabel 3.1. Tabel Definisi Operasional Variabel.....	55
Tabel 3.2. Kriteria Penilaian PLS	63
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	72
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat usia	73
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan tingkat Pendidikan	73
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	73
Tabel 4.5. kriteria interpretasi skor	74
Tabel 4.6. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Islami (X)	74
Tabel 4.7. Deskripsi Variabel OCB (Z1)	76
Tabel 4.8. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Z2).....	80
Tabel 4.9. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	82
Tabel 4.10. Nilai Convergent Validity (Loading Factor).....	85
Tabel 4.11. Nilai Discriminant Validity (Cross Loading).....	86
Tabel 4.12. Nilai Average Variance Extracted (AVE)	87
Tabel 4.13 Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpa.....	88
Tabel 4. 14 Hasil Pengujian R Square (R^2).....	88
Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan tidak langsung	89
Tabel 4.16 Hasil Uji Mediasi (H2).....	95
Tabel 4.17 Tabel Uji Mediasi (H3)	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3. Model Konsep	48
Gambar 2.4. Model Hipotesis	49
Gambar 3.2. Uji Mediasi	65
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Bank BRISyariah KC Malang.....	71
Gambar 4.2. Model Struktural	89
Gambar 4.3. Gambar hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung	90

Daftar Lampiran

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Data Karakteristik Responden

Lampiran 3 Data jawaban Responden

Lampiran 4 Output PLS dan Sobel Test

Lampiran 5 Bukti Konsultasi

Lampiran 6 Biodata Peneliti

ABSTRAK

Umami Maghfuroh. 2018 SKRIPSI. Judul: “Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kepuasan Kerja Sebagai Pemeditasi Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan Islami” (Studi Pada Bank BRISyariah KC Malang)

Pembimbing : Dr. Ahmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Kata Kunci: Kepemimpinan Islami, Kinerja Karyawan islami, OCB, Kepuasan Kerja

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja sebagai mediator pengaruh kepemimpinan islami terhadap kepuasan kerja di Bank Brisyariah KC Malang. Analisis dalam penelitian ini menggunakan metode partial least square dan uji mediasi. Pengambilan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan Bank BRISyariah KC Malang sebanyak 54 responden. Dari penelitian ini diketahui bahwa Kepemimpinan Islami tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kepuasan kerja berhasil menjadi variabel yang memediasi kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan. Dan dapat disimpulkan spesifikasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami melalui OCB adalah sebesar 0,207 dan spesifikasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami melalui kepuasan kerja sebesar 0,403.

Abstract

Umami Maghfuroh. 2018, THESIS. Title: "The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Job satisfaction as mediating the influence of Islamic Leadership on Islamic Employee Performance" (Study at Bank BRISyariah KC Malang)

Advisor: Dr. Ahmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si.

Keywords: Islamic Leadership, Islamic Employee performance, OCB, Job Satisfaction

This study aims to analyze the role of The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Job satisfaction as mediating the influence of Islamic Leadership on Islamic Employee Performance at Bank BRISyariah KC Malang. Analysis in this study uses partial least square method and mediation test. Data acquisition was done by distributing questionnaires to all employees of Bank BRISyariah KC Malang as many 54 respondents. From this study it is known that Islamic leadership does not have a direct effect on employee performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB) and job satisfaction successfully become variables that mediate Islamic leadership on employees performance. And it can be concluded that the indirect effect of Islamic leadership on Islamic employee performance through OCB is 0,207 and the specification of the indirect influence of Islamic leadership on the performance of the Islamic employees through job satisfaction is 0,403.

ملخص

امى مغفرة. ٢٠١٨ اطروحة. العنوان: " دور سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) والرضا الوظيفي في التوسط في تأثير القيادة الإسلامية على أداء الموظف الإسلامي " (دراسة في مصرف BRI Syariah KC Malang)

المشرف : الدكتور أحمد ساني سفرينتوا الماجستير.

الكلمات الرئيسية : القيادة الإسلامية, أداء الموظف الإسلامية, الأوسي بي, الرضا الوظيفي.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي في البنك BRI Syariah KC مالانج. التحليل في هذه الدراسة باستخدام جزئي على الأقل مربع أسلوب اختبار الساطة. استرجاع البيانات يتم عن طريق توزيع الاستبيانات على جميع موظفي البنك BRI Syariah KC مالانج كما ٥٤ المستطلعين. من هذا البحث المعروف أن القيادة الإسلامية لا يؤثر بصورة مباشرة على أداء الموظف و سلوك المواطنة التنظيمية (الأوسي بي) والرضا الوظيفي يدير المتغيرات التي تتوسط القيادة الإسلامية على أداء الموظف. ويمكن استنتاج مواصفات التأثير غير المباشرة من القيادة الإسلامية على أداء الموظف الإسلامية من خلال الأوسي بي يساوي ٠,٢٠٧ ومواصفات التأثير غير المباشرة من القيادة الإسلامية على أداء الموظف الإسلامية من خلال الرضا الوظيفي ٠,٤٠٣.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan perbankan tidak hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan semata, tapi SDM (sumber daya manusia) juga akan berpengaruh terhadap perkembangan perbankan.

Bank BRISyariah merupakan akuisisi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007. Bank secara resmi beroperasi setelah mendapatkan izin usaha dari Bank Indonesia melalui surat No.10/67/KEP.GBI/DpG/2008 pada 16 Oktober 2008, maka pada 17 November 2008, PT Bank BRISyariah resmi beroperasi dan tidak pernah berganti nama sejak saat itu melihat potensi besar pada segmen perbankan syariah. Dengan niat untuk menghadirkan bisnis keuangan yang berlandaskan pada prinsip-prinsip luhur atau prinsip berdasarkan prinsip syariah, BRISyariah mengubah seluruh kegiatan usahanya menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah islami. Selanjutnya tahun 2016 BRISyariah melakukan *rebranding* logo merupakan suatu proses mengubah logo perusahaan sebagai bagian dari strategi membangun citra perusahaan perbankan. Serta dalam meningkatkan perspektif positif dari konsumen (Brand Equity) BRISyariah semakin kuat seiring diraihnya predikat sebagai bank syariah ketiga terbesar berdasarkan jumlah aset. BRISyariah terus mengasah diri dalam menghadirkan yang terbaik bagi nasabah dan seluruh pemangku kepentingan.

Dibalik pengembangan demi pengembangan yang dilakukan oleh suatu perusahaan ataupun organisasi setiap organisasi selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan, karena kinerja adalah suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, dan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi (Titisari, 2014: 74).

Organisasi harus percaya bahwa untuk mencapai keunggulannya, perlu mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya. Pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim sehingga sekaligus mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Tuntutan organisasi bukan saja dalam perilaku *in-role* tapi membutuhkan perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* dapat diartikan “diatas dan lebih dari” deskripsi kerja formal (Smith *et al.*, 1983) dalam Titiesari (2014: 3). Dalam penelitian Djati (2008: 25) OCB adalah perilaku karyawan yang tidak tampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, dimana perilaku tersebut standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat baik bagi perusahaan.

Penelitian telah dilakukan diantaranya oleh Maharani *et al* (2012), Sani (2013), dan Hamid *et al* (2015) menjelaskan adanya korelasi atau hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan (*Job Performance* atau *Employee Performance*).

Membentuk perilaku *extra-role* atau OCB suatu perusahaan dapat melakukan kebijakan yang mana karyawan dapat merasakan kepuasan kerja. Karyawan yang puas berkemungkinan besar untuk berbicara secara positif

tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas karena ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka (Robbins, 2006: 218). Berbagai pengertian kepuasan kerja dapat disimpulkan adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan upaya seseorang dalam bekerja. Karyawan yang tidak puas cenderung akan berperilaku tidak maksimal, tidak mencoba untuk melakukan hal terbaik, serta jarang untuk meluangkan waktu dan perubahan ekstra dalam melakukan pekerjaannya.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan kerja karyawan dapat ditumbuh kembangkan melalui peran pimpinan sebagai pendorong pencapaian OCB dengan meningkatkan sikap positifnya terhadap karyawan. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. (Yukl, 2009: 8).

Dharma (1984) dalam Nawawi (2006: 15) Perwujudan pola tingkah laku dari seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain disebut gaya kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai tulang punggung pengembangan organisasi, karena kepemimpinan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Alasan mengapa karena sesungguhnya seluruh faktor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja individu karyawan itu datang

dari penampilan dan pola kepemimpinan. Menurut Nawawi *dalam* Hakim (2011) Gaya kepemimpinan spiritual adalah solusi krisis kepemimpinan pada hari ini. Kepemimpinan yang spiritual dapat mengubah dimensi yang mendunia menjadi dimensi yang spiritual dan memimpin berdasarkan etika agama yang datang hanya dari Allah yang maha kuasa lewat ayat-ayatnya secara epistemologi yang dipelajari oleh manusia yang percaya pada Allah begitu juga secara aksiologi yang berpedoman pada syariat islam. Hakim (2011), Wajdi & Wijayanti (2012), Jannah *et al.* (2015) dalam penelitiannya menghasilkan kesimpulan kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan ditemukan pengaruh positif yang signifikan, itu artinya kualitas kepemimpinan yang islami dapat diimplementasikan dengan baik dengan begitu dapat menjadi sistem yang baik bagi kinerja karyawan islami. Penelitian yang terkait dengan kepemimpinan islam terhadap perilaku OCB, kepuasan kerja dan kinerja karyawan sudah dilakukan oleh para peneliti. Penelitian hubungan kepemimpinan islami dan perilaku OCB terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh Nurdiana (2011) dalam kesimpulannya menjelaskan kepemimpinan islami dan perilaku OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UIN MALANG. Sedangkan Alhamda (2007) *dalam* Titisari (2014: 74) terlihat bahwa hubungan variabel perilaku kepemimpinan dan perilaku OCB belum baik tetapi hubungan kinerja dosen sudah baik, sehingga pernyataan ini adanya inkonsistensi penelitian terdahulu. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Zaenabadia (2010) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif terhadap OCB dan penelitian yang dilakukan

oleh Sani (2013) mengatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB. Adanya inkonsistensi dalam penelitian terdahulu terdahulu maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan judul Peran *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan Islami di Bank BRI Syariah KC Malang.

1.2. Rumusan Masalah

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

- 1) Apakah variabel kepemimpinan islami (X) berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan islami (Y)?
- 2) Apakah variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z1) memediasi pengaruh kepemimpinan islami (X) terhadap variabel kinerja karyawan islami (Y)?
- 3) Apakah variabel Kepuasan kerja (Z2) memediasi pengaruh kepemimpinan islami (X) terhadap variabel kinerja karyawan islami (Y)?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh langsung variabel kepemimpinan islami (X) terhadap variabel kinerja karyawan islami (Y).
- 2) Untuk mengetahui peran *Organizational Citizenship Behavior* (Z1) sebagai pemediasi pengaruh variabel kepemimpinan islami (X) terhadap variabel kinerja karyawan islami (Y).

- 3) Untuk mengetahui peran kepuasan kerja (Z2) sebagai pemediasi pengaruh variabel kepemimpinan islami (X) terhadap variabel kinerja karyawan islami (Y).

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Instansi

Penelitian sebagai bahan masukan dan pemikiran positif kajian yang memberikan informasi tentang proses kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan.

2. Bagi Peneliti

Menambah referensi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya jurusan Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, melalui kajian berjudul Peran OCB dan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan Islami di Bank BRI Syariah KC Malang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Empiris

1. Yulianto et al. 2016. Peran Komitmen Organisasional dalam memediasi Pengaruh Kepuasan kerja terhadap OCB Islam (Studi pada BMT Mashalah Sidogiri). Hasil penelitian sebagai berikut:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB islam dan Komitmen Organisasional, dan Komitmen Organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.

2. Jannah et al. 2015. *The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance (A Study on Islamic Banks in Makassar, South Sulawesi Province, Indonesia)*. Hasil penelitian sebagai berikut:

Hasil analisis penelitian ini, diketahui: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan kecerdasan spiritual terhadap OCB. (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap OCB. (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap OCB. (4) terdapat pengaruh tidak langsung kecerdasan spiritual (SQ) terhadap kinerja karyawan. (5) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. (6) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. (7) pengaruh positif dan signifikan OCB terhadap kinerja karyawan, dan (8) terdapat pengaruh positif Kecerdasan Spiritual (SQ), Kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap OCB dan kinerja karyawan.

3. Wajdi dan Wijayanti. 2012. Pengaruh Kepemimpinan islami, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan lama kerja sebagai variabel moderating (Studi pada BMT Tumenggung). Hasil Penelitian sebagai berikut:

Hasil penelitian ini diketahui: (1) kepemimpinan islami berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (3) kepuasan kerja tidak

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (4) Variabel lama kerja dengan kepemimpinan islami tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (5) variabel lama kerja dengan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin haruslah betul-betul dapat mengarahkan karyawan baik secara aturan syari'ah maupun dalam kerja praktek perbankan. Arahan ini tidak cukup hanya motivasi, kepuasan kerja dan lama kerja tetapi kepemimpinan islami yang lebih penting dalam menentukan kinerja karyawan pada kasus BMT Kabupaten Tumanggung.

4. Nurdiana. 2011. *Kepemimpinan islami, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan di UIN*

Maulana Malik Ibrahim Malang. Hasil penelitian sebagai berikut:

Hasil penelitian menunjukkan (1) Kepemimpinan islami berpengaruh langsung secara signifikan dengan arah positif terhadap OCB. (2) Kepemimpinan islami berpengaruh langsung secara signifikan dengan arah positif terhadap kinerja. (3) OCB berpengaruh langsung secara signifikan dengan arah positif terhadap kinerja karyawan.

5. Hakim. 2011. *The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. Employee in Central Java*. Hasil penelitian sebagai berikut:

Hasil penelitian ini, berdasarkan respon karyawan PT. Bank Muamalat Tbk Jawa Tengah. Praktek kerja (*Islamic working*) mereka secara kuantitatif masuk dalam kategori "Baik", akan tetapi secara kualitatif praktek (*Islamic working*) masih tampak belum menyeluruh (Kaffah). Hal ini disebabkan kinerja karyawan konvensional memasukkan kemampuan kualitas dan kuantitas, wewenang, disiplin kerja, standar perusahaan yang dilakukan terhadap perusahaan semata-mata hanya bersifat materialistis (keduniawian), kapitalis, dan hedonisme tanpa menyangkut nilai kerohanian (ketuhanan) yang mana itu merupakan tugas bagi seorang mukmin (segala hal dilakukan hanya semata-mata mengharap Ridho Allah). Aspek ruhiyyah harus menjadi visi dan misi utama karyawan. aspek itu menjadi ukuran seorang karyawan bekerja sesuai dengan konsep islam.

6. Abusama et al 2017 berjudul "*Effect of Motivation, Competence and Islamic Leadership on Job Satisfaction and Teacher Performance in Vocational High School*". Hasil penelitian sebagai berikut:

Hasil penelitian ini menemukan bahwa: (1) Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (2) Religiusitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (4) Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan Islami dan religiusitas terhadap kinerja karyawan.

7. B. Tamarindang et al 2017 berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Di Bank BNI Branch Manado. Hasil penelitian sebagai berikut:

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. tetapi berbeda disiplin kerja yang berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. A. Khairizah (2015) berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan” (Studi pada karyawan di perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Hasil penelitian sebagai berikut:

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Variabel kepemimpinan sebagai variabel (X) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) perpustakaan UB Malang.

9. Habba, Dahlan et al (2017) berjudul “The Effect of leadership, organisational satisfaction and job performance among civil servants in Maros District technical working unit”. Hasil penelitian sebagai berikut:

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepimpinan dan variabel budaya organisasi meningkatkan variabel kepuasan kerja karyawan akan tetapi tidak mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi merupakan indikator variabel yang meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

10. Maghfuroh, Ummi (2018) berjudul “Peran Organizational Citizenship behavior (OCB) dan kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami” (Studi pada

karyawan Bank BRISyariah Kantor Cabang Malang). Hasil penelitian sebagai berikut:

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (X) tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja karyawan (Y). OCB merupakan variabel yang signifikan sebagai pemediasi (Z1) kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan dengan interpretasi skor 4,12 menunjukkan bahwa perilaku OCB karyawan dalam kriteria Baik. Kepuasan kerja sebagai variabel (Z2) signifikan sebagai pemediasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan interpretasi skor Baik. Temuan penelitian ini OCB dan kepuasan kerja dapat memberikan peranan penting dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

Berikut matriks penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1
Matrik Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Indikator variabel	Teknik / metode analisis	Hasil Penelitian
1	Yulianto, et al. 2016 Peran komitmen Organisasi onal dalam memediasi Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB islam (Studi pada BMT masalah Sidogiri)	Kepuasan kerja; 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Kepuasan pada sistem pembayaran 3. Kepuasan pada penyelia 4. Kepuasan terhadap promosi 5. Kepuasan terhadap rekan kerja OCB: 1. Ta'aruf 2. Takaful 3. Tafahum 4. Ta'awun 5. Ikhlas	Partial Least Square	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB islam, kepuasan berpengaruh terhadap komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB islam

2	Jannah et. Al 2015. Influence of spiritual intelligence, leadership, and organizational culture on OCB and employees performance (a study on Islamic Bank in Makassar south Sulawesi province Indonesia)	Spiritual Intelligent (X1) Leadership (X2) Organizations Culture (X3) OCB (Y1) Employee performance (Y2)	Analisis menggunakan SEM	Hasil penelitian ini: X1, X2 dan X3 berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Y1. X1, X2 dan X3 berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Y2. X1, X2 dan X3 berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Y2 melalui Y1.
3	Wajdi, wijayanti 2012. Pengaruh kepemimpinan islami, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan lama kerja	kepemimpinan islami (X1) dengan indikator variabel: <ol style="list-style-type: none">1. keterbukaan2. kemampuan kerjasama3. tanggung jawab4. berpengaruh Motivasi kerja (X2) Kepuasan kerja (X3) dengan indikator variabel: <ol style="list-style-type: none">1. pekerjaan itu sendiri2. kepuasan pada sistem pembayaran	kuantitatif dengan analisis Moderated Regression analysis (MRA)	<ol style="list-style-type: none">1. X1 berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Y2. X2 tidak berpengaruh terhadap Y3. X3 tidak berpengaruh terhadap Y4. Z tidak memoderasi pengaruh X1 terhadap Y5. Z tidak memoderasi pengaruh pengaruh X2 terhadap Y

	sebagai variabel moderating	3. kepuasan pada penyelia 4. kepuasan pada promosi 5. kepuasan pada rekan kerja		
4	Nurdiana, 2011. Kepemimpinan islami, OCB dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di UIN Maliki Ibrahim Malang	kepemimpinan islami (X1) OCB (X2) Kinerja karyawan (Y)	kuantitatif menggunakan SEM	X1 berpengaruh langsung secara signifikan dengan arah positif terhadap X2 X1 berpengaruh langsung secara signifikan dengan arah positif terhadap Y X2 berpengaruh langsung secara signifikan dengan arah positif terhadap Y
5	Hakim, 2011. The Implementation of islamic leadership and islamic organizational culture and its influence on islamic working	Islamic leadership (X1) Islamic Organizational Culture (X2) Islamic working motivation (X3) Kinerja karyawan (Y)	kuantitatif dan deskriptif menggunakan PLS (Partial Least Square)	Hasil penelitian membuktikan secara kuantitatif karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia di Jawa tengah memiliki kinerja karyawan yang bagus. namun, secara kualitatif dalam kategori cukup.
6	Abusama Et al	Motivasi kerja (X1) Kepemimpinan islami (X2) Kepuasan kerja (Z)	Analisis SEM (Structural Equation Modeling)	(1) Kepemimpinan Islami berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (2) Religiusitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan;

		Kinerja Karyawan (Y)		(3) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (4) Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan Islami dan religiusitas terhadap kinerja karyawan.
7	B.Tamarin dang (2017) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Di Bank BNI Branch Manado.	Kepemimpinan (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja karyawan (Y)	analisis regresi liner berganda	Hasil penelitian ini: 1. Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh kepada kinerja karyawan (Y) 2. Disiplin kerja (X2) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y)
8	A. Khairizah (2015) berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan” (Studi pada karyawan di perpustakaan	Kepemimpinan (X) Kinerja karyawan (Y)	<i>BM Statistics 21 for Windows</i>	Hasil penelitian ini: Variabel X berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Variabel Y

	an Universita s Brawijaya Malang			
9	Habba, Dahlan Et al (2017)	Kepemimpinan (X1) Budaya organisasi (X2) Motivasi kerja (Z) Kinerja karyawan (Y)	analisis SEM	. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi meningkatkan variabel kepuasan kerja karyawan akan tetapi tidak mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi merupakan indikator variabel yang meningkatkan Kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
10	Maghfuroh , ummi (2018)	OCB (Z1) Kepuasan Kerja (Z2) Kepemimpinan Islami (X) Kinerja Karyawan (Y)	Motedo kuantitatif analisis Partial Least Square (PLS)	Hasil penelitian ini: 1. Kepemimpinan islami tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan 2. variabel OCB (Z1) menjadi pemediasi Variabel X terhadap Y 3. Variabel kepuasan kerja (Z2) menjadi pemediasi X terhadap Y

2.2. Kajian Teori

2.2.1. Kepemimpinan Islami

A. Definisi Kepemimpinan Islami

Yukl (2009: 8) kepemimpinan (*leadership*) adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju apa yang perlu

dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi supaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Rivai (2014: 3) kepemimpinan pada hakikatnya adalah:

- 1) Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- 2) Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- 3) Kemampuan mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok atau mencapai tujuan yang diharapkan.
- 4) Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu.
- 5) Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

B. Evolusi Teori Kepemimpinan

1) Teori Great Man dan Teori Big Bang

Bennis and Nanus (1990:3) *dalam* Nawawi (2006:74) menjelaskan bahwa Teori Great Man (Orang besar) berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan yang memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Dengan kata lain para pemimpin menurut teori ini berasal dari keturunan tertentu misalnya di Indonesia sebut saja keturunan berdarah biru yang berhak menjadi pemimpin, sedangkan orang lain tidak ada pilihan selain menjadi pihak yang dipimpin. Selanjutnya juga menyatakan bahwa dalam perkembangan berikutnya, teori kepemimpinan berdasarkan bakat cenderung ditolak dan lahirlah teori Big bang.

2) Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian (Trait Theories)

Teori ini hampir sama dengan Teori Great Man, Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Meskipun orang tuanya khususnya ayahnya bukan pemimpin. Teori ini bertitik tolak dari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat atau karakteristik kepribadian yang dimiliki baik secara fisik maupun psikologis.

3) Teori Perilaku

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya terhadap prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

a. Studi dari University of Michigan

Telaah kepemimpinan yang dilakukan pada pusat riset University of Michigan, dengan sasaran: melokasikan karakteristik kepemimpinan yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Melalui penelitian mengidentifikasi dua gaya yang berbeda, disebut sebagai *job-centered* yang berorientasi pada pekerjaan dan *employee centered* yang berorientasi pada karyawan.

b. Studi dari Ohio State University

Beberapa program besar penelitian kepemimpinan yang terbentuk setelah Perang Dunia II, satu yang paling signifikan adalah penelitian yang dipimpin oleh Fleishman dan rekan-rekannya di Ohio State University. Program ini menghasilkan perkembangan teori dua faktor dari kepemimpinan. Suatu seri penelitian mengisolasi dua faktor kepemimpinan, yaitu membentuk struktur konsiderasi.

4) Teori Kontingensi atau Teori Situasional

Teori ini merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin memiliki keterampilan diagnostic dalam perilaku manusia.

5) Pendekatan Terbaru dalam kepemimpinan

Menutup tinjauan mengenai teori kepemimpinan yaitu menyajikan tiga pendekatan lebih baru terhadap persoalan: suatu teori atribusi kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transaksional dan transformasional.

a. Teori Atribusi kepemimpinan

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata atribusi yang dibuat orang mengenai individu lain.

b. Kepemimpinan karismatik

Kepemimpinan karismatik merupakan suatu perpanjangan teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut

membuat (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Telaah mengenai kepemimpinan karismatik sebagian besar telah diarahkan pada mengidentifikasi pelaku yang membedakan kepemimpinan karismatik dari pandangan mereka yang non karismatik.

c. Kepemimpinan transaksional dan transformasional

- 1) Pemimpin transaksional, yaitu pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.
- 2) Pemimpin transformasional, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan memiliki kharisma.

C. Kepemimpinan dalam Islam/ *Islamic Leadership*

Kepemimpinan islami adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu haruslah orang yang paling tahu hukum ilahi. Sesungguhnya figure pemimpin ideal yang menjadi contoh suri tauladan yang baik, bahkan menjadi rahmat bagi umat manusia dan rahmat bagi alam adalah Rasul Muhammad SAW. Sebagaimana dalam firman Allah SWT dalam surah Al-Ahzab ayat 21: (Rivai, 2013: 295)

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

21. “Sesungguhnya Telah ada pada (diri) rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”

Kepemimpinan Islami, sudah merupakan fitrah bagi setiap manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan yang islami. Manusia di amanahi Allah untuk menjadi Khalifah Allah (Wakil Allah) di muka bumi sebagaimana firmanNya dalam suart Al-Baqarah ayat 30 sebagai berikut:

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

Artinya:

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

Syamsudin Munir (2009) dalam Rivai (2013: 294) menyatakan bahwa tujuan mulia seorang pemimpin itu tidak akan tercapai jika pemimpin tidak memenuhi kriteria atau syarat yang telah digariskan oleh islam.

D. Nilai-nilai islam dalam kepemimpinan efektif

Dalam literatur-literatur manajemen banyak dibentangkan prinsip-prinsip pokok yang mendasari perilaku keseharian dari para pemimpin yang dipandang sukses dalam memanage organisasi mereka. prinsip-prinsip itu antara lain harus cerdas, memiliki visi yang jelas, penuh inisiatif, rela berkorban, bertanggung jawab, percaya diri, tanggap. Empati, inovatif, toleran, sederhana, dan sebagainya. (Rivai, 2014: 183).

E. Indikator Kepemimpinan islami

Indikator kepemimpinan islami Menurut Rivai dkk (2014:183) sebagai berikut:

1. Cerdas

Cerdas atau mampu merupakan suatu prinsip atau nilai yang islam menempati posisi yang sangat penting sekaligus mendapatkan apresiasi sangat tinggi. Prinsip ini demikian penting dan tinggi karena urgensinya secara fundamental meliputi semua arah kehidupan manusia. Manusia tidak akan sukses meraih apa yang ia tidak cerdas dan mampu mengelolanya secara baik. Dalam Al-Qur'an ayat yang mengisyaratkan nilai/prinsip itu dapat disimak dalam Surat Ar Rahman ayat 33:

يَا مَعْشَرَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ إِنِ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانفُذُوا
لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَانٍ

31. "Wahai golongan jin dan manusia! Jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, maka tembuslah. Kamu tidak akan mampu menembusnya kecuali dengan kekuatan (dari Allah)."

Ayat tersebut mengingatkan manusia bahwa apa saja yang dipikirkan dan dibayangkan dalam bentuk visi dan misi semuanya bisa menjadi kenyataan, asalkan manusia memiliki sultan (kekuatan/kemampuan). Kemampuan merupakan kriteria dasar bagi manusia untuk mengelola serta mengembangkan organisasi/institusi. Kemampuan oleh para ahli dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis yaitu kemampuan intelektual, kemampuan emosional, dan kemampuan spiritual.

2. Visioner

Visi merupakan konsep imaji seseorang atau beberapa orang pemimpin tentang masa depan dari suatu organisasi atau lembaga yang dipimpin. Kewajiban utama seorang pemimpin adalah bagaimana memperjuangkan serta mempertahankan visi ini sama seperti dalam islam berikrar beriman hanya kepada Allah tidak kepada kepada selain-Nya. Dimana dan kapan saja iman ini harus menjadi landasan aktivitas. Iman merupakan visi yang senantiasa harus dipertahankan dan diperjuangkan. Iman yang benar dan kokoh akan menjadi dasar menggapai kebahagiaan (keberhasilan). Sebagaimana firman Allah dalam surah A-Nisa' ayat 137:

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا ثُمَّ كَفَرُوا ثُمَّ آمَنُوا ثُمَّ كَفَرُوا ثُمَّ أَزْدَادُوا كُفْرًا لَمْ يَكُنِ اللَّهُ لِيُغْفِرْ لَهُمْ وَلَا لِيُهْدِيَهُمْ سَبِيلًا

137. Sesungguhnya orang-orang yang beriman kemudian kafir, kemudian beriman (pula), kemudian kafir lagi, kemudian bertambah kekafirannya, maka sekali-kali Allah tidak akan memberi ampunan kepada mereka, dan tidak (pula) menunjuki mereka kepada jalan yang lurus.

3. Inisiatif

Inisiatif merupakan prinsip penting yang harus dimiliki pemimpin. Pemimpin yang tidak akan memiliki inisiatif akan membuat organisasi tidak berkembang, harapan agar organisasi tumbuh sesuai dengan perkembangan tidak akan tercapai. Sekalipun lingkungan (*stakeholder*) menghendaki. Prinsip ini bermula dari pemimpin tidak mempunyai gagasan terkait tuntutan serta perkembangan situasi dalam mengantisipasi

perubahan dan laju perkembangan lingkungan sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Insyirah ayat 7:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

7. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.

4. Ikhlas berkorban

Pemimpin yang baik/efektif senantiasa mengedepankan sikap ikhlas berkorban. Prinsip ini banyak menghiasi hidup keseharian Rasulullah SAW serta Khulafaur Rasyidin. Mereka selalu rela mengorbankan yang ada pada diri mereka, sekalipun yang diberikan itu sesuatu yang sangat mereka senangi. Pemimpin yang demikian akan selalu memandang bahwa hidup adalah perjuangan dan pengabdian sebagaimana firman Allah SWT dalam surat At-Taubah ayat 41:

انْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ

41. Berangkatlah kamu baik dalam keadaan merasa ringan ataupun merasa berat, dan berjihadlah dengan harta dan dirimu di jalan Allah. Yang demikian itu adalah lebih baik bagimu jika kamu mengetahui.

5. Bertanggung jawab

Bertanggung jawab merupakan prinsip yang melekat pada diri seorang pemimpin setelah ia memangku sebuah jabatan. Pimpinan yang tidak bertanggung jawab berarti ia tidak menjalankan suatu syarat penting sebagai manajer/pimpinan, yaitu melaksanakan proses pelimpahan wewenang dari atasan.

Pelimpahan wewenang (delegasi) dari 3 unsur, yaitu: kewenangan (*authority*), tugas/tanggung jawab (*responsibility*), dan pertanggungjawaban (*accountability*).

6. Responsif

Pemimpin yang memiliki prinsip ini selalu merasa bahwa orang pasti mempunyai kebutuhan. Kebutuhan yang diharapkan manusia itu ada yang sama dan ada pula yang tidak sama. Pemimpin yang baik pasti selalu berusaha untuk mengetahui kebutuhan orang lain, baik itu kebutuhan bawahan maupun kebutuhan yang dilayani (pelanggan) dan berusaha sedapat mungkin agar dapat merealisasikannya. Islam mengajak umatnya perasaan tanggap ini muncul akibat seseorang selalu menganggap bahwa semua manusia sama dihadapan Allah. Tidak ada perbedaan antara satu dengan yang lain kecuali ketaqwaannya kepada Allah SWT Sebagaimana firman Allah dalam Surat Al Hujurat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

13. Hai, manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.

7. Toleran

Sikap toleran bagi seorang pemimpin dalam mengelola suatu organisasi juga tidak kalah penting bila dibandingkan dengan

prinsip-prinsip lain. Prinsip ini memungkinkan pemimpin melakukan tugas dan koordinator secara baik dan berkesinambungan terutama pada tiap level manajemen yang sama. Sebagaimana firman Allah dalam Surat Al hujurat ayat 11

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِنْ نِسَاءٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ طِبْسَ الْأَسْمِ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ

11. Wahai orang-orang yang beriman, Janganlah suatu kaum mengolok-olok kaum lain, (karena) boleh jadi mereka (yang diperolok-olokkan) lebih baik dari mereka (yang mengolok-olok), dan jangan pula perempuan-perempuan mengolok-olokkan perempuan lain (karena) boleh jadi yang diperolok-olok lebih baik (dari perempuan yang mengolok-olok). Janganlah kamu saling mencela dirimu dan janganlah saling memanggil gelar-gelar yang buruk. Seburuk-buruk panggilan adalah (panggilan) yang buruk (fasik) setelah beriman. Dan barang siapa tidak bertobat, maka mereka itulah orang-orang yang zalim.

8. Efektif dan efisien

Dalam suatu lembaga, efektif dan efisien sangat erat kaitannya proses pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dalam usaha mencapai tujuan dari lembaga atau organisasi. Bila semua sumber daya di manage secara baik sesuai dengan takaran kebutuhan masing-masing program/kegiatan masing-masing program/kegiatan, maka tidak akan terjadi pemborosan yang memungkinkan produknya menjadi mahal (*high cost*) sehingga sulit untuk dijangkau oleh kalangan lemah. Sebagaimana Allah berfirman dalam surah Al-Isra' ayat 29:

وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَحْسُورًا

29. *Dan janganlah kamu jadikan tanganmu terbelenggu pada lehermu dan janganlah kamu terlalu mengulurkannya. Karena itu kamu menjadi tercela dan menyesal.*

9. Keteladanan

Di dalam islam, Nabi Muhammad SAW sebagai Rasul dan pemimpin umat, oleh Al-Qur'an dipandang sebagai pribadi yang patut dicontoh. sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Ahzab 21 berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ
كَثِيرًا

21. *“Sesungguhnya Telah ada pada (diri) rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”*

10. Terbuka

Keterbukaan (transparan) sesungguhnya merupakan suatu sikap yang dalam manajemen modern sangat dianjurkan keberadaanya dalam suatu lembaga/organisasi. Di dalam islam, sikap transparan atau membuka (membeberkan dan memberitahukan) apa yang diketahui tentang yang dipimpinnya kepada masyarakat merupakan sikap terpuji. Sebagaimana firman Allah dalam Surat Adh-Dhuha ayat 11 berfirman:

وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ

11. *Dan terhadap nikmat Tuhanmu maka hendaklah kamu menyebut-nyebutnya (dengan bersyukur).*

2.2.2. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

A. Definisi Organizational Citizenship Behavior

Menurut Markozy (2001) dalam Titiesari (2014: 2) karyawan yang baik (*good citizens*) adalah cenderung untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja instansi.

Menurut Organ (1995) dalam Titiesari (2014: 3) OCB merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Dari beberapa keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan kebiasaan memberi lebih yang bersifat sukarela dan tidak diakui dalam sistem *reward* dalam mendukung efektifitas dan efisiensi, serta tujuan organisasi.

Adapun OCB dalam perspektif islam, menurut Nurdiana (2011: 11) diidentikkan dengan perilaku ikhlas, yakni beribadah dan bekerja semata-mata karena Allah tidak ingin mendapat pujian dari orang lain ataupun mendapat imbalan materi. Hal ini diterangkan dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa' ayat 125 sebagai berikut:

وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا ۗ وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا

125. Dan siapakah yang lebih baik agamanya daripada orang yang ikhlas menyerahkan dirinya kepada Allah, sedang dia pun mengerjakan kebaikan mengikuti agama Ibrahim yang lurus? Dan Allah mengambil Ibrahim menjadi kesayangan-Nya.

Jadi pekerja yang ikhlas memiliki kapasitas yang besar, memiliki kejujuran pandangan atau hati yang bersih, selalu memberi lebih dari yang diminta darinya bekerja tanpa pamrih, dan selalu menjaga hubungan baik sesama rekan kerja ataupun orang lain di luar kerja. Orang yang ikhlas senantiasa beramal dengan sungguh-sungguh, baik dalam keadaan sendiri atau orang banyak, baik ada pujian atau tidak. (Farid *dalam* Nurdiana, 2011: 11).

B. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ *et al* (1988) *dalam* Titiesari (2014: 7) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa.
2. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan
3. *Sportsmanship*, menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.
4. *Courtesy*, perilaku meringankan permasalahan atau problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Civic virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administrasi dalam organisasi.

Adapun dimensi-dimensi OCB dalam perspektif islam, menurut Nurdiana (2011: 53), diantaranya:

1) *Altruism* (Taawun)

Menurut Nurdiana (2011: 53) seorang muslim agar selalu membantu saudaranya yang lain, maka akan dibantu dan diberi kemudahan oleh Allah SWT. Penjelasan Nurdiana tersebut berlandaskan Hadis riwayat Muslim yang menyampaikan bahwa, Nabi bersabda:

حَدَّثَنَا قُتَيْبَةُ بْنُ سَعِيدٍ وَرُهِيرُ بْنُ حَرْبٍ وَاللَّفْظُ لِقُتَيْبَةَ قَالَ حَدَّثَنَا جَرِيرٌ عَنِ الْأَعْمَشِ عَنْ أَبِي صَالِحٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ أَنَا عِنْدَ ظَنِّ عَبْدِي بِي وَأَنَا مَعَهُ حِينَ يَذْكُرُنِي إِنْ ذَكَرَنِي فِي نَفْسِهِ ذَكَرْتُهُ فِي نَفْسِي وَإِنْ ذَكَرَنِي فِي مَالٍ ذَكَرْتُهُ فِي مَالٍ هُمْ خَيْرٌ مِنْهُمْ وَإِنْ تَقَرَّبَ مِنِّي شِبْرًا تَقَرَّبْتُ إِلَيْهِ ذِرَاعًا وَإِنْ تَقَرَّبَ إِلَيَّ ذِرَاعًا تَقَرَّبْتُ مِنْهُ بَاعًا وَإِنْ أَتَانِي يَمْسِيهِ أَتَيْتُهُ هَرَوَلَةً حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ وَأَبُو كُرَيْبٍ قَالَا حَدَّثَنَا أَبُو مُعَاوِيَةَ عَنِ الْأَعْمَشِ بِهَذَا الْإِسْنَادِ وَلَمْ يَذْكُرْ وَإِنْ تَقَرَّبَ إِلَيَّ ذِرَاعًا تَقَرَّبْتُ مِنْهُ بَاعًا

“Barang siapa yang menghilangkan kesulitan dunia sesama mukmin, maka Allah akan menghilangkan kesulitannya di akhirat, barang siapa yang mempermudah kesulitan orang lain maka Allah akan mempermudah urusannya di dunia-akhirat, barang siapa yang menutup aib orang lain, Allah akan menutup aibnya di dunia-akhirat, Allah akan selalu menolong hambanya selagi hambanya menolong saudaranya” (H.R Muslim: 4867, <http://al Hikmah.web.id>).

2) *Sportsmanship*

Menurut Nurdiana (2011: 55) sportif diartikan sebagai kemauan untuk mempertahankan sikap positif ketika sesuatu tidak sesuai, tidak sakit hati ketika orang lain tidak mengikuti sarannya, mau mengorbankan kepentingan pribadi demi organisasi dan tidak menolak ide orang lain. Oleh sebab itu Al-Qur'an menganjurkan untuk menasehati satu sama lain, sebagai upaya mengingatkan ketika terjadi kesalahan atau kealpaan sebagai manusia.

Penjelasan Nurdiana tersebut berlandaskan dalam surat Al-Ashr ayat 1-3 sebagai berikut:

وَالْعَصْرِ
إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ
إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

(1) Demi masa, (2) Sesungguhnya manusia itu benar benar dalam kerugian, (3) kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal shaleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat-menasehati supaya menetapi kesabaran.

