

DISERTASI

**KECERDASAN SPIRITUAL, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA BANK UMUM SYARIAH DI KOTA MAKASSAR)**

***SPIRITUAL INTELLIGENCE, LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND THEIR INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND EMPLOYEES PERFORMANCE
(A STUDY ON ISLAMIC BANK IN MAKASSAR CITY)***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor
disusun dan diajukan oleh

**MUHDAR HM
P0500311415**



Kepada

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2015**

DISERTASI

KECERDASAN SPIRITUAL, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA BANK UMUM SYARIAH DI KOTA MAKASSAR)

disusun dan diajukan oleh

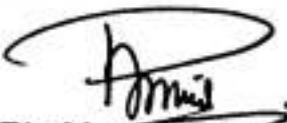
MUHDAR HM
P0500311415

telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi pada tanggal 12 Januari 2015 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Tim Promotor



Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si
Promotor



Dr. Ria Mardiana Yusuf, SE., M.Si
Kopromotor I



Dr. Nurjannah Hamid, SE., M.Agr
Kopromotor II

Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi



Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si.

Direktur Program
Pascasarjana
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Syamsul Bachri, MH

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda di bawah ini :

N a m a : Muhdar HM
N i m : P0500311415
Program Studi : Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut

Makassar, 9 November 2014



Yang menyatakan,

Muhdar HM

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan Asma Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, atas Kasih Sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Untuk itu penulis ucapkan rasa syukur kehadiran-Nya seraya mengucapkan segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam, dengan terselesaikannya disertasi ini yang merupakan salah satu persyaratan akademik guna memperoleh gelar Doktor dalam Program Studi Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Judul yang diangkat dalam disertasi ini adalah Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Umum Syariah di Kota Makassar). Judul tersebut terilhami dari salah satu isu strategis global dalam manajemen sumber daya manusia yang mendapat perhatian dewasa ini yaitu *organizational citizenship behavior (OCB)*. Isu ini ternyata dalam beberapa penelitian membuktikan perannya dalam meningkatkan kinerja karyawan, padahal perilaku ini tidak masuk dalam deskripsi pekerjaan. Kecerdasan spiritual berperan membentuk pola pikir holistik karyawan untuk berperilaku OCB, kepemimpinan berperan untuk membimbing atau mengarahkan OCB, dan budaya organisasi berperan sebagai pedoman/petunjuk dari norma-norma atau nilai-nilai dasar yang harus diterapkan untuk membentuk OCB. Oleh karena itu, OCB tidak dapat terwujud mempengaruhi kinerja karyawan dengan baik manakala kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi tidak diperhatikan dengan baik pula.

Proses penyusunan disertasi ini diyakini akan mengalami ke-vacumm-an, yang tidak terhingga waktunya, apabila tidak diberikan motivasi oleh istri tercinta, orang tua, saudara-saudara dan sahabat-sahabat terdekat serta nasehat dan

saran para pembimbing dengan menekankan pada semangat, ketekunan, kesabaran dan percaya diri, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian disertasi ini telah melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, perorangan maupun lembaga yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian penyusunan disertasi ini. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang penulis hormati Ibu Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si selaku promotor, Dr. Ria Mardiana Yusuf, SE., M.Si dan Dr. Nurjannah Hamid, SE., M.Agr. selaku ko-promotor yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membimbing penulis sejak penulisan proposal sampai penulisan hasil penelitian ini. Ucapan yang sama penulis haturkan kepada Prof. Dr. Ambo Asse, M.Ag. selaku penilai eksternal, Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA. Prof. Dr. Sitti Haerani, SE., M.Si. Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si. Dr. Sumardi, SE., M.Si. dan Dr. Idrus Taba, SE., M.Si. yang telah memberikan saran dan arahan demi penyempurnaan tulisan ini.

Ucapan terima kasih penulis haturkan pula kepada:

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Direktur dan staf Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang telah menerima penulis dan memberikan dukungan fasilitas selama mengikuti pendidikan program Doktor.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Ketua Program Studi (S3) Ilmu Ekonomi, staf dosen dan karyawan yang telah memberikan fasilitas dan kemudahan administrasi selama peneididikan.
3. Rektor IAIN Sultan Amai Gorontalo, Dekan Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam dan Ketua Jurusan Ekonomi Islam yang telah memberikan izin mengikuti pendidikan S3.
4. Pimpinan dan staf Bank Muamalat Indonesia Makassar, Bank Syariah Mandiri Makassar, Bank Syariah Bukopin Makassar, Bank Nasional

Indonesia Syariah Makassar, dan Bank Rakyat Indonesia Syariah Makassar yang membarntu memberikan data dan informasi yang dibutuhkan.