3) *Courtesy* (persaudaraan)

Menurut Nurdiana (2011: 57), seorang muslim hendaknya mencintai saudaranya seperti mencintai dirinya sendiri, sehingga selalu menghindari adanya permasalahan sesama saudara. Penjelasan Nurdiana tersebut berlandaskan Hadis riwayat Bukhari yang menyampaikan bahwa, Nabi bersabda:

عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَعَنْ حُسَيْنِ الْمُعَلِّمِ قَالَ حَدَّثَنَا قَتَادَةُ عَنْ أَنَسِ بْنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ

“Tidak dikatakan beriman orang yang tidak mencintai orang lain sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri” (H.R. Bukhari: 12, <http://alhikmah.web.id>)

4) *Civic Virtue*

Menurut Nurdiana (2011: 58) setiap muslim peduli orang lain dan juga mendatangi setiap undangan pertemuan ilmiah atau rapat. Ini berbagai bentuk kecintaan terhadap organisasi. Penjelasan Nurdiana tersebut berlandaskan Hadis riwayat Bukhari yang menyampaikan bahwa, Nabi bersabda:

حَدَّثَنَا سَعِيدُ بْنُ الرَّبِيعِ حَدَّثَنَا شُعْبَةُ عَنْ الْأَشْعَثِ بْنِ سُلَيْمٍ قَالَ سَمِعْتُ مُعَاوِيَةَ بْنَ سُوَيْدٍ سَمِعْتُ الْبَرَاءَ بْنَ عَازِبٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ أَمَرَنَا النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِسَبْعٍ وَنَهَانَا عَنْ سَبْعٍ فَذَكَرَ عِيَادَةَ الْمَرِيضِ وَاتِّبَاعَ الْجَنَائِزِ وَتَشْمِيتَ الْعَاطِسِ وَرَدَّ السَّلَامِ وَنَصْرَ الْمَظْلُومِ وَإِجَابَةَ الدَّاعِي وَإِبْرَارَ الْمُقْسِمِ

“Nabi memerintahkan tujuh hal dan juga melarang tujuh hal, yaitu menjenguk orang sakit, merawat jenazah, mendoakan orang yang bersin, menjawab salam, menolong orang teraniaya, memenuhi undangan, menepati janji” (H.R. Bukhari: 2265, <http://alhikmah.web.id>)

5) *Conscientiousness* (Mujahadah)

Menurut Nurdiana (2011: 58), seorang muslim harus bersungguh-sungguh, jeli, teliti, hati-hati berlomba dalam kebaikan tanpa pamrih sedikitpun. Penjelasan Nurdiana tersebut berlandaskan Hadis riwayat Muslim yang menyampaikan bahwa, Nabi bersabda:

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّةِ وَلِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهَجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَتَرَوَّجُهَا فَهَجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ

“Sesungguhnya setiap perbuatan tergantung dari keteguhan niatnya, barang siap yang hijrah karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya untuk Allah dan Rasul-Nya. Barangsiapa yang hijrahnya karena wanita yang ingin dinikahinya, maka hijrahnya tergantung pada niatnya” (H.R. Muslim: 3530, <http://alhikmah.web.id>)

C. Faktor- faktor yang mempengaruhi OCB

Menurut organ et.al dalam titisari (2014: 15) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, keperibadian, moral karyawan, dan motivasi. Serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan kepada pimpinan, dan budaya organisasi. Berikut penjelasan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Faktor Internal

a. Kepuasan kerja. Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka (Robbins: 2006). Organ dan Bateman dalam Titisari (2014:16) menyatakan semua dimensi dari kepuasan kerja meliputi work, co-worker, supervision, promotions, pay dan overall berkolaborasi positif dengan OCB. Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, meliputi upah, kesempatan promosi, supervisi, atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja (Titisari, 2014: 18)

b. Komitmen organisasi. Bashw dan Grant dalam Utaminingsih (2014: 143) mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi sasaran organisasi. Menurut Meyer and Allen dalam Titisari (2014:20) komitmen menjadi 3 yaitu komitmen aktif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan.

c. Keperibadian. Organ dalam Titisari (2014: 21) menyatakan bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka. Costa dan McCrae dalam Titisari

(2014:22) mengemukakan teori “The Big Five Personality” terbagi menjadi 5 kategori kepribadian yang terdiri dari kepribadian *Extraversion, agreeableness conscientiousness, neuroticism*, dan *openness to experience*.

d. Moral karyawan. Djati dalam Titisari (2014:25) moral berasal dari bahasa latin yaitu *mores* yang berarti tabiat atau kelakuan. Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja (Titisari 2014:25). Titisari (2014) mengemukakan bahwa moral merupakan kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya. Menurut Salam (2000) ada 3 unsur moral yaitu kesadaran, kecintaan dan keberanian.

e. Motivasi. Robbins & Coulter dalam Titisari (2014:28) mengartikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha yaitu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Sopiah (2008:169) mengemukakan ada tiga karakteristik pokok motivasi yaitu usaha, kemampuan, dan arah/tujuan.

2. Faktor Eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Menurut Utaminingsih (2014:99) gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktivitas pemimpin ketika mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b. Kepercayaan kepada pimpinan

Kepercayaan atau trust adalah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas, dan perhatian (Tan dalam Utaminingsih, 2014:123).

c. Budaya organisasi

Budaya organisasi menurut Schein dalam Titisari (2014:55) mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain.

2.2.3. Kepuasan Kerja

A. Definisi Kepuasan Kerja

Robbins (2008: 113) kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja lebih mencerminkan sikap daripada perilaku. Keyakinan bahwa karyawan yang lebih puas akan lebih produktif daripada karyawan tidak puas menjadi prinsip dasar bagi para manajer maupun pimpinan.

Locke (2006) dalam Titisari (2014: 17) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang sedang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut pendapat tersebut kepuasan kerja itu adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sikap berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Sehingga kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. (Hasibuan, 2016: 202).

B. Variabel-variabel kepuasan kerja

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi (Mangkunegara, 2005: 117)

1. *Turnover*: Kepuasan kerja lebih tinggi dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya memiliki *turnover* lebih tinggi.
2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja: Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat kehadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.
3. Umur: Ada kecenderungan pegawai yang lebih tua lebih merasa puas daripada pegawai yang relatif muda. Asumsi bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapan dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan tidak puas.
4. Tingkat pekerjaan: Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran organisasi perusahaan: Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Alasan ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

C. Indikator Kepuasan kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2004) *dalam* Sani (2011: 142), sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri: Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan, kebebasan serta umpan balik. Karakteristik ini membuat pekerjaan lebih menantang karena pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan.
2. Gaji: Karyawan menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapannya.
3. Promosi: Pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggungjawab. Sebagian besar pegawai merasa positif jika dipromosikan. Dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai semaksimal mungkin.
4. Supervisi: Supervisi mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya pegawai lebih suka mempunyai supervise yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.

5. Rekan Kerja: Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Dengan demikian mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digunakan *Job Descriptive Index* (JDI) yang menurut Luthans (1995) dalam Triton (2009: 164) ada lima, yaitu pembayaran seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, penyeliaan (*supervise*), dan rekan kerja.

2.2.4. Kinerja Karyawan

A. Definisi kinerja karyawan

Amstrong dan Baron, (1998: 15) Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi bersifat *profit oriented* dan *Non profit Oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara tegas Baron dan Amstrong mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberi kontribusi ekonomi. Lebih jauh Indra Bastian (2001: 359) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

Menurut Helfert dalam Rivai (2009: 604) menambahkan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, yang mana

karyawan sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dari seseorang atau kelompok dalam berkontribusi mencapai tujuan organisasi. Adapun kinerja dalam perspektif islam, Islam merupakan agama yang menghargai kerja keras. Kenyataan ini dapat dilihat dari serangkaian firman Allah dalam Al-Qur'an yang sangat menekankan arti penting dalam bekerja, sebagai berikut:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

105. Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan diberitakan-Nya kepada kami apa yang telah kamu kerjakan (Q.S. At-Taubah: 105)

Imam Bukhari dalam tafsir Ibnu Katsir (Juz 11:30) mengatakan, Siti Aisyah pernah berkata bahwa apabila kamu merasa kagum dengan kebaikan amal seorang muslim, maka ucapkanlah firman Allah dalam surat At-Taubah ayat 105. Merupakan bentuk pujian dan penghargaan bagi setiap muslim yang baik bagi pekerjaannya. Sedangkan paling mendasar yang dapat menjelaskan mengapa setiap muslim harus bekerja keras adalah mengharap ridha Allah SWT semata. Sesuai dengan firman-Nya dalam surat At-Taubah ayat 59 sebagai berikut:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ
رَاغِبُونَ

59. *Jikalau mereka sungguh-sunggu ridha dengan apa yang diberikan Allah dan Rasulnya kepada mereka, dan berkata: “Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan sebagian karunia-Nya dan demikian (pula) Rasul-Nya, sesungguhnya kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah (tentulah yang demikian itu lebih baik bagi mereka).*

Ibnu Katsir *dalam* tafsirnya (Juz 10: 290) mengatakan bahwa ayat yang mulia ini mengandung etika yang agung dan rahasia yang mulia, mengingat disebutkan bahwa ridha itu hanyalah kepada apa yang diberikan oleh Allah dan Rasul-Nya, dan hanyalah kepada Allah semata bertawakal.

Dari beberapa firman diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja setiap muslim seharusnya dilakukan dengan sungguh-sungguh. Memosisikan kinerja bukan ditujukan untuk memperoleh manfaat bagi dirinya sendiri, melainkan untuk sesama dan mengharap ridha Allah SWT.

B. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Robbins, (2006:260) adalah:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian. Merupakan tingkat karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Adapun indikator kinerja dalam islam, menurut Nurdiana (2011: 27-37) meliputi beberapa hal berikut:

1) Berkualitas, yang meliputi diantaranya:

a) Bekerja dengan benar

Menurut Nurdiana (2011: 27) yang bermaksud benar adalah mengerjakan sesuatu dengan benar tanpa melanggar syariat islam. Penjelasan Nurdiana tersebut kaitannya dengan kualitas seseorang muslim. Berlandaskan dalam sura Al-Bayyinah ayat 5 sebagai berikut:

وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ

5. Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus, supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat, dan yang demikian itulah agama yang lurus.

Lurus dalam tafsir Ibnu Katsir (Juz 30: 488) berarti jauh dari syirik (mempersekutukan Allah) dan jauh dari kesesatan.

Sedangkan kaitannya dengan kualitas seorang muslim, bahwa

setiap pekerjaan yang dilakukan oleh setiap muslim harus ditujukan untuk Ridho Allah semata, bukan karena yang lainnya.

b) Ikhlas

Menurut Syekh Ruwaim *dalam* Nurdiana (2011: 29) ikhlas kaitannya dalam kinerja adalah mengerjakan sesuatu tanpa berharap imbalan baik di dunia, maupun akhirat. Penjelasan Nurdiana tersebut berlandaskan dalam surat An-Nisa' ayat 146 sebagai berikut:

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا

146. Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang-orang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala besar.

Mengadakan perbaikan dalam tafsir Ibnu Katsir (Juz 5: 569) berarti berbuat pekerjaan-pekerjaan yang baik untuk menghilangkan akibat-akibat yang jelek dan kesalahan-kesalahan yang dilakukan. Sedangkan kaitannya dengan kualitas seorang muslim adalah selalu melakukan yang terbaik untuk setiap pekerjaannya.

c) Efisiensi

Nurdiana (2011: 31) dalam menggunakan aset lembaga harus sesuai dengan kepentingan lembaga bukan untuk kepentingan pribadi. Hemat bukan berarti kikir, tetapi menggunakan harta sesuai dengan kebutuhan. Islam mengajarkan

agar tidak berlebihan dan juga tidak kikir dalam menggunakan harta sekalipun. Penjelasan Nurdiana berlandaskan dalam surat Al-Furqan ayat 67 sebagai berikut:

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا

67. *Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antar demikian.*

2) Kuantitas

Menurut Nurdiana (2011: 32), yang dimaksud kuantitas disini adalah seberapa banyak hasil yang dikerjakan. Semakin banyak dan semakin manfaat untuk orang lain maka semakin bagus kinerja individu, baik berupa harta maupun yang lain. Allah sangat memperhitungkan secara sistematis setiap harta yang dikeluarkan untuk zakat dan sedekah. Penjelasan Nurdiana berlandaskan dalam surat Al-Baqarah ayat 261 sebagai berikut:

مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

261. *Perumpamaan (nafkah yang dikeluarkan oleh) orang-orang menafkahkan harta di jalan Allah adalah bagaikan dengan sebutir benih yang menumbuhkan tujuh bulir, pada tiap-tiap bulir seratus biji. Allah melipatgandakan (ganjaran) bagi siapa yang Dia kehendaki. Dan Allah maha Luas (karunia-Nya) lagi Maha Mengetahui.*

3) Kreatifitas

Menurut Nurdiana (2011: 35) yang bermaksud dengan kreatif adalah selalu berpikir ke depan, menciptakan hal baru yang lebih baik, dan bisa menyelesaikan setiap ada persoalan, serta kreatif mengembangkan kemampuan diri. Allah telah menganjurkan

hambanya untuk berusaha dan kreatif agar berhasil apa yang dicita-citakan. Tanpa usaha dan kreasi maka tujuan manusia tidak akan tercapai. Penjelasan Nurdiana ini berlandaskan dalam surat Ar-Ra'd ayat 11 sebagai berikut:

لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

11. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri yang mengubah apa apa yang pada diri mereka.

4) Istiqomah Waktu

Menurut Nurdiana (2011: 37) efisiensi penggunaan waktu juga menjadi indikator kinerja yang baik dalam pandangan islam.

Hal ini dapat dilihat dari:

- a) Ajaran islam tentang kewajiban membayar zakat setelah memenuhi nishab atau satu tahun.
- b) Ajaran islam tentang ketepatan waktu melakukan ibadah shalat.
- c) Ajaran islam untuk melakukan aktivitas secara seimbang antara kebutuhan kerja, ibadah dan istirahat.

C. Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2005: 16) sebagai berikut:

1. Faktor Individu. Individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki

konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini menjadi modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Seorang karyawan perlu ditempatkan pada yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*) sehingga kepuasan kerja dan perilaku OCB turut menunjang pencapaian kinerja dari faktor individu.

2. Faktor Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Diantaranya yaitu, Kepemimpinan, uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang kondusif dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Kepemimpinan suatu perusahaan merupakan faktor eksternal yang dapat mendorong dan mendukung dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

2.2.5. Hubungan Kepemimpinan Islami, OCB dan Kinerja Karyawan Islami

Menurut Markozy (2001) dalam Titiesari (2014: 2) karyawan yang baik (good citizens) adalah cenderung untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja instansi. Borman and

Motowidlo (1993) dalam Giasti (2013) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lebih *respect*, kodusif dan dinamis, minim terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Variabel lain yang dapat membentuk OCB adalah gaya kepemimpinan. Sani *et. al.* (2018) memberikan hasil penelitian gaya kepemimpinan islami signifikan terhadap OCBIP memberikan kesimpulan pemahaman yang baik tentang konsep dasar ocb yang berakar dalam, perilaku muslim akan cenderung menunjukkan ocb yang lebih baik. muslim akan cenderung berpikir bahwa setiap tindakan yang diambil tidak hanya mempengaruhi kehidupan di dunia tetapi juga kehidupan masa depan di akhirat.

Beberapa penelitian yang telah menjadi acuan agar OCB menjadi variabel mediasi yaitu penelitian yang dilakukan Boerner *et al.*, (2007) dan Cohen *et al.* (2012). Giasti (2013) menambahkan penelitian secara kualitatif mengkaji peran kepemimpinan menumbuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang atau atau kelompok ke arah pencapaian suatu tujuan organisasi. Pemimpin memainkan peran penting dalam mendorong pencapaian keberhasilan organisasi yang dipengaruhi oleh kinerja individu melalui berbagai cara salah satunya dapat melakukan motivasi terhadap karyawan untuk menumbuhkan perilaku OCB.

2.2.6. Hubungan Kepemimpinan Islami, Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan Islami

Kinerja atau performa terkait dengan aspek perilaku seseorang dan *output* dalam bekerja. Robbins (2008:113) organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Kepuasan kerja dapat mewakili perasaan negatif dan positif dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya, yaitu suatu perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang tinggi mengimplikasikan bahwa karyawan merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi serta mendapat penghargaan dari jerih payah hasil kerjanya (Aziri, 2011). Fakta lain menyebutkan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sementara orang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan yang dihadapinya (Taskina, 2009). Kesimpulannya tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan turnover kecil maka relative kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan turnover karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan atau organisasi kurang. (Hasibuan, 2016: 202).

Hasibuan (2016: 203) Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Maksudnya kepemimpinan berpartisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dengan ikut aktif memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan, dan

kepemimpinan yang otoriter mengakibatkan kepuasan kerja karyawan rendah. Sani dan Maharani (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan spiritualitas terhadap kepuasan kerja, variabel kepuasan kerja signifikan terhadap perilaku *ihsan* (baik) (*Ihsan Behavior*) karyawan Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang. Dengan demikian peran kepemimpinan yang islami juga mempunyai peran yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja lebih produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pimpinan atau manajer dapat mempengaruhi karyawannya dengan memberikan penghargaan dan dukungan sehingga menimbulkan motivasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja yang secara langsung meningkatkan kinerja karyawan.

2.3. Model Konsep dan Model Hipotesis

2.3.1. Model Konsep

Kinerja karyawan merupakan indikator penting dalam keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Setiap organisasi selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan, karena kinerja adalah suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, dan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Dengan demikian suatu organisasi perlu perilaku *in role* dan *extra role* demi mempertahankan efektivitas perusahaan. OCB adalah istilah lain dari perilaku *extra role*, yaitu kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Stamper dan Dyne (2001) memberikan pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah

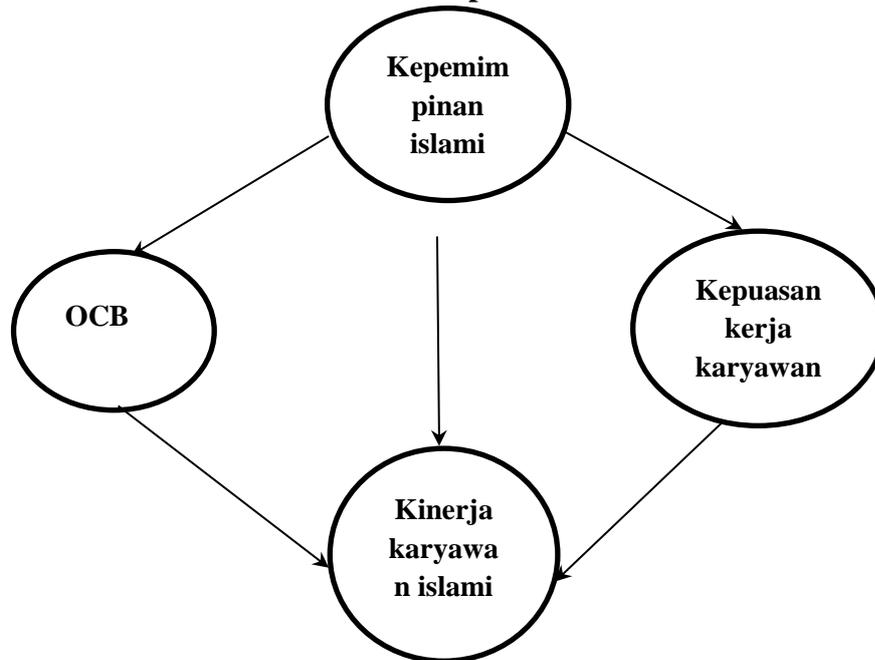
perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan (Titisari, 2014: 78). Banyak penelitian yang telah dilakukan Maharani *et al* (2012), Sani (2013), dan Hamid *et al* (2015) menjelaskan adanya korelasi atau hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan (*Job Performance* atau *Employee Performance*).

Dalam membentuk perilaku OCB suatu perusahaan dapat melakukan kebijakan yang mana karyawan dapat merasakan kepuasan kerja. Karyawan yang puas berkemungkinan besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas karena ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka (Robbins, 2006: 218). Menumbuhkan dan mempertahankan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan kerja karyawan perlu peran pimpinan sebagai pendorong pencapaian OCB dengan meningkatkan sikap positifnya terhadap karyawan. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. (Yukl, 2009: 8). Agama Islam mengajarkan bahwa kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang selalu berpegang kepada Al-Qur'an dan Hadist. Para pakar setelah menelusuri Al-Qur'an dan hadist (Rivai & Arifin, 2009 : 113) menetapkan empat dasar sifat yang harus dipenuhi oleh para nabi yang pada hakikatnya adalah pemimpin umatnya, yaitu (1) Ash-Shiddiq, (2) Al-

amanah, (3) Al-Fathanah, dan (4) At-Tabligh. Berdasarkan uraian diatas gambar Model Konsep penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1.