5. Kedua Orang tua tercintah H. Abd. Muin. HA dan Hj. Naidah. HT, bersama kedua mertua tercinta Drs. H. Syamsuddin Husein dan Hj. Nurul Huda atas curahan kasih sayang dan doanya yang senantiasa menyertai penulis.
6. Istri tercinta dr. St. Rahma Syamsuddin, M.Kes dan anak-anak tersayang Mursyid Abdillah Muhdar, Munadhil Fawwaz Muhdar, dan Hanun Zayyanah Muhdar yang senantiasa memberikan dukungan doa dan mendambakan keberhasilan penulis selaku suami dan ayah dalam menempuh jenjang pendidikan S3.
7. Saudara-saudara penulis Firdang HM. Dahring HM. Darmawati HM. Marniawati HM, Fitriani HM, Ishak HM. dan Husaeni HM yang senantiasa memberikan dukungan moril, materil dan mendoakan kesuksesan penulis.
8. Rekan-rekan mahasiswa program Doktor S3 Ilmu Ekonomi angkatan 2011 yang selama ini memberikan bantuan dan dukungan baik moril maupun materil.
9. Semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis yang tidak dapat disebutkan satu per satu dalam kata pengantar ini.

Semoga segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan bernilai ibadah dan mendapat pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT. Penulis memohon maaf atas segala kehilafan dalam sikap, tutur kata dan tindakan selama berinteraksi dalam pendidikan S3, khususnya selama proses penyelesaian disertasi.

Makassar, 9 November 2014

Penulis

ABSTRAK

MUHDAR HM. *Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan, Studi pada Bank Umum Syariah di Kota Makassar* (dibimbing oleh **Mahlia Muis, Ria Mardiana Yusuf, dan Nurjannah Hamid**)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh: (1) kecerdasan spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), (2) kepemimpinan terhadap OCB, (3) budaya organisasi terhadap OCB, (4) kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan, (5) kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, (6) budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, (7) OCB terhadap kinerja karyawan, dan (8) kecerdasan spiritual, kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB karyawan.

Penelitian ini bersifat deskriptif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar. Sampel yang diambil sebanyak 178 orang dengan menggunakan rumus Slovin. Pengambilan sampel dilakukan melalui dua tahap yaitu sampel proporsional dan sampel purposif. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan teknik Structural Equations Models (SEM) dengan IBM SPSS AMOS 22.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (2) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (4) kecerdasan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (7) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (8) kecerdasan spiritual, kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel OCB.

Kata Kunci: Organizational citizenship behavior, kinerja karyawan, kecerdasan spiritual, kepemimpinan, budaya organisasi

31/11/2019

ABSTRACT

MUHDAR HM. *Spiritual Intelligence, Leadership, Organizational Culture, And Their Influence On Organizational Citizenship Behavior And Employees Performance (A Study on Islamic Banks In Makassar City).* (Supervised by **Mahlia Muis, Ria Mardiana Yusuf, and Nurjannah Hamid**)

This study aims to find out and analyze: (1) the influence of spiritual intelligence on Organizational Culture Behavior (OCB); (2) the influence of leadership on OCB; (3) the influence of organizational culture on OCB; (4) the influence of spiritual intelligence on employees performance; (5) the influence of leadership on employees performance; (6) the influence of organizational culture on employees performance; (7) the influence of OCB on employee performances; and (8) the influence of spiritual intelligence, leadership, organizational culture on employees performance through OCB.

The population included all employees of Islamic Bank in Makassar City, Indonesia. There were 178 samples determined by using Slovin formula. The samples undergone two stages of data collection: proportional and purposive sampling. Data collected through observation, interviews, and documentation. The data were then analyzed by using Structural Equations Models (SEM) with IBM SPSS AMOS 22.

The results show that: (1) spiritual intelligence has a positive and significant influence on OCB; (2) leadership has a positive and significant influence on OCB; (3) organizational culture has a positive and significant influence on OCB; (4) spiritual intelligence does not have significant influence on employees performance; (5) leadership has a positive and significant influence on employees performance; (6) organizational culture has a positive and significant influence on employees performance; (7) OCB has a positive and significant influence on employees performance; and (8) spiritual intelligence, leadership, and organizational culture have positive and significant influence on employee performance through OCB.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Employees Performance, Spiritual Intelligence, Leadership, Organizational Culture



DAFTAR ISI



HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 . Latar Belakang Penelitian	1
1.2 . Rumusan Masalah	16
1.3 . Tujuan Penelitian	17
1.4 . Manfaat Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1 . <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	20
2.2 . Kinerja Karyawan	44
2.3 . Kecerdasan Spiritual	55
2.4 . Kepemimpinan	71
2.5 . Budaya Organisasi	92
2.6 . Penelitian Empiris Sebelumnya	109
BAB III KERANGKA KONSEP DAN HIPOTESIS	131
3.1. Kerangka Konsep	131
3.2. Hipotesis	139