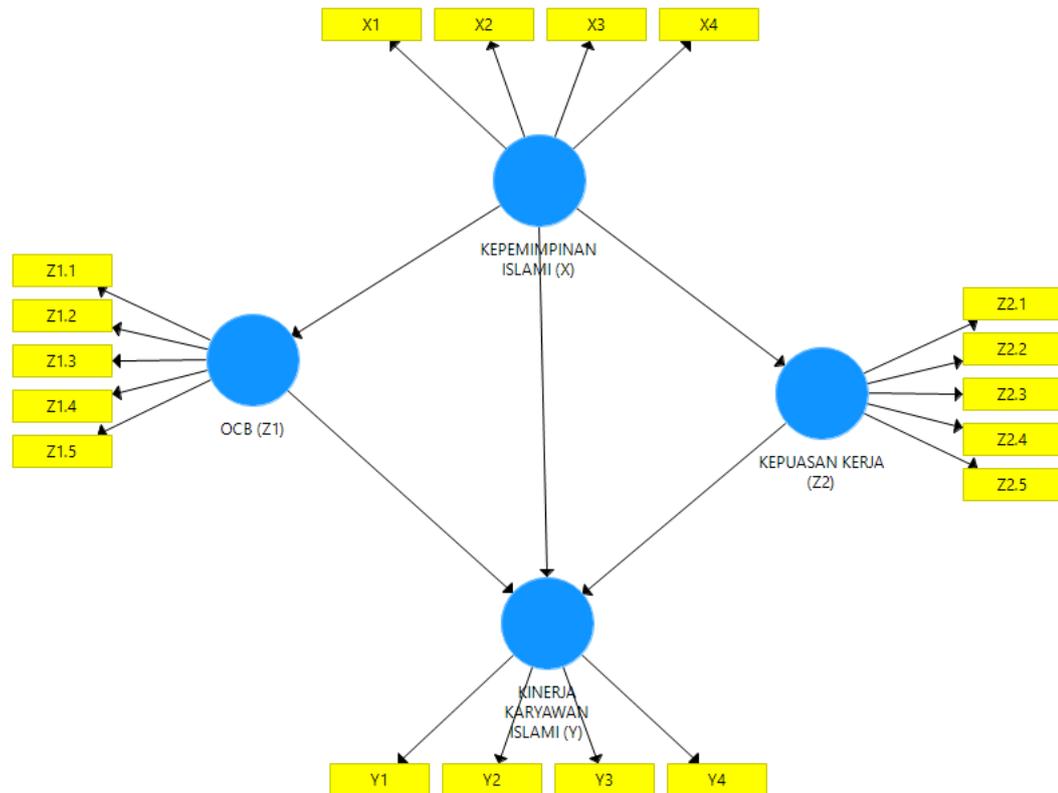
Model Konsep



2.3.2. Model Hipotesis

Agar variabel tersebut dapat diamati dan diukur, maka akan dijabarkan lebih lanjut ke dalam hipotesis.

Gambar 2.2.
Model Hipotesis



Sumber: Model Struktural PLS, 2018

Keterangan:

Kepemimpinan Islami (X)

X1= Cerdas

X2= visioner

X3= inisiatif

X4= ikhlas berkorban

X5=Bertanggungjawab

X6=responsive

X7=toleran

X8=efektif dan efisien

X9=keteladanan

X10=terbuka

Kepuasan Kerja Karyawan (Z2)

Z2.1= Pekerjaan itu sendiri

Z2.2= Promosi

Z2.3= Sistem pembayaran gaji

Z2.4= atasan

Z2.5= Rekan Kerja

OCB (Z1)	Kinerja Karyawan Islami (Y)
Z1.1= Altruism	Y1= Berkualitas
Z1.2= Conscientiousness	Y2= Kuantitas
Z1.3= Sportmanship	Y3= Kreatifitas
Z1.4= Courtesy	Y4= Istiqomah
Z1.5= Civic Virtue	

2.4. Hipotesis

Agama Islam mengajarkan bahwa kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang selalu berpegang kepada Al-Qur'an dan Hadist. Para pakar setelah menelusuri Al-Qur'an dan hadist (Rivai & Arifin, 2009 : 113) menetapkan empat dasar sifat yang harus dipenuhi oleh para nabi yang pada hakikatnya adalah pemimpin umatnya, yaitu (1) Ash-Shiddiq, yakni kebenaran dan kesungguhan dalam bersikap, berucap serta berjuang melaksanakan tugasnya. (2) Al-amanah, atau kepercayaan, yang menjadikan dia memelihara sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya baik dari Tuhan maupun dari orang-orang yang dipimpinnya, sehingga tercipta rasa aman bagi semua pihak. (3) Al-Fathanah, yaitu kecerdasan yang melahirkan kemampuan menghadapi dan menanggulangi persoalan yang muncul seketika sekalipun. (4) At-Tabligh, yaitu penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab, atau dapat diistilahkan dengan "keterbukaan". Penelitian oleh Nurdiana (2011), Hakim (2011), Wajdi & Wijayanti (2012) dan Jannah *et al* (2015) memberikan hasil variabel kepemimpinan islami berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan islami. Berdasarkan penjelasan diatas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Variabel Kepemimpinan islami (X) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Variabel Kinerja Karyawan Islami (Y).

Borman and Motowidlo (1993) dalam Giasti (2013) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan "pelumas" dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Hasil penelitian Riana dkk, 2017 dan Sani (2013) bahwa OCB merupakan

mediasi parsial pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan diatas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Variabel OCB (Z1) memediasi Kepemimpinan islami (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan Islami (Y).

Sani dan Maharani (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan spiritualitas terhadap kepuasan kerja, variabel kepuasan kerja signifikan terhadap perilaku *ihsan* (baik) (*Ihsan Behavior*) karyawan Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang. Dengan demikian peran kepemimpinan yang islami juga mempunyai peran yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja lebih produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pimpinan atau manajer dapat mempengaruhi karyawannya dengan memberikan penghargaan dan dukungan sehingga menimbulkan motivasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja yang secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Variabel Kepuasan kerja karyawan (Z2) memediasi kepemimpinan islami (X) terhadap variabel kinerja karyawan islami (Y).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Bank BRI Syariah KC Malang Soekarno Hatta yang berlokasi di Jatimulyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa timur 65141.

3.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis kuantitatif, yaitu jenis penelitian yang menggunakan pendekatan studi kasus. Menurut Sugiyono (2010:14) menjelaskan metode kuantitatif yakni metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, metode yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel biasanya dilakukan dengan perhitungan teknik sampel tertentu yang sesuai, pengumpulan data kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan yaitu untuk mendapatkan jawaban dari masalah-masalah yang telah diangkat, maka jenis pada penelitian ini yaitu penelitian eksplanatori (*eksplanatory research*). Menurut Faisal dalam Supriyanto dan Mahfudz (2010:287), penelitian eksplanatori adalah untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara variabel-variabel, untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya, atau variabel disebabkan dan dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Sugiyono (2005: 72) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti, dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang dikaji pada penelitian adalah karyawan Bank BRI Syariah KC Malang Soekarno Hatta yang berlokasi di Jatimulyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa timur 65141.

3.3.2. Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2005: 73) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pendapat lain juga diutarakan Martono (2010:66) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Atau, sampel dapat didefinisikan sebagai anggota populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga anggota populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan mewakili populasi. Dapat ditarik kesimpulan bahwa sampel sebagian dari populasi yang dapat mewakili populasi dengan karakter dan ciri-ciri yang sama. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BRI Syariah KC Malang yang berjumlah 54 orang.

3.4. Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Arikunto (2006: 130) apabila subjeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya menjadi penelitian populasi. Dengan demikian, penelitian ini adalah bisa juga disebut penelitian populasi karena jumlah dari populasinya 54 orang dan semua dijadikan sampel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah menggunakan non probability sampling dengan jenis sampling jenuh, Sampling jenuh yaitu penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2005: 78)

3.5. Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian merupakan faktor penting yang menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diambil dari lapangan (*enumerator*) yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara dan kuesioner. Menurut Indriyanto (1999) *dalam* Machfudz & Supriyanto (2010:191) data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).

Sedangkan data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh instansi terkait dan/atau pihak lain) karena data ini sudah tersedia, seperti di Biro Pusat Statistik (BPS), Dinas Perindustrian/Perdagangan, dan instansi lainnya yang terkait dengan topik penelitian.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menemukan data yang digunakan, maka dibutuhkan teknik pengumpulan data agar bukti atau fakta yang diperoleh berfungsi sebagai data objektif dan tidak terjadi penyimpangan dari data yang sebenarnya:

- a. Observasi (Pengamatan): Pengumpulan data dengan observasi langsung atau pengamatan langsung adalah cara pengambilan data

dengan dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut. (Nazir, 2005: 175)

- b. Kuesioner: Alat lain untuk mengumpulkan data adalah pertanyaan atau pernyataan, yang sering digunakan secara umum adalah kuesioner.

3.7. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2005: 79) definisi operasional variabel adalah batasan pengertian tentang variabel yang diteliti yang di dalamnya adalah mencerminkan indikator-indikator yang akan digunakan untuk mengukur indikator-indikator yang bersangkutan. Tabel ringkasan definisi operasional variabel:

Tabel 3.1.
Tabel Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi operasional	Item	Skala Pengukuran
Kepemimpinan Islami (Riva'i 2014:183)	Cerdas	Dapat mengelola perusahaan dengan sangat baik.	<i>Likert</i>
	Visioner	dapat menjalankan misi sesuai dengan visi perusahaan dengan sangat baik.	
	Inisiatif	memiliki ide yang baru.	

Lanjutan Tabel 3.1.
Tabel Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi operasional	Item	Skala Pengukuran
	Ikhlas berkorban	Rela berkorban demi perusahaan	
	Bertanggung jawab	Bertanggung jawab penuh dalam mengemban tugas	
	Responsive	Tanggap dalam menghadapi masalah	
	Toleran	Menghormati dan menghargai seluruh karyawan	
	Efektif dan efisien	Menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu	
	Keteladanan	Memberikan perilaku teladan kepada bawahan	
	Terbuka	Menerima saran/kritik dari bawahan.	
Nurdiana (2011:53)	<i>Altruism</i>	1.Membantu mengerjakan tugas rekan pada saat mereka tidak masuk 2.Membantu rekan kerja yang pekerjaannya <i>overload</i> karena dikejar <i>deadline</i> .	<i>Likert</i>
	<i>Consciousness</i>	1.Berhati-hati 2.Bersungguh-sungguh dalam	

		menyelesaikan pekerjaan	
	<i>Sportsmanship</i>	1.Menerima kritik dengan terbuka 2.Melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran dan keikhlasan	
	<i>Courtesy</i>	1.Menjalin kerjasama dengan rekan kerja 2.Menjaga perilaku agar tidak terhindar dari masalah interpersonal dengan rekan-rekan lainnya	
	<i>Civic Virtue</i>	1.Memberikan perhatian terhadap perkembangan organisasi 2.Selalu hadir tiap undangan rapat	
Kepuasan Kerja (Luthans, 2004)	Puas Terhadap Pekerjaan	1. Tugas-tugas yang menarik 2. Tanggung Jawab tugas	<i>likert</i>
	Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian	1. Tugas-tugas yang menarik 2. Tanggung Jawab tugas	
	Puas terhadap upah dan promosi	1. Upah yang diterima 2.Promosi	
	Puas terhadap atasan	1.Kepuasan dengan teman sekerja	

		2.kepuasan dengan penyelia atau atasan	
	Puas terhadap rekan kerja	1.Suasana nyaman dan kondusif 2. rekan kerja yang harmonis	
Kinerja Karyawan Islami (Nurdiana: 2011)	Berkualitas	1.Bekerja sesuai dengan standar atau melebihi 2.ikhlas 2.Efisien	<i>likert</i>
	Kuantitas	1.Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan 2. Hasil kerja sesuai dengan target	
	Kreatifitas	1.Kemampuan menyelesaikan persoalan yang timbul 2. Mampu meyakinkan pelanggan	
	Istiqomah waktu	1. Masuk Kerja tepat waktu 2.Pelaksanaan sholat selalu tepat waktu meskipun sibuk	

3.8. Skala Pengukuran Data

Pengukuran adalah kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang atau pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. (Sugiyono, 2005: 86-87)

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian adalah skala likert. Jawaban dari responden dibagi menjadi lima kategori penilaian yaitu:

Sangat setuju/Senang (SS)	=5
Setuju/Senang (S)	=4
Cukup Setuju (CS)	=3
Tidak Setuju/Tidak Senang (TS)	=2
Sangat Tidak Setuju/ Sangat Tidak Senang (STS)	=1

Dalam skala likert, skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan dari pertanyaan. (Sugiyono, 2005:87).

3.9. Uji Instrumen Data

3.9.1. Uji validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrument. Suatu instrumen yang valid atau sahih memiliki validitas yang tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. (Arikunto, 2006: 168).

Cara menguji validitas adalah dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan skor total, dengan menggunakan rumus teknik korelasi produk momen, seperti yang dinyatakan sebagai berikut: (Arikunto, 2002: 146)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

r_{xy} : Koefisien produk moment
 N : Jumlah Responden atau sampel
 x : Jumlah jawaban variabel X
 y : Jumlah jawaban variabel Y

Nilai r_{xy} yang diperoleh dikaitkan dengan table r, bila r hitung < nilai r table, maka butir kuesione dinyatakan gugur. Bila r hitung > nilai r tabel maka butir kuesioner dinyatakan valid. (Arikunto (2000) dalam Sunyoto, 2011: 69). Sedangkan dalam buku panduan praktis analisis SPSS untuk manajemen Fakultas Ekonomi UIN Malang 2011 dijelaskan bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0, 05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur).

3.9.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius yaitu maksudnya akan mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrument yang sudah dapat dipercaya, yang reliable dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Hal ini

menyimpulkan jawaban responden apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataan, maka berapa kalipun diambil tetap akan sama. Reliabilitas menunjukkan tingkat keterandalan sesuatu. Reliable artinya dapat dipercaya. Jadi dapat diandalkan. Butir kuesioner dikatakan reliable (layak) jika cronbach's alpha > 0,60 dan di katakana tidak reliable jika cronbach's alpha < 0,60. Dalam penelitian ini menggunakan rumus alpha, (Arikunto, 2006) dalam Sunyoto (2011: 70) sebagai berikut:

$$r = \left(\frac{k}{(k - 1)} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

- r : Reliabilitas instrumen
- k : Banyak butir pertanyaan
- $\sum b^2$: jumlah varian butir
- b^2 : varian total

3.10. Uji Linearitas

Dalam penelitian ini diperlukan pengujian linearitas tujuannya untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *curve estimate*, yaitu gambaran hubungan linear antara variabel X dengan Y. jika nilai signifikan $f_d > 0.05$, maka variabel X tersebut memiliki hubungan linear dengan Y. (Supriyanto dan Machfudz, 2010: 256).

3.11. Model Analisis Data

3.11.1. Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.0.m3 yang dijalankan dengan media komputer. Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2015: 161) PLS (*Partial Least*

Square) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Pembagian ini model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji pengujian hipotesis dengan model prediksi.

Ghozali (2006) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu: (1). PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan residual distribution. (2). PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk prediksi. (3). PLS (*Partial Least Square*) memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis *series ordinary least square* (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan *algoritma* (Ghozali, 2006). (4) pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran *variance* dapat digunakan untuk menjelaskan.

3.11.2. Langkah-langkah Partial Least Square (PLS)

Langkah-langkah pemodelan persamaan struktural berbasis PLS dengan software adalah sebagai berikut:

1. Langkah Pertama: Merancang Model Struktural (*inner model*)
Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.
2. Langkah Kedua: Merancang Model Pengukuran (*outer model*)
Perancangan model pengukuran (*outer model*) dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif.
3. Langkah Ketiga: Mengkonstruksi diagram jalur apabila langkah satu dan dua sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.
4. Langkah Keempat: Estimasi model. Pada langkah ini, ada tiga skema pemilihan *weighting* dalam proses estimasi model, yaitu *factor weighting scheme*, *centroid weighting scheme*, dan *path weighting scheme*.
5. Langkah Kelima: *Goodness of Fit* atau evaluasi model meliputi evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural.
6. Langkah Keenam: Pengujian hipotesis dan interpretasi.

Berikut adalah kriteria penilaian model PLS yang diajukan oleh Chin 1998 *dalam* Ghozali, 2011: 2 sebagai berikut:

Tabel 3.2.
Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Penilaian PLS	
R ² untuk variabel endogen	Hasil R ² sebesar 0,67, 0,33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat” dan “lemah”.
Estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping.

f^2 untuk effect size	Nilai f^2 sebesar 0.2, 0.15 dan 0.35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium atau besar pada tingkat struktural
Evaluasi Model Pengukuran Reflective	
Loading factor	Nilai loading faktor harus > 0.70
Composite Reliability	Composite reliability mengukur internal consistency dan nilainya harus di atas 0.60
Average Variance Extracted	Nilai Average Variance Extracted (AVE) harus di atas 0.50
Validitas Deskriminan	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten.
Cross Loading	Merupakan ukuran lain dari validitas deskriminan. Diharapkan setiap blok indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk laten variabe lainnya.

**Lanjutan tabel 3.2.
Kriteria Penilaian Partial Least Square**

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Pengukuran Formatif	
Signifikansi nilai weight	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur bootstrapping.
Multikolonieritas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multikol. Nilai variance inflation faktor(VIF) dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai VIF di atas 10 mengindikasikan terdapat multikol.

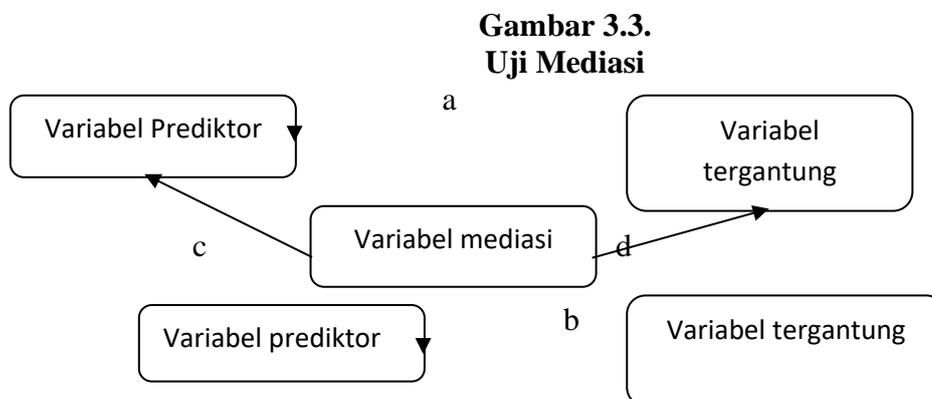
Sumber: Ghozali, 2012: 3

3.11.3. Uji Mediasi

Dalam penelitian ini menggunakan Uji Mediasi. Pengujian mediasi bertujuan mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel yang dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*) dengan *software Free Statistic Calculation for Sobel Test* versi 4.0 (Maharani, 2017). Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menguji nilai t dari koefisien a b. Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung $>$ nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2013).

Selanjutnya untuk menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*), atau bukan sebagai variabel mediasi, digunakan metode pemeriksaan.

Metode pemeriksaan variabel mediasi dilakukan dengan pendekatan perbedaan antara nilai koefisien dengan signifikansi, dengan tahapan sebagai berikut : (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi; (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel mediasi; (3) memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (Solimun, 2012 *dalam* Maharani, 2017). Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah sebagai berikut:



Penjelasan **gambar 3.3** jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil dari (b) maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial*

mediation). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) juga signifikan, dimana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b), maka bukan sebagai variabel mediasi. Jika (c) dan (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi.

BAB IV

PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Perjalanan PT Bank BRISyariah (selanjutnya disebut BRI Syariah atau Bank) bermula dari akuisisi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007. Bank secara resmi beroperasi setelah mendapatkan izin usaha dari Bank Indonesia melalui surat No.10/67/KEP.GBI/DpG/2008 pada 16 Oktober 2008. Dengan demikian, pada 17 November 2008, PT Bank BRISyariah resmi beroperasi dan tidak pernah berganti nama sejak saat itu. Berawal sebagai Bank yang beroperasi secara konvensional, BRISyariah melihat potensi besar pada segmen perbankan syariah. Dengan niat untuk menghadirkan bisnis keuangan yang berlandaskan pada prinsip-prinsip luhur perbankan syariah, BRISyariah mengubah seluruh kegiatan usahanya menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah islami.

Dengan komitmen dan konsistensi dalam menghadirkan produk serta layanan terbaik yang menentramkan, BRI Syariah terus bertumbuh secara positif. Fokus membidik segmen menengah bawah membuka lebar potensi yang membawa BRI Syariah menjadi pilihan masyarakat. Basis nasabah yang terbentuk secara luas di seluruh penjuru Indonesia menunjukkan bahwa BRISyariah memiliki kapabilitas tinggi sebagai bank ritel modern terkemuka dengan layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah. BRI Syariah pun menjejakkan langkahnya semakin jauh sejak

ditandatanganinya akta pemisahan Unit Usaha Syariah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk untuk melebur ke dalam PT Bank BRISyariah pada 19 Desember 2008. Proses *spin off* tersebut berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009 dengan penandatanganan yang dilakukan oleh Sofyan Basir selaku Direktur Utama PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dan Ventje Rahardjo selaku Direktur Utama PT Bank BRISyariah.

Untuk semakin memperkuat citranya di mata seluruh pemangku kepentingan, pada tahun 2016 BRISyariah kembali mencatatkan sejarah penting dalam perjalanan bisnisnya. Proses *rebranding* logo dilakukan, untuk menumbuhkan *brand equity* BRISyariah semakin kuat seiring diraihnya predikat sebagai bank syariah ketiga terbesar berdasarkan jumlah aset. BRISyariah terus mengasah diri dalam menghadirkan yang terbaik bagi nasabah dan seluruh pemangku kepentingan. Pengembangan demi pengembangan terus dilakukan. Di balik pengembangan-pengembangan tersebut, BRISyariah juga senantiasa memastikan terpenuhinya prinsip-prinsip syariah serta Undang-Undang yang berlaku di Indonesia. Dengan demikian, BRISyariah dapat terus melaju menjadi Bank Syariah terdepan dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna.

Definisi umum BRI Syariah dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Perjalanan BRI Syariah bermula pada akuisisi dari PT. BRI terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007.
- 2) Pada 17 November 2008, PT Bank BRISyariah resmi beroperasi dan tidak pernah berganti nama sejak saat itu. Berawal sebagai Bank yang beroperasi

secara konvensional, BRISyariah melihat potensi besar pada segmen perbankan syariah.

3) PT Bank BRISyariah pada 19 Desember 2008 melakukan proses *spin off* dan sudah mulai berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009.

1. Visi, Misi dan Nilai Perusahaan

Visi

“Menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna.”

Misi

- 1) Memahami keragaman individu dan mengakomodasi berbagai kebutuhan finansial nasabah.
- 2) Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.
- 3) Menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapan pun dan di mana pun.
- 4) Memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketentraman pikiran.

2. Nilai Perusahaan

PASTI OKE

Profesional: Kesungguhan dalam melakukan tugas sesuai dengan standar teknis dan etika yang telah ditentukan.

Antusias: Semangat atau dorongan untuk berperan aktif dan mendalam pada setiap aktivitas kerja.

Penghargaan Terhadap SDM: Menempatkan dan menghargai karyawan sebagai modal utama Perusahaan dengan menjalankan upaya-upaya yang optimal sejak perencanaan, perekrutan, pengembangan dan pemberdayaan SDM yang berkualitas serta memperlakukannya baik sebagai individu maupun kelompok berdasarkan saling percaya, terbuka, adil dan menghargai.

Tawakkal: Optimisme yang diawali dengan doa dan dimanifestasikan melalui upaya yang sungguh-sungguh serta diakhiri dengan keikhlasan atas hasil yang dicapai.

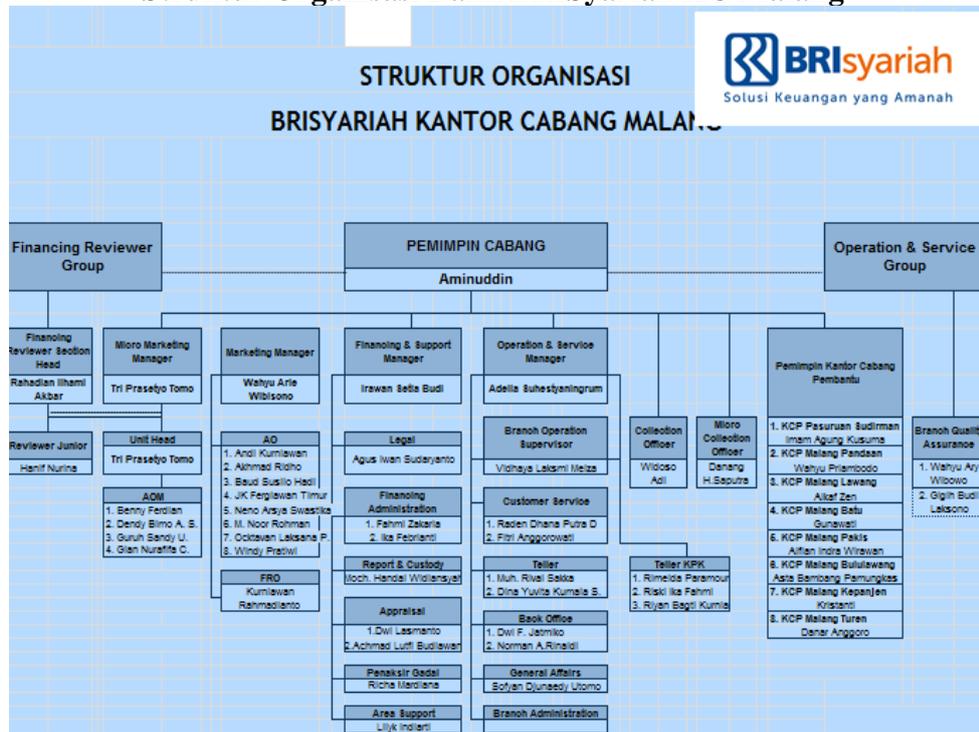
Integritas: Kesesuaian antara kata dan perbuatan dalam menerapkan etika kerja, nilai-nilai, kebijakan dan peraturan organisasi secara konsisten sehingga dapat dipercaya juga senantiasa memegang teguh etika profesi dan bisnis, meskipun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya.

berOrientasi Bisnis: Tanggap terhadap perubahan dan peluang, selalu berpikir dan berbuat untuk menghasilkan nilai tambah dalam pekerjaannya.

KEpuasan Pelanggan: Memiliki kesadaran sikap serta tindakan yang bertujuan memuaskan pelanggan eksternal dan internal di lingkungan Perusahaan.

4.1.2. Struktur Organisasi Bank Bri syariah KC Malang

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi Bank BRISyariah KC Malang



Sumber: Data Primer, 2018

4.2.Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan yang telah dilakukan terhadap 54 karyawan Bank BRI Syariah KC Malang yang menjadi responden melalui penyebaran kuesioner maka dapat diambil gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin, usia responden, tingkat pendidikan serta lama bekerja karyawan Bank BRI Syariah KC Malang. Responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.1.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Presentase%
---------------	-----------	-------------

Laki-laki	26	47.3
Perempuan	28	50.9
Total	54	100.0

Sumber: Data diolah, Agustus 2019

Berdasarkan tabel 4.1. diatas 26 orang karyawan atau 47,3% yang berjenis kelamin laki-laki dan 9 orang karyawan atau 50,9% yang berjenis kelamin perempuan. Selanjutnya deskripsi responden berdasarkan tingkat usia dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2.

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat usia

Usia	Frekuensi	Persentase %
20-25	6	10.9
26-30	27	49.1
31-35	13	23.6
36-40	7	13,0
41-45	1	1.8
Total	54	100.0

Sumber: Data diolah, (Agustus 2018)

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 54 responden sebanyak 6 orang atau sebesar 10,9% berusia 20-25 tahun, 27 orang karyawan atau sebesar 49,1%, yang berusia 26-30 tahun, 13 orang karyawan atau sebesar 23,6% berusia 31-35 tahun, 7 orang karyawan atau sebesar 13,8% berusia 36-40 tahun, sisa 1 orang berusia 41-45 tahun. Selanjutnya deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3.

Karakteristik Responden Berdasarkan tingkat Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase %
S1	54	100.0

S2-S3	0	
SMA	0	
Total	54	100.0

Sumber: Data Penelitian diolah, (Agustus 2018)

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa semua responden dalam penelitian ini berpendidikan sebagai sarjana strata satu (S1). Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat manajemen pada Bank mengharuskan pendidikan minimal adalah seorang sarjana strata satu (S1). Selanjutnya deskripsi responden berdasarkan lama kerja dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4.

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Frekuensi	Persentase %
0-5 Tahun	38	69.1
>5 Tahun	16	29.1
Total	54	100.0

Sumber: Data Penelitian diolah, (Agustus 2018)

Berdasarkan tabel 4.4. diatas, dari 54 responden sebanyak 38 orang karyawan atau sebesar 69,1% lama masa kerja 0-5 tahun dan 16 karyawan atau sebesar 29,1% yang telah mencapai >5 tahun lama masa kerja di Bank Bri Syariah KC Malang.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Tujuan dari deskripsi variabel penelitian yang merupakan bagian dari analisis statistika deskriptif adalah untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel Kepemimpinan Islami (X), OCB (Z1), Kepuasan Kerja (Z2) dan Kinerja Karyawan Islami (Y). Distribusi frekuensi tersebut

diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden. Berikut dasar interpretasi skor ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.5.
kriteria interpretasi skor

No.	Nilai Interpretasi Skor	Kriteria
1	1.00- 1.80	Sangat rendah/ sangat tidak setuju
2	1,81-2,60	Rendah/ tidak setuju
3	2,61-3,40	Cukup Tinggi/ ragu-ragu
4	3,41-4,20	Tinggi/ Setuju
5	4,21-5,00	Sangat Tinggi/ sangat setuju

Sumber: Riduwan dan Kuncoro (2007)

4.3.1. Variabel Kepemimpinan Islami (X)

Variabel kepemimpinan islami dalam penelitian ini dibentuk oleh 4 indikator yaitu (1) Shiddiq (X1), (2) Amanah (X2), Tabligh (X3), dan (4) Fathonah (X4). Secara keseluruhan jawaban responden akan ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.6.
Deskripsi Variabel Kepemimpinan Islami (X)

item	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	
1	2	3,7	1	1,9	0	0	13	24,1	38	70,4	4,56
2	3	5,6	0	0	12	22,2	17	31,5	21	38,9	4,00
3	2	3,7	1	1,9	6	11,1	19	35,2	26	48,1	4,22

4	3	5,6	3	5,6	17	31,5	19	35,2	12	22,2	3,63
Variabel Kepemimpinan Islami (X)											4,10

Sumber: Data Penelitian diolah, (Agustus 2018)

Dari tabel 4.6. di atas, dari 54 responden yang diteliti, terlihat variabel kepemimpinan Islami (X) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat dari rata-rata sebesar 4,10 berada di antara interval 3,41-4,20. Demikian menggambarkan suatu kondisi dimana pimpinan atau atasan memiliki *figure* kepemimpinan yang baik.

Berdasarkan indikator Shiddiq (X1) mayoritas responden menyatakan sangat setuju (Skor 5) yaitu sebanyak 38 orang atau sekitar 70,4 %. Sebanyak 13 orang atau sekitar 24,1% menyatakan setuju (skor 4), terdapat 2 orang yang menjawab sangat tidak setuju (skor 1), 1 orang menjawab tidak setuju (skor 2) dan tidak ada atau 0% orang yang menjawab netral (skor 3). Rata-rata skor dari indikator X1 adalah 4,56 dengan demikian indikator Shiddiq dipersepsikan baik oleh responden.

Berdasarkan indikator Amanah (X2) mayoritas responden menyatakan sangat setuju (Skor 5) yaitu sebanyak 21 orang atau sekitar 38,9% menyatakan sangat setuju (skor 5), sebanyak 17 orang atau sekitar 31,5% menyatakan setuju (skor 4), sebanyak 12 orang atau sekitar 22,2% menyatakan netral (skor 3), tersisa 3 orang menyatakan sangat tidak setuju (skor 1) dan 0% menyatakan tidak setuju (skor 2). Bila ditinjau dari rata skor

tiap variabel indikator X2 adalah 4,00 yaitu terletak diantara interval 3,41-4,20 dalam hal ini indikator Amanah dinyatakan baik oleh responden.

Berdasarkan indikator Tabligh (X3) mayoritas responden menyatakan sangat setuju (skor 5) sebanyak 26 orang atau sekitar 48,1%. Sebanyak 19 orang atau sekitar 35,2% menyatakan setuju (skor 4), terdapat 6 orang atau sekitar 11,1% menyatakan netral (skor 3), tersisa 2 orang menyatakan sangat tidak setuju (skor 1) dan 1 orang tidak setuju (skor 2). Ditinjau dari rata-rata skor adalah 4,22 berada pada interval 4,21-5,00 dengan demikian indikator tabligh dipersepsikan baik oleh responden.

Berdasarkan indikator Fathonah (X4) mayoritas responden menyatakan setuju (skor 4) sebanyak 19 orang atau sekitar 35,2%. Sebanyak 12 orang atau 22,2% menyatakan sangat setuju (skor 5). Sebanyak 17 orang atau 31,5% menyatakan netral (skor 3), tersisa 3 orang atau sekitar 5,6% menyatakan sangat tidak setuju (skor 2) dan tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari nilai rata-rata skor adalah 3,63 berada di interval 3,41-4,20 dengan demikian indikator fathonah dipersepsikan baik oleh responden.

4.3.2. Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z1)

Variabel OCB dalam penelitian ini dibentuk oleh 5 indikator yaitu (1) Altruism (Z1.1), (2) Conscientiousness (Z1.2), (3) Sportsmanship (Z1.3), (4) Courtesy (Z1.4) dan (5) Civic Virtue (Z1.5). secara keseluruhan jawaban responden akan ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.7.
Deskripsi Variabel OCB (Z1)

Item	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	1,9	2	3,7	5	9,3	7	13,0	39	72,2	4,50
2	1	1,9	3	5,6	10	18,5	23	42,6	17	31,5	3,96
3	1	1,9	3	5,6	12	22,2	21	38,9	17	31,5	3,93
4	1	1,9	3	5,6	7	13,0	15	27,8	28	51,9	4,22
5	0	0	4	7,4	9	16,7	23	42,6	18	33,3	4,02
Variabel OCB (Z2)											4,12

Sumber: Data Penelitian diolah, (Agustus 2018)

Dari tabel 4.7. diatas, dari 54 responden yang diteliti variabel OCB (Z1), dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat dari rata-rata sebesar 4,12 berada di antara interval 3,41-4,20. Demikian menggambarkan suatu kondisi dimana perilaku kewargaan atau yang disebut *Citizenship Behavior* baik.

Berdasarkan indikator *Altruism* (Z1.2) mayoritas responden menyatakan sangat setuju (skor 5) sebanyak 39 orang atau sekitar 72,2%. Sebanyak 7 orang atau 13% menyatakan setuju (skor 4), sedangkan sebanyak 5 orang atau 9,3% menyatakan netral (skor 3). Sisa 2 orang menyatakan tidak setuju (skor 2) dan 1 orang menyatakan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor adalah 4,50 berada di antara interval 4,21-5,00, dengan demikian indikator *altruism* dinyatakan baik oleh responden.

Berdasarkan tabel diatas, indikator *Conscientiousness* (Z1.2) mayoritas responden menyatakan setuju (skor 4) sebanyak 23 orang atau sekitar 42,6%. Sebanyak 17 orang atau 31,5% menyatakan sangat setuju (skor 5), terdapat 10 orang atau sekitar 18,5% menyatakan netral (skor 3) dan 3 orang atau 5,6% menyatakan tidak setuju (skor 2) dan 1 orang menyatakan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor sebesar 3,96 berada di interval 3,41-4,20, dengan demikian indikator *Conscientiousness* dipersepsikan baik oleh responden.

Berdasarkan tabel diatas, indikator *Sportsmanship* (Z1.3) mayoritas responden menyatakan setuju (skor 4) sebanyak 21 orang atau sekitar 38,9%. Sebanyak 17 orang atau 31,5% menyatakan sangat setuju (skor 5), terdapat 12 orang atau sekitar 22,2% menyatakan netral (skor 3) dan 3 orang atau 5,6% menyatakan tidak setuju (skor 2) dan 1 orang menyatakan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor sebesar 3,93 berada di interval 3,41-4,20, dengan demikian indikator *sportsmanship* dipersepsikan baik oleh responden.

Berdasarkan tabel diatas, indikator *Courtesy* (Z1.4) mayoritas responden menyatakan sangat setuju (skor 5) sebanyak 28 orang atau sekitar 51,9%. Sebanyak 15 orang atau 27,8% menyatakan setuju (skor 4), sebanyak 12 orang atau 22,2% menyatakan netral sedangkan sisanya 3 orang atau sekitar 5,6% menyatakan tidak setuju (skor 2) dan 1 orang menyatakan sangat tidak setuju (skor 1). Dilihat dari rata-rata skor indikator Z1.4 adalah 4,22 di natar interval 4,21-5,00, dengan demikian indikator *Courtesy* dipersepsikan baik oleh responden.

Berdasarkan tabel diatas, dari 54 responden yang menjawab indikator *Civic Virtue* (Z1.5) mayoritas menjawab setuju (skor 4) sebanyak 23 orang atau sekitar 42,6%. Sebanyak 18 orang atau sekitar 33,3% menjawab sangat setuju (skor 5), 9 orang atau 16,7% menjawab netral (skor 3) dan sisa 4 orang menjawab tidak setuju (skor 2). Ditinjau dari rata-rata skor adalah 4,02 berada di antara interval 3,41-4,20 dengan demikian indikator *civic virtue* telah dipersepsikan baik oleh responden.

4.3.3. Variabel Kepuasan Kerja (Z2)

Variabel kepuasan kerja (Z2) dalam penelitian ini dibentuk oleh 5 indikator yaitu (1) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (Z2.1), (2) kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian (Z2.2) (3) kepuasan dengan upah dan promosi (Z2.3), (4) kepuasan dengan teman sekerja dan atasan (Z2.4), serta (5) Kepuasan dengan lingkungan kerja (Z2.5). secara keseluruhan jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.8.
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Z2)

item	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	F	%	F	%	
1	2	3,7	2	3,7	7	13,0	22	40,7	21	38,9	4,07
2	2	3,7	2	3,7	11	20,4	23	42,6	16	29,6	3,91

3	1	1,9	5	9,3	18	33,3	17	31,5	13	24,1	3,67
4	3	5,6	1	1,9	7	13,0	7	13,0	36	66,7	4,33
5	1	1,9	4	7,4	6	11,1	16	29,6	27	50,0	4,19
Variabel Kepuasan Kerja (Z2)											4,03

Sumber: Data Penelitian diolah, (Agustus 2018)

Dari tabel 4.8 diatas, terlihat dari 54 responden yang telah diteliti variabel kinerja karyawan (Z2) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat dari rata-rata sebesar 4,03 berada di antara interval 3,41-4,20. Demikian menggambarkan suatu kondisi kepuasan kerja dinyatakan baik oleh responden.

Berdasarkan tabel diatas, indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (Z2.1) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) sebanyak 22 orang atau 40,7%. Sebanyak 21 orang atau sekitar 38,9% menjawab sangat setuju (skor 5), sedangkan 7 orang atau 13% menjawab netral seta sisa 2 responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor indikator Z2.1 adalah 4,07 berada antara interval 3,41-4,20 dengan demikian indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri dinyatakan baik oleh responden.

Berdasarkan tabel diatas, indikator kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian (Z2.2) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) sebanyak 23 orang atau 42,6%. Sebanyak 16 orang atau sekitar 29,6% menjawab sangat setuju (skor 5), sedangkan 11 orang atau 20,4% menjawab netral seta sisa 2

responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor indikator Z2.2 adalah 3,91 berada antara interval 3,41-4,20 dengan demikian indikator kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian (Z2.2) dinyatakan baik oleh responden.