BAB IV METODE PENELITIAN	140
4.1. Jenis dan Desain Penelitian	140
4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian	140
4.3. Populasi dan Sampel	140
4.4. Metode Pengumpulan Data	143
4.5. Jenis dan Sumber Data	143
4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	144
4.7. Pengujian Instrumen Penelitian	148
4.8. Analisis Data	149
BAB V HASIL PENELITIAN	154
5.1. Deskripsi Data	154
5.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden	154
5.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian	162
5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	190
5.2.1. Uji Kesahihan (Validitas)	190
5.2.2. Uji Keandalan (Reliabilitas)	191
5.3. Deskripsi Hasil Penelitian	192
5.3.1. Evaluasi Kriteria Goodness-of-Fit	193
5.3.2. Hasil Pengukuran Setiap Konstruk atau Variabel Laten	196
5.3.3. Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, OCB dan Kinerja Karyawan	200
5.4. Pengujian Hipotesis	203
BAB VI PEMBAHASAN	208
6.1. Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	208
6.1.1. Kecerdasan Spiritual Terhadap OCB	208
6.1.2. Kepemimpinan Terhadap OCB	212
6.1.3. Budaya Organisasi Terhadap OCB	216
6.1.4. Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan	220
6.1.5. Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	225
6.1.6. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	228
6.1.7. OCB Terhadap Kinerja Karyawan	230
6.2. Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	233
6.2.1. <i>Indirect Effect</i> Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan	233

6.2.2. <i>Indirect Effect</i> Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	234
6.2.3. <i>Indirect Effect</i> Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	236
6.3. Pengaruh Total (<i>Total Effect</i>)	237
6.3.1. <i>Total Effect</i> Kecerdasan Spiritual terhadap Variabel Endogenous	237
6.3.2. <i>Total Effect</i> Kepemimpinan terhadap Variabel Endogenous	238
6.3.3. <i>Total Effect</i> Kecerdasan Spiritual terhadap Variabel Endogenous	239
6.4. Temuan Penelitian	240

BAB VII PENUTUP	243
7.1. Kesimpulan	243
7.2. Implikasi Penelitian	245
7.3. Keterbatasan Penelitian	247
7.4. Saran	248

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.1	Jaringan Kantor Perbankan Syariah di Indonesia Tahun 2008-2012	12
1.2	Perkembangan SDM Perbankan Syariah di Indonesia	13
1.3	Latar Belakang Pendidikan Karyawan Perbankan Syariah	13
1.4	Perkembangan Jaringan Kantor dan SDM Perbankan Syariah Sulawesi Selatan 2008-2012	14
2.1	Mapping Penelitian Sebelumnya	125
2.2	Ringkasan Hubungan Antar Variabel Penelitian	130
4.1	Populasi Karyawan BUS di Kota Makassar Tahun 2013	141
4.2	Distribusi Sampel menurut Kelompok Karyawan	143
4.3	Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Kecerdasan Spiritual	145
4.4	Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Kepemimpinan	145
4.5	Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Budaya Organisasi	145
4.6	Dimensi dan Skala Penilaian Variabel OCB	147
4.7	Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Kinerja Karyawan	147
4.8	Kriteria Goodness-of-fit (GOF) Model Keseluruhan	151
5.1	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	156
5.2	Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan	157
5.3	Karakteristik Responden Menurut Umur	158
5.4	Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja	159
5.5	Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan	161
5.6	Karakteristik Responden Menurut Keilmuan	162
5.7	Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian	163
5.8	Deskripsi Kecerdasan Spiritual	164
5.9	Deskripsi Kepemimpinan	169
5.10	Deskripsi Budaya Organisasi	176
5.11	Deskripsi OCB	181
5.12	Deskripsi Kinerja Karyawan	186
5.13	Hasil Pengujian Validitas Instrumen Penelitian	191
5.14	Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian	192
5.15	Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	197

5.16	Loading faktor (λ) Pengukuran Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	198
5.17	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices OCB dan Kinerja Karyawan	199
5.18	Loading faktor (λ) Pengukuran OCB dan Kinerja Karyawan	200
5.19	Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Overall Model (Awal)	201
5.20	Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Overall Model (Akhir)	203
5.21	Pengujian Hipotesis	204
5.22	Hasil Estimasi Intersect Effect Antar Variabel Menurut Model	206
5.23	Total Pengaruh Variabel Exogenous Terhadap Endogenous Menurut Model	207

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
1.1	Model Kerangka Konseptual	136
1.2	Pengukuran Model Awal Hubungan Variabel	201
1.3	Pengukuran Model Akhir Hubungan Variabel	202

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
Lampiran 1	Angket -----	266
Lampiran 2	Hasil Komputasi Validitasi Dan Reliabilitas Instrumen -----	273
Lampiran 3	Hasil Komputasi Distribusi Frekwensi Responden -----	279
Lampiran 4	Hasil Komputasi Confirmatory Factor Analysis (CFA) -----	286
Lampiran 5	Hasil Komputasi Univariate Outliers-----	289
Lampiran 6	Hasil Komputasi Model Awal Hubungan Antar Variabel-----	290
Lampiran 7	Hasil Komputasi Model Akhir Hubungan Antar Variabel -----	303

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu isu strategis global dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mendapat perhatian dewasa ini adalah *extra-role behavior* yang biasa disebut *organizational citizenship behavior (OCB)*. Menurut Organ (1988) OCB dimaknai sebagai perilaku individu yang bersifat diskresioner tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif. Lebih lanjut Organ mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual karyawan.