Berdasarkan tabel diatas, indikator kepuasan dengan upah dan promosi (Z2.3) mayoritas responden menjawab netral (skor 3) sebanyak 18 orang atau 33,3%. Sebanyak 17 orang atau sekitar 31,5% menjawab setuju (skor 4), sedangkan 13 orang atau 24,1% menjawab sangat setuju (skor 5) serta sisa 5 responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan 1 orang sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor indikator Z2.3 adalah 3,67 berada antara interval 3,41-4,20 dengan demikian indikator kepuasan dengan upah dan promosi (Z2.3) dinyatakan baik oleh responden.

Berdasarkan tabel diatas, indikator kepuasan dengan atasan dan rekan kerja (Z2.4) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 36 orang atau 66,7%. Sebanyak 7 orang atau sekitar 13% menjawab setuju (skor 4), sedangkan 7 orang atau 13% menjawab netral (skor 3) serta sisa 1 responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan 3 orang sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor indikator Z2.4 adalah 4,33 berada antara interval 4,21-5,00 dengan demikian indikator kepuasan dengan atasan dan rekan kerja (Z2.4) dinyatakan baik oleh responden.

Berdasarkan tabel diatas, indikator kepuasan dengan kondisi kerja (Z2.5) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 27

orang atau 50%. Sebanyak 16 orang atau sekitar 29,6% menjawab setuju (skor 4), sedangkan 6 orang atau 11% menjawab netral (skor 3) serta sisa 4 responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan 1 orang sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor indikator Z2.5 adalah 4,19 berada antara interval 3,41-4,20 dengan demikian indikator kepuasan dengan kondisi dan lingkungan kerja (Z2.5) dinyatakan baik oleh responden.

4.3.4. Variabel Kinerja Karyawan Islami (Y)

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini dibentuk oleh 4 indikator yaitu (1) Berkualitas (Y1), (2) Kuantitas (Y2), (3) Kreativitas (Y3) dan (4) istiqomah waktu (Y4). Secara keseluruhan jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan islami disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.9.
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

item	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	
1	2	3,7	3	5,6	12	22,2	21	38,9	16	29,6	3,85
2	2	3,7	4	7,4	15	27,8	20	37,0	13	24,1	3,70
3	2	3,7	2	3,7	14	25,9	20	37,0	16	29,6	3,85
4	2	3,7	1	1,9	4	7,4	7	13,0	40	74,1	4,52
Variabel Kinerja Karyawan (Y)											3,98

Sumber: Data Penelitian diolah, (Agustus 2019)

Dari tabel 4.9 diatas, terlihat dari 54 responden yang diteliti variabel kinerja karyawan (Y) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini terlihat dari rata-rata sebesar 3,98 berada di antara interval 3,41-4,20. Demikian menggambarkan suatu kondisi kinerja karyawan dinyatakan baik oleh responden.

Berdasarkan tabel diatas, indikator berkualitas (Y1) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) sebanyak 21 orang atau 38,9%. Sebanyak 16 orang atau sekitar 29,6% menjawab sangat setuju (skor 5), sedangkan 12 orang atau 22,2% menjawab netral (skor 3) serta sisa 3 responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan 2 orang sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor indikator Y1 adalah 3,85 berada antara interval 3,41-4,20 dengan demikian indikator berkualitas (Y1) dinyatakan baik oleh responden.

Berdasarkan tabel diatas, indikator kuantitas (Y2) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) sebanyak 20 orang atau 37%. Sebanyak 16 orang atau sekitar 29,6% menjawab sangat setuju (skor 5), sedangkan 15 orang atau 27,8% menjawab netral (skor 3) serta sisa 4 responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan 2 orang sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor indikator Y2 adalah 3,70 berada antara interval 3,41-4,20 dengan demikian indikator kuantitas (Y2) dinyatakan baik oleh responden.

Berdasarkan tabel diatas, indikator kreativitas (Y3) mayoritas responden menjawab setuju (skor 4) sebanyak 20 orang atau 37%. Sebanyak

13 orang atau sekitar 24% menjawab sangat setuju (skor 5), sedangkan 15 orang atau 25,9% menjawab netral (skor 3) serta sisa 2 responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan 2 orang sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor indikator Y3 adalah 3,85 berada antara interval 3,41-4,20 dengan demikian indikator kreativitas (Y3) dinyatakan baik oleh responden.

Berdasarkan tabel diatas, indikator istiqomah waktu (Y4) mayoritas responden menjawab sangat setuju (skor 5) sebanyak 40 orang atau 74,1%. Sebanyak 7 orang atau sekitar 13 % menjawab setuju (skor 4), sedangkan 4 orang atau 7,4% menjawab netral (skor 3) serta sisa 1 responden menjawab tidak setuju (skor 2) dan 2 orang sangat tidak setuju (skor 1). Ditinjau dari rata-rata skor indikator Y4 adalah 4,52 berada antara interval 4,21-5,00 dengan demikian indikator istiqomah waktu (Y4) dinyatakan baik oleh responden.

4.4.Hasil Pengujian Persamaan Struktural Pendekatan PLS

4.4.1. Pengujian Linearitas

Pengujian linearitas hubungan antar variabel pada penelitian ini menggunakan metode Curve Fit dan ditunjukkan ada tabel sebagai berikut:

Hubungan variabel		Pengujian linier	Kesimpulan
X	Y	Model linier signifikan	Linier
X	Z1	Model linier signifikan	Linier
X	Z2	Model linier signifikan	Linier

Z1	Y	Model linier signifikan	Linier
Z2	Y	Model linier signifikan	Linier

Sumber: Data Penelitian diolah, (Agustus, 2018)

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa semua model linier adalah signifikan sehingga asumsi linieritas terpenuhi.

4.4.2. Pengujian Loading factor (Outer Model)

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran valid dan reliabel. Analisa Outer Model menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran dengan model reflektif dapat dilakukan melalui uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

1) Validitas

a. Convergent Validity

Nilai convergent validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan $>0,7$. Nilai Loading factor menunjukkan bobot dari setiap indikator atau item sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan loading factor besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat atau dominan. Berikut dapat dilihat nilai loading factor pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.10.
Nilai Convergent Validity (Loading Factor)

Variabel	Indikator	Loading factor	Loading factor minimal	Keterangan
Kepemimpinan Islami	X1	0,838	0,70	Valid
	X2	0,891	0,70	Valid
	X3	0,881	0,70	Valid
	X4	0,738	0,70	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0,855	0,70	Valid
	Y2	0,858	0,70	Valid
	Y3	0,886	0,70	Valid
	Y4	0,871	0,70	Valid
OCB	Z1.1	0,868	0,70	Valid
	Z1.2	0,768	0,70	Valid
	Z1.3	0,865	0,70	Valid
	Z1.4	0,792	0,70	Valid
	Z1.5	0,810	0,70	Valid
Kepuasan Kerja	Z2.1	0,859	0,70	Valid
	Z2.2	0,807	0,70	Valid
	Z2.3	0,780	0,70	Valid
	Z2.4	0,874	0,70	Valid
	Z2.5	0,831	0,70	Valid

Sumber: Data Penelitian Diolah (Agustus, 2018)

Hasil deskripsi berdasarkan tabel 4.10 diatas, nilai loading yang dihasilkan oleh masing-masing indikator variabel baik kepemimpinan islami, OCB, Kepuasan kerja dan kinerja karyawan islami secara keseluruhan lebih dari loading factor minimal yaitu 0,70. Dengan demikian indikator-indikator tersebut dinyatakan valid sebagai pengukur variabel latennya.

b. Discriminant Validity

Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan nilai loading dengan konstruk yang lain. Hasil pengujian discriminant validity diperoleh pada tabel 4.11 dibawah ini:

Tabel 4.11.
Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)

	Kepemimpinan Islami (X)	Kinerja Karyawan (Y)	OCB (Z1)	KEPUASAN KERJA (Z2)
X1	0,838	0,564	0,700	0,646
X2	0,891	0,705	0,652	0,660
X3	0,881	0,765	0,729	0,740
X4	0,738	0,601	0,527	0,500
Y1	0,718	0,855	0,719	0,738
Y2	0,545	0,858	0,741	0,788

Y3	0,652	0,886	0,711	0,722
Y4	0,808	0,871	0,828	0,851
Z1.1	0,762	0,773	0,868	0,746
Z1.2	0,623	0,622	0,768	0,678
Z1.3	0,631	0,712	0,865	0,719
Z1.4	0,558	0,671	0,792	0,718
Z1.5	0,623	0,773	0,810	0,747
Z2.1	0,657	0,744	0,705	0,859
Z2.2	0,608	0,704	0,741	0,807
Z2.3	0,638	0,649	0,686	0,780
Z2.4	0,621	0,821	0,800	0,874
Z2.5	0,658	0,795	0,717	0,831

Sumber: data diolah (Agustus, 2018)

Hasil pengujian discriminant validity pada tabel 4.11 menyajikan hasil perhitungan cross loading yang menunjukkan bahwa cross loading dari setiap indikator kepemimpinan islami, kinerja karyawan, OCB dan Kepuasan kerja berada diatas nilai cross loading dari variabel laten lainnya. Semua nilai di atas ambang batas yaitu 0,7, sehingga instrumen penelitian dikatakan valid secara diskriminan.

Selain cara tersebut, untuk menguji validitas diskriminan suatu variabel juga dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai AVE. Jika nilai AVE lebih besar dari 0,50, maka dapat disimpulkan variabel memiliki validitas diskriminan yang baik. Berikut hasil perhitungan AVE masing-masing variabel.

Tabel 4.12
Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	Average Variance Extracted (AVE) minimal	Keterangan
Kepemimpinan Islami	0,704	0,50	Valid
Kinerja Karyawan	0,753	0,50	Valid
OCB	0,675	0,50	Valid
Kepuasan Kerja	0,690	0,50	Valid

Sumber: Data Penelitian diolah (Agustus, 2018)

Berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan nilai AVE secara keseluruhan di atas 0,50 sehingga dapat dinyatakan variabel memiliki *diskriminan validity* yang baik.

2) Reliabilitas

Evaluasi *composite reliability* dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk dan nilai cronbach alpha. Suatu konstruksi dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* diatas 0,7 dan nilai cronbach alpa disarankan diatas 0,6. Berikut dapat dilihat nilai *composite reliability* dan nilai cronbach's alpa pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.13
Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpa

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Cronbach's Alpha dan Composite Reliability Minimal	Keterangan
KEPEMIMPINAN ISLAMI (X)	0,859	0,905	0,70	<i>Reliabel</i>
KINERJA KARYAWAN ISLAMI (Y)	0,891	0,924	0,70	<i>Reliabel</i>
OCB (Z1)	0,879	0,885	0,70	<i>Reliabel</i>
KEPUASAN KERJA (Z2)	0,887	0,890	0,70	<i>Reliabel</i>

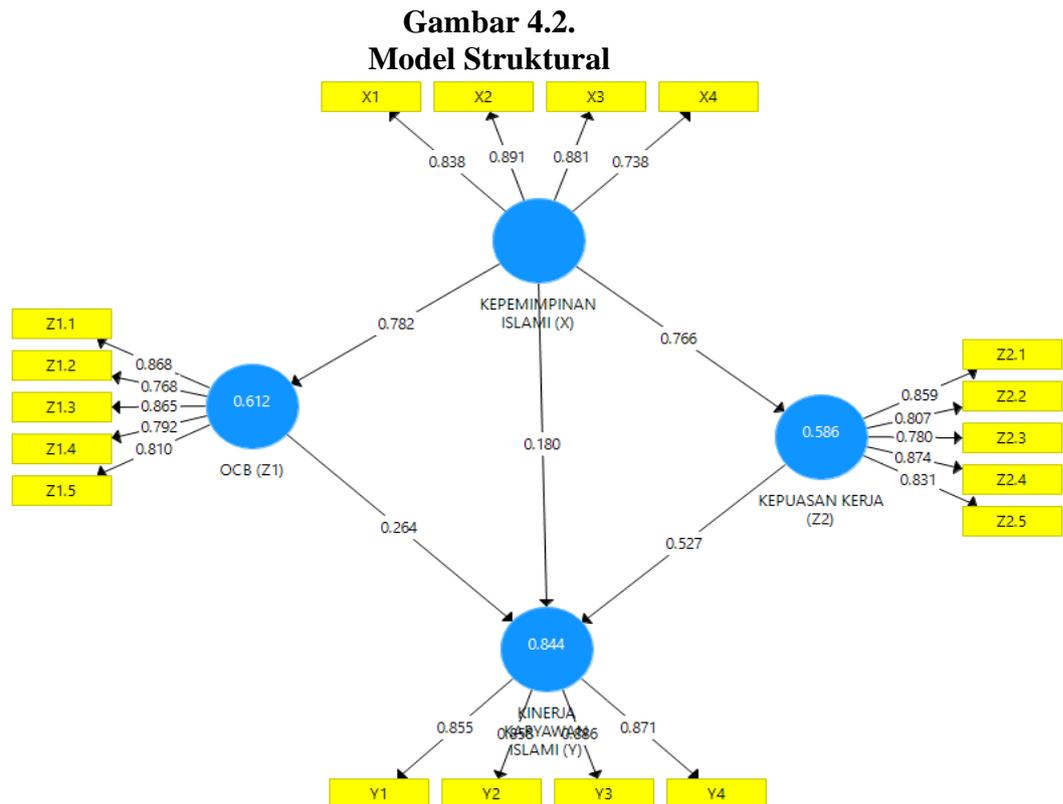
Sumber: Data penelitian diolah (Agustus, 2018)

Hasil deskripsi berdasarkan tabel 4.12 diatas nilai composite reliability variabel kepemimpinan islami sebesar 0,905; variabel kinerja karyawan islami kinerja karyawan 0,891; variabel OCB sebesar 0,879; dan variabel kepuasan kerja sebesar 0,887. Berikut dapat disimpulkan secara keseluruhan nilai *composite reliability* dalam penelitian ini lebih dari 0,70. Dengan demikian keempat variabel tersebut variabel yang dianalisis mempunyai reliabilitas komposit yang baik, karena nilainya diatas 0,70 untuk *composite reliability* dan diatas 0,6 untuk *cronbach's alpha*. Sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *goodness of fit* model dengan mengevaluasi inner model.

4.4.3. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah melakukan uji *outer model* maka langkah selanjutnya dengan melakukan uji inner model atau model struktural dilakukan untuk

memastikan bahwa model struktural yang dibangun akurat. Evaluasi model struktural PLS diawali dengan melihat R Square setiap variabel laten dependen (terikat).



Pegujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel (konstruk), nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Tabel 4.14 merupakan hasil R-square dengan menggunakan PLS.

Tabel 4. 14
Hasil Pengujian R Square (R²)

Variabel Endogen	Variabel Eksogen	R Square
Kinerja Karyawan Islami (Y)	Kepemimpinan Islami, OCB dan Kepuasan Kerja	0,844

OCB (Z1)	Kepemimpinan Islami	0,612
Kepuasan Kerja (Z2)	Kepemimpinan Islami	0,586

Sumber: Data Penelitian diolah (Agustus, 2018)

Hasil deskripsi berdasarkan tabel 4.14 diatas nilai R-square untuk variabel kinerja karyawan islami sebesar 0,844 atau 84,4%. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa variabel kinerja karyawan islami dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan islami, OCB dan kepuasan kerja sebesar 84,4% sisanya sebesar 15,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Nilai R-square untuk variabel OCB sebesar 0,612 atau 61,2%. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa variabel dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan islami sebesar 61,2% sehingga sisanya sebesar 38,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Nilai R-square untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,586 atau 58,6%. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa variabel dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan islami sebesar 58,6% sehingga sisanya sebesar 41,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

4.4.4. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (t test) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah output gambar maupun nilai yang terdapat

pada output *path coefficients* dan *indirect effect*. Hasil analisis terdapat dalam hasil analisis PLS pada tabel berikut:

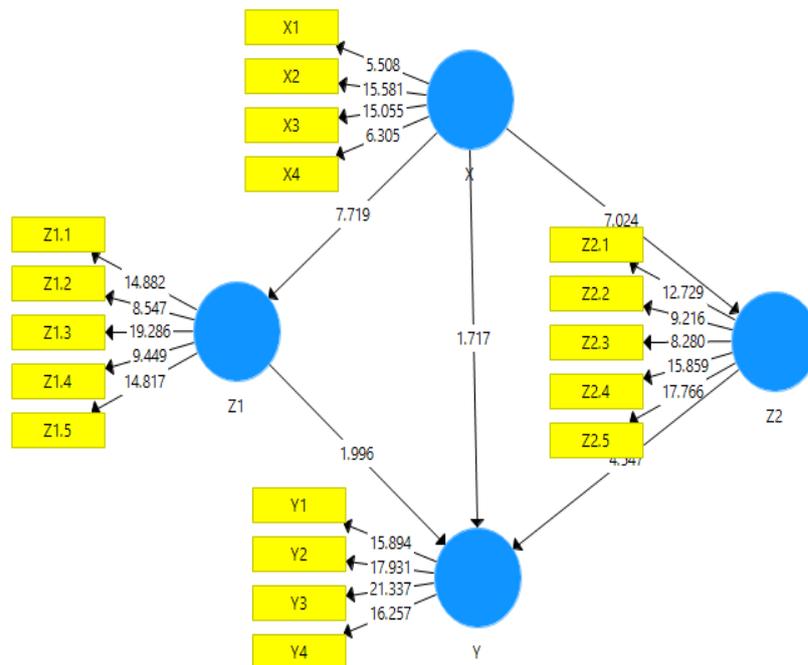
Tabel 4. 15
Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan tidak langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur (t-statistik)	p-value	Keterangan
Kepemimpinan islami	Kinerja karyawan	1,717	0,087	Tidak Signifikan
Kepemimpinan islami	OCB	7,719	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Islami	Kepuasan Kerja	7,024	0,000	Signifikan
OCB	Kinerja Karyawan	1,996	0,047	Signifikan
Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	4,547	0,000	Signifikan

Sumber: Data Penelitian diolah, (Agustus: 2018)

Hasil pengujian hipotesis jalur pengaruh langsung juga dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Gambar 4.3.
Gambar hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung



Hasil pengujian hipotesis yang disajikan berdasarkan tabel 4.15 dan gambar 4.2. di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan terdapat 5 (lima) jalur hubungan langsung antara variabel yang diuji. Secara keseluruhan akan diuraikan penjelasan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Islami (X) terhadap Kinerja Karyawan Islami (Y)

Hasil analisis koefisien jalur inner model dalam PLS pengaruh langsung variabel kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai 1,717 dengan p-value 0,087. Karena p-value >5%, maka terdapat cukup menerima hipotesis pertama atau H1 ditolak. Dengan demikian disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan islami tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

2. Kepemimpinan Islami (X) terhadap OCB (Z1)

Hasil analisis koefisien jalur inner model dalam PLS pengaruh langsung variabel kepemimpinan islami terhadap OCB diperoleh nilai 7,719 dengan p-value 0,000. Karena p-value < 5%, dan nilai > 1,96 (t-tabel) sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan terhadap variabel OCB.

3. Kepemimpinan Islami (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z2)

Hasil analisis koefisien jalur inner model dalam PLS pengaruh langsung variabel kepemimpinan islami terhadap Kepuasan kerja diperoleh nilai 7,024 dengan p-value 0,000. Karena p-value < 5%, dan nilai > 1,96 (t-tabel) sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja.

4. OCB (Z1) terhadap Kinerja karyawan (Y)

Hasil analisis koefisien jalur inner model dalam PLS pengaruh langsung variabel OCB terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai 1,996 dengan p-value 0,000. Karena p-value < 5%, dan nilai > 1,96 (t-tabel) sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung antara variabel OCB terhadap variabel kinerja karyawan.

5. Kepuasan Kerja (Z2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil analisis koefisien jalur inner model dalam PLS pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai 4,547 dengan p-value 0,000. Karena p-value < 5%, dan nilai > 1,96

(t-tabel) sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian penjelasan tabel 4.15 dan gambar 4.2. secara keseluruhan memberikan hasil antar variabel saling memiliki pengaruh secara langsung. Akan tetapi terdapat variabel kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami yang menunjukkan hasil tidak signifikan, hal ini menjawab H1 dalam penelitian ini ditolak.