OCB dalam perusahaan dapat membantu meningkatkan kinerja tugas atau kinerja organisasional. Katz mengidentifikasi tiga perilaku karyawan yang penting bagi keefektifan organisasi, yaitu masuk dan tinggal dalam organisasi sebagai karyawan; melakukan peran khusus yang diperlukan; dan terikat dalam kegiatan inovatif dan spontan atau tidak terencana yang berada di luar peran yang dilakukan (Konovsky & Pugh, 1994). Perilaku yang ketiga inilah yang disebut dengan OCB yang merupakan perilaku yang tidak secara langsung atau tidak secara eksplisit berada dalam sistem formal dan dalam pemberian penghargaan organisasi. Perilaku tersebut dipandang penting karena tidak ditentukan standarnya, namun berpengaruh dalam menilai kinerja dan keefektifan organisasi (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

Karyawan yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan

aman terhadap pekerjaannya. OCB berorientasi pada perilaku dan diharapkan perilaku tersebut mencerminkan nilai yang dihayati. Sifat dari OCB adalah pragmatis sehingga dapat diaplikasikan pada manajemen organisasi, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia. (Celnar, 1999; Farth *et al.*, 1997; Folger dan Skarlicky, 1999; Maekenzie *et al.*, 1998; Moorman *et al.*, 1998; Saphiro & Kirkman, 1999; Dent & Glover, 1999). Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggotanya yang bertindak sebagai *good citizenship* (Markoezy dan Xin, 2004).

Pemahaman menurut beberapa ahli di atas, dapat dikatakan bahwa OCB muncul dari dalam individu berupa keinginannya memberikan kontribusi bagi organisasi. Hal ini disebabkan pada dasarnya karyawan memiliki komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Keinginan tersebut mendorong individu untuk berperilaku secara spontan dalam suatu model kegiatan dan harus didukung oleh sistem yang ada, yaitu sistem yang kooperatif, informal, ada kolaborasi, didukung oleh pemimpinnya, dan ada pertukaran sosial maupun ekonomi.

Ada sejumlah ukuran keefektifan organisasi yang banyak disebut sebagai konsekuensi OCB, antara lain meningkatnya tingkat pendapatan, kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan, dan profitabilitas (Bolino, 1999). Namun demikian, sejumlah peneliti masih memandang sisi lain konsekuensi OCB sebagai penghambat kemajuan karir individu (Bergeron, 2005) dan meningkatkan tingkat stres dan konflik kerja-keluarga (Bolino & Turnley, 2003). Selain itu, untuk pekerjaan yang kaku dan harus selalu mengikuti prosedur kerja untuk keselamatan kerja, maka OCB tidak tepat untuk diterapkan (Hunt, 2002).

Terlepas dari semua konsekuensi positif ataupun negatif ini, OCB tetap mampu memberikan kontribusi bagi tercapainya keefektifan dan kinerja organisasi. Sebagaimana dikemukakan Robbins dan Judge (2008), bahwa

organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Dalam kaitan dengan penelitian, OCB dapat diimplementasikan dalam 5 bentuk perilaku, yaitu: perilaku membantu orang lain (*altruism*), perilaku yang sportif (*sportsmanship*), menjaga hubungan dengan baik (*courtesy*), kebijaksanaan warga (*civic virtue*), ketelitian dan kehati-hatian (*conscientiousness*). OCB dalam kajian Islam relevan dengan perilaku ikhlas yaitu mengerjakan segala sesuatu dengan tanpa mengharapkan imbalan. Perilaku ikhlas sering kali bekerja lebih lama, lebih serius, lebih banyak dari karyawan lain, karena ia ingin memberi yang terbaik tanpa mengharapkan imbalan tambahan. Ia bahkan akan memberi nilai lebih dari yang diharapkan perusahaan. Ia tak pernah bertransaksi dalam membantu rekan kerja dan bawahannya. Semua dilakukan karena ia bisa, karena ingin memaksimalkan potensi yang ada pada dirinya sebagai bentuk syukur pada Tuhan (Diana, 2012). Demikian juga dimensi OCB, relevan dengan nilai *taawun* atau *altruism* (seorang muslim membantu saudaranya yang lain), *ukhwah* atau *courtesy* (mencintai saudaranya seperti mencintai dirinya sendiri), *mujahadah* atau *conscientiousness* (bersungguh-sungguh, jeli, teliti, hati-hati berlombah-lombah dalam kebaikan tanpa pamrih sedikitpun). Artinya, di sinilah posisi OCB merupakan variabel independen yang relevan dengan nilai-nilai Islam, sehingga sangat baik untuk diimplementasikan dalam organisasi Islam seperti Bank Umum Syariah.