4.5. Uji Mediasi

Pengujian mediasi bertujuan mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel yang dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*) dengan *software Free Statistic Calculation for Sobel Test* versi 4.0 (Maharani, 2017). Uji ini dilakukan dengan cara menguji pengaruh kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami melalui *organizational citizenship behavior* (H2) dan pengaruh kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami melalui kepuasan kerja (H3). Berikut merupakan hasil perhitungan melalui *software Free Statistic Calculation for Sobel Test* versi 4.0.

Tabel 4.16
Hasil Uji Mediasi (H2)

A	7,719
B	1,996
SE (A)	0,101
SE (B)	0,132

Sobel test statistic	14,83365584
One-tailed probability	0,0
Two-tailed probability	0,0

Sumber: data diolah *free calculate for sobel*, 2018

Dari hasil perhitungan uji mediasi diatas menunjukkan angka 14,83365584 untuk hubungan kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami. Hasil uji mediasi tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 1,96 dan *one-tailed probability* $0,0 < 0,05$, sehingga OCB sebagai variabel mediasi. Dengan demikian H2 dari penelitian ini dapat diterima. Selanjutnya uji mediasi untuk mengetahui hasil hitung peran mediasi kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.17
Tabel Uji Mediasi (H3)

A	7.024
B	4,547
SE (A)	0,109
SE (B)	0,116
Sobel test statistic	33,48917850
One-tailed probability	0,0
Two-tailed probability	0,0

Sumber: data diolah *free calculate for sobel*, 2018

Dari hasil uji mediasi tabel diatas menunjukkan hasil 33,48917850 untuk hubungan kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami. Hasil uji mediasi tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 1,96 dan *one-tailed probability* $0,0 <$

0,05, sehingga kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian H3 dari penelitian ini dapat diterima.

4.6. Pembahasan

Dalam pembahasan ini akan dilakukan pembahasan yang bertujuan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya. Selanjutnya akan membahas mengenai penerimaan hipotesis penelitian yang disertai dengan fakta atau penolakan terhadap hipotesis penelitian yang disertai dengan penjelasan. Dalam perhitungan ini menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS) dan perhitungannya menggunakan bantuan software Smart PLS versi 3.0 serta uji sobel. Secara keseluruhan pengujian hubungan kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami adalah sebagai berikut:

4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Islami (X) terhadap Kinerja Karyawan Islami (Y)

Pembahasan mengenai kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami adalah menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan islami (X) dalam penelitian ini dibentuk oleh indikator sebagai berikut yaitu shiddiq, amanah, tabligh, fathonah. Karakter pemimpin di BRI Syariah diharapkan harus memiliki karakter dan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai islam seperti: 1) Amanah : Jujur, bertanggung jawab dan dapat dipercaya. 2) Shiddiq : benar dan terpercaya 3) Tabligh : menyampaikan pesan kebaikan 4) Fathanah : Cerdas dan cakap 5) Adil : Tidak diskriminatif.

Dari hasil loading factor yang diperoleh dari data penelitian nilai tertinggi dalam Indikator variabel kepemimpinan adalah 0,891 yaitu pada indikator amanah. Hasil ini menunjukkan pimpinan BRI Syariah KC Malang telah berhasil membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan di Bank BRI Syariah dengan memiliki konsistensi dalam bertindak dan berkata, menunjukkan keteladanan yang baik serta bertindak adil atau tidak melakukan diskriminatif terhadap karyawan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan perusahaan, memberikan motivasi kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Loading factor pada Indikator Siddiq 0,838 menunjukkan pimpinan BRI syariah KC Malang memiliki tanggung jawab atas keputusan dan tindakannya dengan gambaran seperti tidak menyalahkan orang lain atas kesalahan yang telah diperbuat sendiri dan selalu melakukan evaluasi kegiatan. Loading Factor Indikator Tabligh adalah 0,881 hasil ini menunjukkan pimpinan di BRI Syariah KC Malang dapat menjaga kejujuran dan integritas, menghindari konflik kepentingan, pemimpin yang selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan dan menghargai kontribusi karyawan. Loading Factor indikator Fathanah 0,731 menunjukkan pimpinan Bank BRI syariah memiliki visi, misi serta tujuan organisasi yang terarah.

Bank Bri Syariah menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan yang berlandaskan dengan nilai - nilai islam, seperti contoh penilaiannya ini dipertimbangkan dalam beberapa aspek yaitu 1). kinerja kerja, yaitu pencapaian target kerja 2). Perilaku islami, yaitu kejujuran, bertanggung jawab dan keadilan 3). keahlian dan kompetensi dalam menjalankan tugasnya 4). keterampilan interpersonal dalam menjalin komunikasi baik kepada rekan kerja maupun nasabah.

Tujuan dari adanya penilaian kinerja karyawan ini untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan Bank Bri Syariah KC Malang.

Variabel kinerja karyawan islami (Y) dalam penelitian ini dibentuk oleh empat indikator yaitu berkualitas, kuantitas, kreativitas dan istiqomah waktu. Dari hasil loading factor 0,886 yaitu indikator pada kreativitas yang merupakan indikator dominan dalam variabel Y. Hasil ini menunjukkan karyawan Bank Bri Syariah memiliki kemampuan untuk menemukan solusi yang inovatif dalam mengatasi masalah dan memberikan layanan yang terbaik untuk nasabah. Indikator berkualitas dalam kinerja karyawan 0,855 loading factor penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, akurat, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan, karyawan juga memiliki kemampuan bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab. Indikator kuantitas dalam variabel kinerja karyawan memberikan hasil loading factor sebesar 0,881 pengukuran ini memberikan informasi bahwa karyawan Bank BRI Syariah efektivitas pertumbuhan dan peningkatan dalam penjualan produk perbankan maupun layanan kepada nasabah. Loading factor Indikator Istiqomah waktu 0,871 menunjukkan karyawan telah memastikan datang ke kantor tepat waktu sesuai jam kerja yang ditetapkan, menghindari keterlambatan dan menunda waktu serta mengelola waktu dengan baik.

Penelitian terdahulu memberikan hasil yang konsisten bahwa kepemimpinan islami berpengaruh terhadap kinerja karyawan islami Nurdiana (2011), Hakim (2011), Wajdi & Wijayanti (2012) dan Jannah *et al* (2015). Sedangkan berdasarkan model analisis jalur inner model penelitian ini

menunjukkan bahwa kepemimpinan islami (X) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan islami (Y). Hal ini dapat dilihat dari perolehan koefisien jalur (*t-test*) sebesar 1,717 ($< 1,96$) kriteria *t-test* adalah $>1,96$ dengan *p-value* sebesar 0,087 atau 8,7%. Hal ini dikarenakan *p-value* sebesar $0,087 > 0,05$ maka dinyatakan tidak signifikan atau tidak berpengaruh secara langsung. Penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis awal dengan beberapa hal informasi yang telah diterima berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan karyawan. faktor - faktor kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di perusahaan perbankan adalah 1). Kompleksitas kinerja karyawan maksudnya kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan terdapat faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. faktor internal seperti motivasi, pengalaman kerja dan keterampilan. sedangkan faktor eksternal seperti kondisi kerja, teknologi dan budaya organisasi. 2). Selain itu juga penerapan kepemimpinan islami di perusahaan perbankan sangat bervariasi, tingkat komitmen dan pemahaman pemimpin dan karyawan terhadap nilai-nilai islami dapat berbeda-beda, sehingga mempengaruhi efektivitas kepemimpinan islami di perbankan. Penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Irianto dkk (2012) dan Abusama et al., (2017) memberikan alasan mengapa kepemimpinan islami tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan karena setiap pimpinan memiliki prinsip dan prosedural dalam melakukan kebijakan-kebijakan dan senantiasa menggunakan ukuran yang sama dalam menghadapi karyawan.

Dalam penelitian ini mendapatkan catatan bahwa kepemimpinan islami tetap memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan. nilai nilai islam

seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih etis dan produktif. Efektivitas kepemimpinan islami dapat ditingkatkan dengan penerapan konsisten dan komitmen yang kuat dari semua pihak perusahaan.

4.6.2. Peran OCB memediasi Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan islami

Pembahasan ini mengenai peran OCB dalam memediasi variabel kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami untuk menjawab hipotesis yang menyatakan bahwa OCB memediasi kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami.

Organizational citizenship behavior dalam penelitian ini dibentuk oleh lima indikator yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Berdasarkan hasil tabel loading factor yang diperoleh nilai tertinggi adalah 0,868 yaitu pada indikator *Altruism*. Dengan demikian indikator *altruisme* merupakan indikator yang dominan dalam membentuk variabel *Organizational citizenship behavior*. Hasil ini menunjukkan karyawan perbankan BRI syariah telah memiliki sikap mengutamakan kepentingan dan kebaikan orang lain contohnya seperti seorang teller membantu nasabah lansia yang sedang kesulitan menggunakan ATM. Indikator *conscientiousness* yaitu menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan. Loading factor pada indikator ini 0,768 menunjukkan perilaku karyawan yang selalu teliti dan berhati-hati dalam menjaga kerahasiaan informasi nasabah, auditor internal harus selalu teliti dan cermat dalam memeriksa laporan keuangan serta

perilaku customer service yang representative selalu sabar dan penuh perhatian terhadap nasabah. Indikator *Sportsmanship*, menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi. Loading factor pada indikator ini 0,865 menunjukkan perilaku OCB yang sudah terlaksana di Bank Syariah KC Malang sesama karyawan dan kepada pimpinan saling menghargai ide atau gagasan, memberikan umpan balik terhadap kritik dan saran juga karyawan selalu berkomunikasi dengan jujur dan terbuka. Indikator *Courtesy*, perilaku meringankan permasalahan atau problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. Loading factor pada indikator ini 0,792 menunjukkan penerapan OCB dalam indikator ini karyawan Bank Bri syariah telah menerapkan karyawan menyambut nasabah dengan sopan dan ramah, menawarkan bantuan terhadap nasabah yang membutuhkan, menjawab pertanyaan nasabah dengan jelas dan mudah dipahami serta mengucapkan terimakasih kepada nasabah atas bisnis mereka. Indikator *Civic virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administrasi dalam organisasi. Loading factor dalam indikator ini memberikan hasil 0,810 menunjukkan perilaku OCB karyawan memahami visi dan misi perusahaan, menjaga kerahasiaan informasi perbankan serta menjaga kebersihan dan kerapian lingkungan kerja.

Berdasarkan uji sobel (mediasi) yang diperoleh yaitu $14,83365584 > 1,96$. Bahwa ada pengaruh antara variabel kepemimpinan islami ke variabel kinerja karyawan islami yang dimediasi oleh OCB. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel OCB memediasi pengaruh kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami pada karyawan Bank BRI Syariah KC Malang. Kepemimpinan

islami yang diterapkan di lingkungan kerja perbankan BRI syariah KC kota malang telah menginspirasi dan memotivasi karyawan, mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku OCB seperti membantu rekan kerja atau nasabah yang membutuhkan, membantu menyelesaikan persoalan nasabah, menjaga informasi kerahasiaan nasabah, menyelesaikan laporan keuangan dengan akurat dan tepat waktu, menyambut nasabah dengan sopan dan ramah serta mengucapkan terimakasih atas bisnis atau kerjasama yang telah dibangun bersama dengan nasabah. Hal ini mendukung penelitian dari Giasti (2013) yang sebelumnya secara kualitatif mengkaji tentang peran kepemimpinan menumbuhkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Beberapa penelitian yang telah menjadi acuan agar OCB sebagai variabel mediasi yaitu penelitian yang dilakukan Cohen *et al.*, (2012) dan Boerner *et al.*, (2007) memberikan saran bahwa variabel OCB dapat menjadi mediator hubungan tidak langsung Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku “tambahan” individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Kepemimpinan islami berpengaruh secara signifikan terhadap OCB IP (Sani *et al.* 2018). Maksudnya peran kepemimpinan dapat mengembangkan OCB yang kemudian dapat berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Menurut Prawirosentono (1999:49) dalam titiesari (2014: 76) dampak yang diberikan perilaku OCB terhadap kinerja adalah: (1) efektifitas dan efisiensi, (2) Otoritas dan tanggung jawab (3) Disiplin (4) Inisiatif. Dengan hemat hal ini kinerja organisasi juga akan meningkat seiring dengan meningkatkan kinerja individu organisasi. Organizational Citizenship Behavior dalam islam menurut

Nurdiana (2011: 11) diidentikkan dengan perilaku ikhlas, yakni beribadah dan bekerja semata-mata karena Allah tidak ingin mendapat pujian dari orang lain ataupun mendapat imbalan materi. Hal ini diterangkan dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa' ayat 125 sebagai berikut:

وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا ۗ وَاتَّخَذَ اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا

125. Dan siapakah yang lebih baik agamanya daripada orang yang ikhlas menyerahkan dirinya kepada Allah, sedang dia pun mengerjakan kebaikan mengikuti agama Ibrahim yang lurus? Dan Allah mengambil Ibrahim menjadi kesayangan-Nya.

Jadi pekerja yang ikhlas memiliki kapasitas yang besar, memiliki kejernihan pandangan atau hati yang bersih, selalu memberi lebih dari yang diminta darinya bekerja tanpa pamrih, dan selalu menjaga hubungan baik sesama rekan kerja ataupun orang lain di luar kerja. Orang yang ikhlas senantiasa beramal dengan sungguh-sungguh, baik dalam keadaan sendiri atau orang banyak, baik ada pujian atau tidak. (Farid *dalam* Nurdiana, 2011: 11).

Dalam penelitian ini OCB yang sudah diterapkan secara konsisten di lingkungan kerja Bank BRI syariah KC Malang dapat membantu peran kepemimpinan islami dalam meningkatkan kinerja karyawan antara lain:

- 1). Meningkatkan produktivitas kerja: karyawan Karyawan yang menunjukkan OCB seperti membantu rekan kerja dan menyelesaikan tugas lebih awal, dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas tim secara keseluruhan.
- 2). Meningkatkan kualitas kerja: Karyawan yang teliti dan memperhatikan detail, serta bersedia membantu memecahkan masalah, dapat meningkatkan kualitas hasil kerja.

3). Meningkatkan retensi karyawan: Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka dan merasa dihargai oleh organisasi, cenderung lebih lama bertahan di perusahaan.

4). Meningkatkan citra organisasi: Karyawan yang berperilaku positif dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif, dapat meningkatkan citra organisasi di mata pelanggan dan mitra bisnis. Beberapa pendukung seorang karyawan memiliki perilaku tambahan di lingkungan kerja terdapat faktor Individual terbentuk dari nilai - nilai dan keyakinan pribadi, kepribadian seseorang yang proaktif, karyawan yang termotivasi untuk mencapai kesuksesan, karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka dan merasa dihargai oleh organisasi serta perlakuan yang adil dari pimpinan akan membuat seseorang karyawan tergerak menumbuhkan perilaku OCB di lingkungan kerjanya.

Kesimpulannya, OCB memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif dapat mendorong OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan dan membawa manfaat bagi organisasi secara keseluruhan.

4.6.3. Peran Kepuasan Kerja memediasi Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami

Pembahasan ini mengenai peran kepuasan kerja dalam memediasi variabel kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami untuk menjawab hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini dibentuk oleh lima indikator yaitu kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian,

kepuasan terhadap upah dan promosi, kepuasan terhadap atasan dan rekan kerja, serta kepuasan terhadap lingkungan dan kondisi kerja. Dari hasil loading factor diperoleh nilai yang tertinggi adalah 0,874 yaitu pada indikator kepuasan terhadap atasan dan rekan kerja, memberikan hasil gambaran kepemimpinan di Bank Syariah demokratis, transformasional, atau servant leadership cenderung disukai oleh karyawan, kemampuan atasan dalam memberikan arahan dukungan serta motivasi. Pemimpin juga mampu membangun komunikasi secara terbuka dan efektif antara atasan dan bawahan membangun hubungan saling percaya. Pemimpin juga memperlakukan karyawan secara adil dalam pembagian tugas, penghargaan maupun hukuman.

Dari hasil uji sobel diperoleh yaitu $33,48917850 > 1,96$. Bahwa ada pengaruh antara variabel kepemimpinan islami ke variabel kinerja karyawan islami yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami pada karyawan Bank BRI Syariah KC Malang. Hal ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Sani (2016), Triwahyuni dan Ekowati (2017) dan F Rizky dkk (2017) menghasilkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kepuasan kerja karyawan dapat membantu pimpinan dalam meningkatkan kinerja.

Robbins (2008: 113) kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja lebih mencerminkan sikap daripada perilaku. Keyakinan bahwa karyawan yang lebih puas akan lebih produktif daripada karyawan tidak puas menjadi prinsip dasar bagi para manajer maupun pimpinan.

Locke (2006) dalam Titisari (2014: 17) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang sedang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut pendapat tersebut kepuasan kerja itu adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sikap berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Sehingga kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. (Hasibuan, 2016: 202). Kepuasan kerja dalam syariat islam mengandung arti sebelum melakukan pekerjaan, niatnya semata-mata untuk mengabdikan sepenuhnya kepada Allah, dan ketenangan saat bekerja adalah jika pelaksanaan pekerjaan itu lurus dan tidak melanggar Syariah sebagaimana ditentukan oleh Allah dan ketenangan setelah bekerja secara tidak langsung muncul ketika seseorang menjadikan pekerjaan sebagai bagian dari ibadah. Sebagaimana terdapat hadits tentang niat:

HADITS PERTAMA

عَنْ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ أَبِي حَفْصِ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ:
 سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ
 وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى. فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهِجْرَتُهُ
 إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ، وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا
 فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ.

Artinya : Dari Amirul Mu'minin, Abi Hafis Umar bin Al Khattab ra, dia berkata, "Saya mendengar Rasulullah shallahu `alaihi wa sallam bersabda: Sesungguhnya setiap perbuatan tergantung niatnya. Dan sesungguhnya setiap orang (akan dibalas) berdasarkan apa yang dia niatkan. Siapa yang hijrahnya karena (ingin mendapatkan keridhaan) Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya kepada (keridhaan) Allah dan Rasul-Nya. Dan siapa yang hijrahnya karena menginginkan kehidupan yang layak di dunia atau karena wanita yang ingin dinikahinya maka hijrahnya (akan bernilai sebagaimana) yang dia niatkan. (Hadis Arba'in ke-1)

Imam Bukhari menyebutkan hadits ini di awal kitab shahihnya sebagai mukadimah kitabnya, di sana tersirat bahwa setiap amal yang tidak diniatkan karena mengharap Wajah Allah adalah sia-sia, tidak ada hasil sama sekali baik di dunia maupun di akhirat. Kesimpulan yang didapat adalah karyawan yang puas dengan perusahaan cenderung bertahan di perusahaan. Hal ini diperkuat dengan pendapat Aydogdu and Asikgil (2011) bahwa karyawan yang puas dengan perusahaan akan menetap lebih lama. Baharom, saad (2014) bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan bahagia yang diperoleh sebelum, selama, dan setelah melakukan beberapa pekerjaan. Segala pekerjaan yang dilakukan berdasarkan keimanan yang merupakan wujud perbuatan sholeh dan dilakukan untuk mendapatkan keridhaan Allah. kebahagiaan selama bekerja adalah ketika pekerjaan berjalan sesuai atau tidak dengan batas-batas yang ditentukan oleh Allah, dan kebahagiaan setelah bekerja adalah ketika tujuan bekerja sebagai perbuatan sholeh telah tercapai (Baharom et al., 2014). Dampak kepuasan kerja karyawan terhadap atasan akan memberikan dampak yang signifikan terhadap organisasi, antara lain yaitu: 1). peningkatan produktivitas, karyawan yang puas dengan atasan mereka akan cenderung lebih produktif dan kreatif. 2). Peningkatan kualitas kerja karyawan, karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh atasan mereka cenderung menghasilkan pekerjaan yang berkualitas lebih baik. 3) Penurunan tingkat perputaran karyawan di perusahaan. 4). peningkatan moral, karyawan yang puas dengan atasan mereka cenderung memiliki moral yang tinggi dalam bersemangat bekerja.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan dalam penelitian ini didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Islami (X) terhadap Kinerja Karyawan Islami (Y) Hasil analisis koefisien jalur inner model dalam PLS pengaruh langsung variabel kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai 1,717 dengan p-value 0,087. Karena p-value $>5\%$, maka terdapat cukup menerima hipotesis pertama atau H1 ditolak. Dengan demikian disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan islami tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Sehingga dibutuhkan variabel mediasi. Berdasarkan hasil uji mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pengaruh kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami.
2. OCB dinyatakan sebagai variabel mediasi berdasarkan hasil uji mediasi tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 1,96 dan *one-tailed probability* $0,0 < 0,05$, sehingga OCB sebagai variabel mediasi.
3. Kepuasan kerja dinyatakan sebagai variabel mediasi berdasarkan hasil uji mediasi tabel diatas menunjukkan hasil 33,48917850 untuk hubungan kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan islami. Hasil uji mediasi

tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 1,96 dan *one-tailed probability* $0,0 < 0,05$. sehingga kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

5.2.Saran

Peneliti sangat menyadari penelitian ini memiliki banyak kekurangan dan keterbatasan. Ada beberapa saran untuk memperbaiki penelitian ini, yaitu diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Melihat bahwa indikator kepemimpinan islam sangat luas, maka penelitian ini hanya membatasi pada empat indikator. Pada penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan dan mengembangkan variabel lain yang merupakan indikator kepemimpinan islam, sehingga didapatkan hasil penelitian yang memuaskan dan dapat memberikan dampak positif bagi obyek dan subyek penelitian.
2. Responden yang menjadi sasaran digunakan dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan di Bank BRI Syariah KC Malang saja, diharapkan pada penelitian selanjutnya menambahkan dan mengembangkan serta menambah jumlah responden yang lebih banyak dan berpengaruh terhadap penelitian yang dituju.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhamda, Syukra dan Samusi, Rossi. 2007. *Persepsi Perilaku Kepemimpinan, Perilaku Sebagai Warga Organisasi Dan Kinerja Dosen Politeknik Kesehatan Padang Sumatera Barat*. Program Magister dan Manajemen Pelayanan Kesehatan. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Aziri. 2011. Job Satisfaction: A literatur Review. *Management Research And Practice* Vol. 3 (4) PP: 77-86.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta. PT. Rineka Cipta
- _____. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta Rineka cipta
- Boerner, sabibe, et al., 2007. Follower Behavior and organizational Performance: The impact of transformational leaders, *jornnal of leadership and Oragnizational studies* 2007. Vol.13: 15-26
- Ekowati, Maharani Vivin. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB Dimediasi oleh Kepuasan kerja dan komitmen Organisasional*. Disertasi. PPSUB.
- Gary, Yukl. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organsasi* (Alih Bahasa Budi Supriyanto) Edisi kelima. Jakarta: Indeks.
- Green, J. 2000. *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Disertasi: Edication Leadership and Policy Studies, (Online), <http://scholar.vt.edu.com>.
- Hakim, Abdul. 2011. *The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk. Employee in the Central Java*. *Asia Pacific Management Review* 17(1) (2012) 77-90.
- Hamid, Nur Jannah et al. 2015. *The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance (A Study on Islamic Banks in Makassar, South Sulawesi Province, Indonesia)*. *International Journal of Business & Management* Vol 3 (1) 297-314.
- Hardaningtyas, D, (2005). *Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III*. Thesis dipublikasikan, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Hasibuan. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Hadits Online. <http://alhikmah.web.id>, Diakses pada tanggal 24 Oktober 2017
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi 10th*. Edisi Indonesia. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.

- Maharani, Sani. 2016. *The Effect Of Spiritual Leadership On Workplace Spirituality, Job Satisfaction And Ihsan Behavior (A Study On Nurses Of Aisyiyah Islamic Hospital Malang, Indonesia)*. IJABER Vol 14 (11): 7675-7688
- Maharani, Sani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Malang. UIN-Maliki Press
- Maharani et al 2012.
- Nawawi, Haidar. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta. Gadjah Madha University Press.
- Modul Pelatihan Statistik SPSS, by Center of Laboratory & ICT- Faculty Of Economic UIN Malik Ibrahim Malang.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor. Ghalia Indonesia.
- Nurdiana, Ilfi (2011). *Kepemimpinan islami, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*". Tidak dipublikasikan. Disertasi. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Organ, D. W dan Katherine Ryan. 1995. *A Meta-Analitic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior*. *Personnel Psychology*.
- Robbins Stephen P. 2006. *Organizational Behavior*. Diterjemahkan Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks.
- _____. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi kedua belas, Salemba Empat, Jakarta.
- Sani Achmad & Masyhuri. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang. UIN Press.
- Sani, Ahmad. 2011. *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual Terhadap Kepemimpinan Transformasional , Kepuasan Kerja, dan Kinerja Manajer*. Disertasi. Universitas Brawijaya.
- Sani, Achmad. 2013. *Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior*. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 15; 2013 Canadian Center of Science and Education.
- Sani et. al., 2018. *Moderation effect of workplace spirituality on the organizational citizenship behavior*. *International Journal of applied Business and Economic Research*: Vol. 16 Number , 2018.
- Sugiyono, 2005. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto. 2011. *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi*. Yogyakarta. CAPS.
- Taskina. 2009. *Job Satisfaction of Faculty Members in Private Universities-In Context of Bangladesh*. Vol 2 (4). Diakses secara online pada tanggal 3 November 2017.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta. Mitra Wacana Media.

- Triton, PB. 2009. *Mengelola Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Yogyakarta: Penerbit ORYZA
- Triwahyuni dan Ekowati. 2017. *The Effect of Employees satisfaction on employee performance through organizational commitmen*. Management and Economic Journal Vol.1 issues 1 December 2017
- Veitzal, Rivai dan Arifin, Arvian. 2009. *Islamic Leadership*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung. Raja Grafindo.
- _____. 2014. *Islamic Human Capital Management*. Jakarta. Rajawali Press.
- Wajdi dan Wijayanti. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan islami, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan lama kerja sebagai variabel moderating (Studi pada BMT Kabupaten Tumenggung)*. Jurnal Ekonomi MSDM vol 13 (2): 108-115.
- Yoon, M. H., & Suh, J (2003). *Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as external effectiveness of contact employess*. Journal of Business Research, 56 (8), 597-611.
- Yulianto *et al.* 2016. *Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB Islam (Studi pada BMT Masalah Sidogiri)*. Jurnal Aplikasi Manajemen Vol 14 (4) pp: 747-756
- Zeinabadia, Hassanreza. 2010. *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers*. Elsevier Procedia Social and Behavioral Sciences 5 (2010) 998–10.

Lampiran 1



**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

KUESIONER

Bapak/ ibu responden yang saya hormati,

Kuesioner yang kami tujukan pada bapak/ ibu ini bertujuan untuk memperoleh data dari bapak/ibu guna meneliti tentang Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Islami Karyawan di BRISyariah KC Malang. Hasil dari penelitian ini diperuntukkan bagi keperluan penulisan ilmiah yang merupakan tugas akhir mahasiswa Strata I (SI).

Hasil jawaban kuesioner dari bapak/ibu, tidak akan dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya . Setiap jawaban yang bapak/ibu berikan, merupakan bantuan yang tak ternilai besarnya bagi penelitian kami. Untuk segala bantuan bapak/ibu sebelum dan sesudahnya, kami ucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya.

Dalam kuesioner ini tidak ada jawaban benar atau salah,

Tujuan : Untuk mengetahui Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Islami Karyawan.

Sasaran : Karyawan BRISyariah KC Malang.

Peneliti
*Ummi Maghfuroh *
Mahasiswa Jurusan
Manajemen
Fakultas Ekonomi UIN
Malang

KUESIONER

Isi dan berikan tanda ceklist [/yang sesuai dengan Bapak/ Ibu/ Saudara/ i pada tempat yang telah disediakan :

A. Data Responden

1. Nama : _____[jika tidak keberatan]
2. Usia : _____ Tahun
3. Jenis Kelamin : [] Laki-laki [] Perempuan
4. Pendidikan Terakhir: [] SLTA [] Diploma/S1/S2
5. Lama Bekerja : [] dibawah 5 tahun [] 5 tahun – 10 tahun

B. Petunjuk Pengisian Koesioner

1. Dari daftar pertanyaan yang ada dikelompokkan dalam 4 (empat) bagian utama indikator pengukuran (lihat tabel)
2. Responden diharapkan membaca terlebih dahulu diskripsi masing-masing pertanyaan sebelum memberikan jawaban.
3. Responden daat memberikan jawaban dengan memberikan tanda check () pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia.
4. Pada masing-masing pertanyaan terdapat lima alternatif jawaban yang mengacu pada teknik skala likert, yaitu:
 - **Sangat Setuju (SS)** = 5
 - **Setuju (S)** = 4
 - **Netral(N)** = 3
 - **Tidak Setuju (TS)** = 2
 - **Sangat Tidak Setuju (STS)** = 1
5. Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner dengan sebenarnya dan seobjektif mungkin.

DAFTAR KUESIONER
PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN ISLAMI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN ISLAMI

Petunjuk: Sangat Setuju (SS) = 5
Setuju (S) = 4
Netral (N) = 3
Tidak Setuju (TS) = 2
Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

1. KUESIONER KEPEMIMPINAN ISLAMI (X)

No.	Pendapat Tentang Kepemimpinan Atasan	Alternatif Jawaban				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
1.	Memberikan peringatan kepada karyawan yang tidak masuk tanpa keterangan.					
2.	Kami menilai pimpinan, sangat amanah.					
3.	Pimpinan yakinkan bahwa karyawan mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.					
4.	Melihat prestasi perusahaan yang semakin meningkat, saya tidak punya alasan untuk meragukan kompetensi pimpinan.					

2. KUESIONER ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Z1)

No.	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
5.	Saya selalu siap membantu ketika ada karyawan atau rekan kerja yang membutuhkan bantuan.					
6.	Saya selalu berpikiran positif terhadap kebijakan yang ditetapkan perusahaan.					
7.	Bagi rekan kerja yang melakukan kesalahan saya memiliki toleransi tanpa mengeluh.					

8.	Saya akan berkonsultasi lebih dahulu kepada atasan sebelum melakukan tindakan yang bersifat penting.					
9.	Saya sering datang lebih awal ke kantor, sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai.					

3. KUESIONER KEPUASAN KERJA (Z2)

No.	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
10	Saya puas dengan kesempatan yang diberikan atasan saya untuk bekerja secara mandiri.					
11	Saya puas dengan gaji yang saya terima karena sesuai dengan besarnya pekerjaan.					
12	Saya puas dengan kesempatan yang diberikan atasan untuk selalu berinovasi dalam bekerja.					
13	Saya puas dengan rekan kerja saya yang selalu siap untuk membantu apabila <i>overload</i> .					
14	Saya merasakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif.					

4. KUESIONER KINERJA KARYAWAN ISLAMI (Y)

No.	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
15	Bekerja sesuai dengan standar					
16	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan					
17	Walaupun sedang tidak ada pimpinan, karyawan mampu menyelesaikan permasalahan di kantor.					
18	Saya berusaha melaksanakan sholat selalu tepat waktu meskipun dalam tugas.					

Lampiran 2

Data Karakteristik Responden

Statistics

		JENIS KELAMIN	USIA	TINGKAT PENDIDIKAN	LAMA BEKERJA
N	Valid	54	54	54	54
	Missing	0	0	0	0

JENIS KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	26	48.1	48.1	48.1
	PEREMPUAN	28	51.9	51.9	100.0
Total		54	100.0	100.0	

USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	6	11.1	11.1	11.1
	26-30	27	50.0	50.0	61.1
	31-35	13	24.1	24.1	85.2
	36-40	7	13.0	13.0	98.1
	41-45	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

TINGKAT PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	54	100.0	100.0	100.0

LAMA BEKERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5TAHUN	38	70.4	70.4	70.4
	>5TAHUN	16	29.6	29.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Lampiran 3

Data Jawaban Responden

RESPONDEN	KEPEMIMPINAN ISLAMI (X)				OCB (Z1)					KEPUASAN KERJA					KINERJA KARYAWAN			
	X1	X2	X3	X4	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5	Y1	Y2	Y3	Y4
1	5	5	5	3	5	3	5	5	3	3	3	5	5	5	4	3	3	5
2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	3	5	5	4	4	5
3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1
6	4	3	5	2	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4
7	4	3	5	2	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
8	5	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3
9	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
10	5	3	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5
11	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2
12	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	3	3	5	5	5	3	5	5
13	4	5	5	3	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
14	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3
15	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5
16	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	5	4	3	3	3	5
17	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5
18	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	3	3	4	5
19	4	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
20	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3
21	5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5
22	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
23	4	5	4	3	5	3	5	3	5	5	4	3	5	5	4	4	4	5
24	5	3	5	4	5	5	3	4	4	4	3	3	5	5	3	4	4	5
25	5	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	4	5
26	5	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
27	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5
28	5	4	3	3	5	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	3	3	5
29	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	3	4	5	5

30	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	5
31	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
32	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	2	5	4	5	4	5	5
33	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5
34	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
35	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	5
36	5	5	5	2	3	4	3	2	4	4	4	5	3	2	2	2	2	4
37	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
38	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
39	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
40	5	3	4	3	5	3	5	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	4
41	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5
42	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4
43	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	3	3	5	5	5	3	5	5
44	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
45	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
46	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	3	5
47	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	3	5
48	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
49	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
50	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5
51	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
52	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5

Analisis jawaban Reponden dengan Path Analysis

Outer Loadings

	X	Y	Z1	Z2
X1	0.838			
X2	0.891			
X3	0.881			
X4	0.738			
Y1		0.855		
Y2		0.858		
Y3		0.886		
Y4		0.871		
Z1.1			0.868	
Z1.2			0.768	
Z1.3			0.865	
Z1.4			0.792	
Z1.5			0.810	
Z2.1				0.859
Z2.2				0.807
Z2.3				0.780
Z2.4				0.874
Z2.5				0.831

Latent Variable Correlations

	X	Y	Z1	Z2
X	1.000	0.790	0.782	0.766
Y	0.790	1.000	0.868	0.897
Z1	0.782	0.868	1.000	0.879
Z2	0.766	0.897	0.879	1.000

Construct Reliability and Validity

	Cronbach'	rho_A	Composite	Average Variance Extracted (AVE)
X	0.859	0.873	0.905	0.704
Y	0.891	0.894	0.924	0.753
Z1	0.879	0.885	0.912	0.675
Z2	0.887	0.890	0.918	0.690

Cross Loadings

	X	Y	Z1	Z2
X1	0.838	0.564	0.700	0.646
X2	0.891	0.705	0.652	0.660
X3	0.881	0.765	0.729	0.740
X4	0.738	0.601	0.527	0.500
Y1	0.718	0.855	0.719	0.738
Y2	0.545	0.858	0.741	0.788
Y3	0.652	0.886	0.711	0.722
Y4	0.808	0.871	0.828	0.851
Z1.1	0.762	0.773	0.868	0.746
Z1.2	0.623	0.622	0.768	0.678
Z1.3	0.631	0.712	0.865	0.719
Z1.4	0.558	0.671	0.792	0.718
Z1.5	0.623	0.773	0.810	0.747
Z2.1	0.657	0.744	0.705	0.859
Z2.2	0.608	0.704	0.741	0.807
Z2.3	0.638	0.649	0.686	0.780
Z2.4	0.621	0.821	0.800	0.874
Z2.5	0.658	0.795	0.717	0.831

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Y	0.844	0.834
Z1	0.612	0.605
Z2	0.586	0.578

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original S	Sample Me	Standard	T Statistics (P Values
X -> Y	0.180	0.190	0.105	1.717	0.087
X -> Z1	0.782	0.766	0.101	7.719	0.000
X -> Z2	0.766	0.741	0.109	7.024	0.000

Z1 -> Y	0.264	0.256	0.132	1.996	0.047
Z2 -> Y	0.527	0.530	0.116	4.547	0.000

Indirect Effects

Total Indirect Effects

	X	Y	Z1	Z2
X		0.610		
Y				
Z1				
Z2				

Specific Indirect Effects

	Specific Indirect Effects
X -> Z1 ->	0.207
X -> Z2 ->	0.403

Sobel Test

A	7.719
B	1.996
SE (A)	0.101
SE (B)	0.132
Sobel test statistic	14.8337
One-tailed probability	0
Two-tailed probability	0

A	7,024
B	4.547
SE (A)	0.109
SE (B)	0.116
Sobel test statistic	33.4892
One- tailed probabilit y	0
Two- tailed probabilit y	0

Lampiran 4

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
kinerja karyawan * kepemimpinan islami	54	100.0%	0	.0%	54	100.0%

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kinerja karyawan * kepemimpinan islami	Between Groups (Combined)	460.856	10	46.086	9.489	.000
	Linearity	418.129	1	418.129	86.090	.000
	Deviation from Linearity	42.727	9	4.747	.977	.472
	Within Groups	208.847	43	4.857		
Total		669.704	53			

Lampiran 5

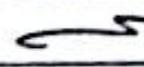
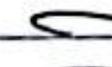
BUKTI KONSULTASI

Nama : Umni Maghfuroh

NIM/Jurusan : 14510021/Manajemen

Pembimbing : Dr. Ahmad Sani Supriyanto S.E., M.Si

Judul Skripsi : Peran OCB dan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan Islami

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	07 Nopember 2017	Pengajuan Outline	
2	29 Nopember 2017	Konsultasi Bab 123	
3	27 Januari 2018	Perubahan objek penelitian	
4	19 Februari 2018	Acc Proposal	
5	22 Februari 2018	Seminar Proposal	
6	20 Agustus 2018	Skripsi Bab 1-5	
7	04 September 2018	Acc Skripsi	
8	10 September 2018	Acc Keseluruhan	

Malang, 14 September 2018
Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen,

Drs. Agus Sucipto, M.M
NIP. 19670816 200312 1 001

Lampiran 6

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Ummi Maghfuroh
Tempat, tanggal lahir : Malang, 04 April 1996
Alamat Asal : Jalan Hasanudin Rt.03 Rw.01 Talangagung Kepanjen
Alamat Kos : Jalan satsui Tubun 1 No.9 Kebonsari Sukun
Telepon/Hp : 0896-1510-8876
E-mai : maghfuroh369@gmail.com
Facebook : ummyumik

Pendiikan Formal

2000-2001 :TK Muslimat NU Hasanudin Talangagung Kepanjen
2002-2003 :MI Islamiyah Kebonsari Kota Malang
2008-2009 :SMP Negeri 12 Kota Malang
2011-2012 :SMAS Panjura Kota Malang
2014-2015 :Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidkan Non Formal

Program khusus perkuliahan Bahasa Arab UIN Maliki Malang

Pengalam Organisasi

Anggota Haiiah Tahfidz al-Qur'an
Anggota Musyrif-Musyrifah HTQ Ma'had Sunan Ampel Al'aly
Anggota SESCO (non Aktif)

Aktivitas dan Pelatihan

Peserta Future Management Training Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang pada tahun 2014
Peserta Seminar Nasional Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang pada tahun 2015
Musyrifah Pusat Ma'had Al-Jamiah tahun akademik 2015 hingga 2017
Peserta Lomba Musabaqoh Tahfidzul Qur'an 20 Juz UPTQ UIN Sunan Ampel Surabaya pada tahun 2016
Peserta the 1th International Conference of pesantren 2016 Pusat Ma'had Al-Jamiah UIN Maliki Malang pada tahun 2016
Peserta The 4th National Bilingual Workshop Pusat Ma'had Al-Jamiah pada tahun 2017

Malang, 14 September 2018

Ummi Maghfuroh

SURAT KETERANGAN
No. 617 - KC Malang Soetta/08-2018

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Adelia Suhestyaningrum
NIK : 131682
Jabatan : Pgs. Manager Operasional

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berikut :

Nama : Ummi Maghfuroh
NIM : 14510021
Prodi : Manajemen SDM

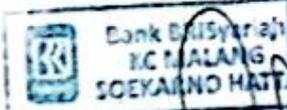
Telah melakukan penelitian di PT. Bank BRI Syariah Kantor Cabang Malang Soekarno Hatta pada bulan April 2018 s/d Juni 2018 dalam rangka penyusunan Skripsi yang berjudul **"Peran OCB dan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi dan Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja"**

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Malang, 23 Agustus 2018

**PT. BANK BRISYARIAH Tbk.
KANTOR CABANG MALANG**



Adelia Suhestyaningrum
Pgs. Manager Operasional