Sifat OCB menjadi penting dalam industri Perbankan Syariah karena kedudukannya dapat / meningkatkan kinerja karyawan dan pada gilirannya meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Kinerja merupakan penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien untuk mencapai hasil (Evan Berman, 2006). Kinerja adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan dan standar, dan persyaratan atribut yang disepakati. Armstrong dan Baron

menyatakan bahwa setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi. (Sedermayanti, 2011).

Fenomena OCB dalam hubungannya dengan kinerja, juga sudah dikaji secara empiris antara lain oleh Khazaei *et al.*, (2011), Sudarma (2011) Sugiyanto dan Sutanto, (2010); Buentello *et al.*, (tanpa tahun), Rastgar *et al.*, (2012); Mardiana dkk. (2012); Harwiki (2013). menemukan ada hubungan signifikan antara OCB dan kinerja. Lebih lanjut Khazaei *et al.*, (2011) menemukan secara parsial semua komponen OCB (*conscientiousness, altruism, citizenship virtue, generosity, respect*) berhubungan signifikan dengan kinerja.

OCB dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak variabel diantaranya kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi. Variabel pertama, munculnya Q ketiga, yaitu kecerdasan spiritual (SQ) menjelang berakhir abad 20 oleh Zohar dan Marshal (2000), cukup mengejutkan dalam dunia psikolog. Goleman (1996) dengan cermat menunjukkan mengapa orang ber-IQ tinggi justru mengalami kegagalan, sebaliknya yang ber-IQ sedang-sedang saja ternyata malah sukses. Kuncinya adalah EQ yang ternyata melampaui IQ. Jika IQ, merupakan kecerdasan yang digunakan untuk memecahkan masalah logika maupun strategis. IQ merupakan hasil pengorganisasian saraf yang memungkinkan seseorang untuk berpikir rasionali, logis dan taat asas, sedangkan EQ adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara aktif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi, dengan EQ memungkinkan seseorang berpikir asosiatif yang terbentuk oleh kebiasaan dan kemampuan. Dengan EQ seseorang dapat merasakan perasaan orang lain, berempati, haru, serta kemampuan lain untuk dapat merespon secara tepat terhadap kesedihan dan kebahagiaan.

SQ sebagai Q ketiga memungkinkan seseorang untuk berpikir kreatif, berwawasan jauh membuat dan bahkan mengubah aturan. Dengan begitu, SQ merupakan landasan yang diperlukan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif, dan merupakan jenis pemikiran yang memungkinkan seseorang untuk menata ulang dan mentransformasikan dua jenis pemikiran yang dihasilkan oleh IQ ataupun oleh EQ. Secara singkat SQ mampu mengintegrasikan dua kemampuan lain (EQ dan IQ), bahkan sebagaimana diungkap Zohar dan Marshal (2000) SQ mampu menjadikan manusia sebagai makhluk yang lengkap secara intelektual, emosional dan spiritual.

Kecerdasan spiritual menurut Zohar dan Marshal (2002) adalah kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau value, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan yang lain. Kecerdasan spiritual adalah sebagai penggunaan adaptif spiritual Informasi untuk memfasilitasi memecahkan masalah sehari-hari untuk pencapaian tujuan (Emmons, 2000); berkaitan dengan kehidupan batin dari pikiran dan jiwa (Vaughn, 2002; Chin *et al.*, 2011); kemampuan individu untuk bertindak dengan kearifan dan belas kasih dengan tetap menjaga kedamaian dalam dan luar, terlepas dari situasi. (Wigglesworth, 2002; Chin *et al.*, 2011).

Kedudukan kecerdasan spiritual dalam membentuk perilaku OCB dan kinerja karyawan sangat penting karena SQ mengandung beberapa aspek yang merupakan ciri dari kecerdasan spiritual yang tinggi, yaitu: sikap ramah-tamah, kedekatan, keingintahuan, kreatifitas, konstruksi, penguasaan diri, dan religius. Kecerdasan ini yang kita gunakan bukan hanya untuk mengetahui nilai-nilai yang ada, tetapi juga untuk secara kreatif menemukan nilai-nilai baru. (Zohar dan Marshall 2001). Secara empirik, beberapa penelitian menemukan hubungan

positif antara SQ dengan OCB (Doostar *et al.*, 2012; Rastgar *et al.*, 2012; Rashvand dan Bahrevar, 2013) dan kinerja karyawan (Muttaqiyathun, 2010; Sugiyanto & Sutanto, 2010; Rastgar *et al.*, 2012).

Doostar *et al.*, (2012), menjelaskan bahwa setiap komponen dari kecerdasan spiritual seperti *Critical Existential Thinking (CET)*, *Personal Meaning Production (PMP)*, *Transcendental Awareness (TA)* dan *Conscious State Expansion (CSA)* berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Komponen inilah menurut Doostar *et al.*, yang menjadikan karyawan mencari pekerjaan yang bermakna dan menciptakan lingkungan kerja yang menguntungkan untuk mendorong kreativitas dan bakat untuk pengembangan dirinya. Demikian pula Rastgar *et al.*, (2012) menjelaskan bahwa manajer organisasi harus mempersiapkan suasana yang tepat dan meningkatkan spiritualitas di tempat kerja bilamana ingin melibatkan karyawan berperilaku OCB. Terakhir, Rashvand dan Bahrevar (2013), menjelaskan bahwa orang-orang yang cerdas secara spiritual akan terlibat dalam *extra-role behavior*.

Variabel kedua yang menjadi fokus kajian yang dapat mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan dimaknai sebagai suatu proses dan bukan posisi. (Hughes *et al.*, 1996). Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson, 1996). Sedangkan kepemimpinan dalam perspektif Qur'an didefinisikan oleh empat karakteristik utama: kesalehan, etika, kemanusiaan dan keseimbangan; etika ditempatkan sebagai inti dari bisnis atau sistem ekonomi. Menurut Beekun dan Badawi, fokus utama dari para pemimpin harus melakukan perbuatan baik untuk mendapatkan penerimaan Allah dan bahwa kepemimpinan Islam adalah menyangkut tentang kepercayaan (Beekun dan Badawi, 1999 dalam Suliman dan Al Obaidhil, 2013). Karena itu, Peranan pimpinan sangatlah besar bagi

keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Dari merekalah muncul gagasan-gagasan baru dan inovatif dalam pengembangan perusahaan. Itulah sebabnya, pemimpin cenderung menggunakan cara-cara tertentu yang dianggapnya paling efektif, yang lazim disebut gaya kepemimpinan (Yulk, 1998). Gaya kepemimpinan yang menjadi sorotan dewasa ini adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dicetuskan oleh Burns (1978) dan Bass (1985) yang kemudian disempurnakan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio. Kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) adalah memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, dengan (a) meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang rinci dan ideal, (b) membuat pengikut mengalahkannya kepentingan sendiri demi tim atau organisasi, dan (c) menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi. Sementara kepemimpinan transaksional menurut Burns (1978) merupakan hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Kedua gaya kepemimpinan ini, dalam hubungannya dengan OCB dan kinerja karyawan, oleh para peneliti memberikan hasil temuan yang berbeda-beda.

Studi empirik menunjukkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi OCB secara positif adalah kepemimpinan transformasional (Budiyanto and Oetomo, 2011; Saeed *et al.*, 2012; dan Zacher *et al.*, 2013) dan kepemimpinan transaksional (Podsakoff *et al.*, 1990, Suliman & Al-Obaidi, 2013). Sedangkan dalam kaitan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan menurut (Maulizar dkk. 2012, Piccolo dan Colcuitt, 2006 dan Setyaningdyah *et al.*, 2013), terdapat hubungan positif. Hal yang berbeda yang ditemukan oleh Logomarsino dan Cardona (2003); Maharani dkk (2013) bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Fenomena terhadap hasil penelitian diatas, memberikan informasi bahwa pro dan kontra terhadap hubungan antara kepemimpinan dengan OCB masih menimbulkan perdebatan, dan itulah sebabnya konstruk ini menjadi menarik untuk diteliti.

Variabel terakhir yang menjadi fokus kajian yang dapat mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Memahami konsep budaya organisasi bukanlah sesuatu hal yang mudah. Belum adanya kesepakatan atas konsep budaya organisasi ini menyebabkan munculnya pemahaman yang bervariasi dan kontroversi. Smircich (1983) mengatakan bahwa ada 2 kubu berkaitan dengan budaya organisasi. Kubu pertama berpandangan bahwa "*organization is a culture.*" Dan kubu yang kedua berpandangan bahwa "*organization has culture.*" Kubu pertama menganggap bahwa budaya organisasi adalah hasil budaya. Oleh karenanya aliran ini menekankan pada pentingnya penjelasan deskriptif atas sebuah organisasi. Sebaliknya, aliran yang kedua justru memberikan penekanan pada faktor penyebab terjadinya budaya dalam organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut, misalnya dengan melakukan pendekatan manajerial.

Tidak mengabaikan perdebatan tentang budaya tersebut diatas, penelitian ini mencoba memahami budaya melalui pendekatan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein. Menurutnya, budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama, dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Konsep ini berpijak pada pengertian dasar budaya yaitu suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana (Schein, 1992).

Budaya organisasi mewakili karakter dari suatu organisasi, yang mengarahkan sehari-hari karyawan dalam hubungannya dengan kerja dan menjadikan panduan karyawan tentang bagaimana berperilaku dan berkomunikasi dalam organisasi, serta membimbing bagaimana hirarki perusahaan dibangun (Ribiere dan Sitar, 2003; Shu-Mei Tseng, 2010). Dengan demikian budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Robbins (1998) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan terutama pada seluruh karyawan. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Studi empirik menunjukkan bahwa budaya organisasi berkorelasi positif dengan OCB (Brahmasari, 2008; Erkutlu, 2010; Mohanty *et al.*, 2012; Wazirman dkk. 2013; Hutahayan *et al.*, 2013; Harwiki, 2013) dan kinerja karyawan (Koesmono, 2011; Harwiki, 2013; Shahzad *et al.*, 2013).

Hutahayan *et al.*, (2013), menjelaskan bahwa nilai budaya organisasi yang lebih tinggi akan menyebabkan OCB yang lebih tinggi. Budaya organisasi yang semakin baik terlihat dari peningkatan inovasi, stabilitas, rasa hormat, orientasi hasil, perhatian terhadap detail, orientasi tim, agresivitas dan kompetitif

akan menyebabkan OCB lebih baik. Dampak dari perbaikan OCB akan memunculkan altruism, kesadaran, sportivitas, kesopanan dan civic virtue karyawan yang tinggi. Demikian pula Harwiki (2013), menjelaskan bahwa semakin tinggi budaya organisasi dapat menyebabkan timbulnya OCB yang tinggi pula. Karena itu, budaya organisasi harus berkembang untuk mendukung gaya karyawan membantu orang lain sebagai kerjasama yang baik.

Koesmono (2011) menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai perekat sosial dan pedoman perilaku sangat dibutuhkan keberadaannya agar semua pihak dapat menciptakan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Harwiki (2013), nilai budaya organisasi yang lebih tinggi akan mengarah pada nilai kinerja karyawan yang lebih tinggi pula. Shahzad *et al.*, (2013) menjelaskan bahwa budaya yang kuat dalam organisasi mengarahkan untuk meningkatkan komitmen karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Fenomena kecerdasan spiritual, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang sudah dipaparkan diatas, diyakini dapat mempengaruhi terbentuknya OCB karyawan dan berimbas terhadap peningkatan kinerja karyawan pada setiap level organisasi, termasuk Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar. Kajian penelitian ini, sangat relevan dan penting untuk di terapkan pada Bank Umum Syariah, utamanya kecerdasan spiritual dan OCB. Kecerdasan spiritual akan berkembang dengan baik bilamana ditunjang nilai-nilai Islam yang kuat, demikian pula OCB, dalam teorinya relevan dengan nilai-nilai yang diajarkan dalam Islam yaitu nilai-nilai tentang keikhlasan, taawun, ukhwah, mujahadah.

Upaya meningkatkan kinerja karyawan BUS ini, tentu saja akan sangat dipengaruhi oleh perilaku karyawannya. Berbagai pandangan dan upaya sudah diterapkan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada BUS, namun pada intinya diyakini bahwa semuanya tidak akan terlepas dan harus diawali dengan upaya

untuk konsisten membentuk kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai keislaman. Mengabaikan akan hal ini justru pada gilirannya akan menghasilkan dampak, yaitu berupa bumerang atas pengembangan dan pengolahan BUS itu sendiri, sebab berarti mengabaikan pentingnya aspek keteladanan sebagai dasar dan esensi dari segala aspek dakwah dalam Islam. Karena kajian variabel penelitian relevan dengan nilai-nilai Islam, maka konstruk ini menjadi sangat penting diterapkan di lingkungan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar khususnya dan Indonesia pada umumnya.

Untuk melihat pengaruh tiga konstruk tersebut terhadap OCB dan Kinerja Karyawan maka dilakukan analisis pada Bank Umum Syariah (BUS) di kota Makassar. Dipilihnya perbankan syariah sebagai studi penelitian ini, karena Perbankan Syariah merupakan organisasi Islam yang dalam praktek dan aktivitas manajemen menerapkan prinsip-prinsip syariah yang syarat dengan nilai-nilai spiritualitas. Milliman *et al.*, (2003) menyatakan nilai-nilai spiritualitas secara historis bersumber dari nilai-nilai agama.

Perkembangan dan kontribusi perbankan syariah sangat mengesankan, hal ini terlihat pada data menunjukkan bahwa jumlah jaringan kantor perbankan syariah per Oktober 2012 sebanyak 2.574, meningkat tajam dibandingkan tahun 2008 yang hanya memiliki 1.024. Setiap tahun rata-rata jumlah jaringan kantor Bank Syariah selama lima tahun terakhir tumbuh sebesar 26,31%; dan rata-rata pertumbuhan bank syariah selama lima tahun terakhir tumbuh sebesar 4,08%. Pertumbuhan perbankan syariah dapat pula dilihat dari pertumbuhan asset bank umum dan unit usaha syariah bahwa pada Oktober 2011 [*year on year (yoy)*] telah mencapai 48,1% (yoy), dengan pangsa pasar mencapai $\pm 3,7$ %. Bulan Oktober 2012 (yoy) perbankan syariah mampu tumbuh $\pm 37\%$ sehingga total asetnya menjadi Rp174,09 triliun. Pembiayaan telah mencapai Rp135,58 triliun

(40,06%) dan penghimpunan dana menjadi Rp134,45 triliun (32,06%). Strategi edukasi dan sosialisasi perbankan syariah yang ditempuh dilakukan bersama antara Bank Indonesia dengan industri dalam bentuk IB campaign baik untuk funding maupun financing telah mampu memperbesar market share perbankan syariah menjadi \pm 4,3%. (Outlok BI, 2013). Berikut jaringan kantor perbankan syariah di Indonesia tahun 2008-2012:

Tabel 1.1: Jaringan Kantor Bank Syariah Di Indonesia Tahun 2008-2012

JENIS BANK SYARIAH		Jumlah	2008	2009	2010	2011	2012
Bank Umum Syariah (BUS)	Bank		5	6	11	11	11
	Kantor		581	711	1.215	1.401	1.686
Unit Usaha Syariah (UUS)	Bank		27	25	23	24	24
	Kantor		241	287	262	336	502
Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS)	Bank		131	138	150	155	156
	Kantor		202	225	286	364	386
Total	Bank		163	169	184	190	191
	Kantor		1.024	1.223	1.763	2.101	2.574
Total pertumbuhan (%)	Bank			3,68	8,87	3,26	0,53
	Kantor			19,43	44,15	19,17	22,51
Rata-rata Pertumbuhan (%)	Bank						4,08
	Kantor						26,31

Sumber: *Islamic Banking Statistic BI, Oktober 2012. (diolah)*

Perkembangan perbankan syariah memiliki konsekuensi terhadap peningkatan kebutuhan pasar tenaga kerja. Berdasarkan data dari Bank Indonesia (BI) jumlah tenaga kerja yang masuk di sektor perbankan syariah terus meningkat. Pada tahun 2008, tenaga kerja yang terserap sebanyak 10.952 orang. Semenjak tahun 2008, secara berturut-turut tahun 2009, 2010, dan 2011 jumlah tenaga kerja di sektor ini masing-masing; 15.443 orang, 20.164 orang, dan 27.660 orang. Data terakhir per Oktober 2012, jumlah tenaga kerja sektor perbankan syariah sejumlah 30.875 orang. Berdasarkan data tersebut, rata-rata perkembangan kebutuhan SDM dalam lima tahun terakhir sebesar 30,09%, sebagaimana data tabel 1.2.

Tabel 1.2: Perkembangan SDM Bank Syariah Di Indonesia

BANK SYARIAH	2008	2009	2010	2011	2012
SDM BUS	6.609	10.346	15.224	21.820	23.502
SDM UUS	2.562	2.296	1.868	2.067	3.053
SDM BPRS	2.581	2.799	3.172	3.773	4.320
SDM Total	10.952	15.443	20.164	27.660	30.875
Growth SDM Total (%)		41,01	30,57	37,18	11,62
Growth Rata-Rata SDM (%)		30,09			

Sumber: Islamic Banking Statistic BI, Oktober 2012. (diolah)

Serapan SDM di perbankan syariah berdasarkan latar belakang pendidikan SDM menurut data Tahun 2008 – 2009 sebagaimana tabel 1.3 menunjukkan bahwa rata-rata 91,1% SDM Perbankan Syariah tidak memiliki latar belakang pendidikan ekonomi syariah. Artinya Baru 8,9% SDM berlatar belakang syariah yang bekerja di industri keuangan syariah, 91,1% berlatar belakang konvensional yang "dikarbit" melalui pelatihan singkat perbankan syariah.

Tabel 1.3 : Latar Belakang Pendidikan Para Pegawai Bank Syariah

Uraian	Strata Pendidikan	2008 (%)	2009 (%)	Rata-Rata (%)	Jumlah Rata-Rata (%)
Pendidikan Konvensional	SLTA	5,3	6,2	5,8	91,1
	D3	12,1	18,7	15,4	
	S1 Ekonomi	39,1	38	38,6	
	S1 Hukum	7,2	6,2	6,7	
	S1 Fisip	6,8	5,2	6,0	
	S1 Pertanian	6,3	4,9	5,6	
	S1 Teknik	9,2	7,6	8,4	
	S2	5,3	4,1	4,7	
Pendidikan Syari'ah	S1 Syariah	8,6	9,1	8,9	8,9

Sumber: Data Statistik Perbankan Syariah Bank Indonesia (Amalia dan Al Arif, 2010)

Di Sulawesi Selatan, data perkembangan SDM perbankan syariah (tabel 1.4) pada tahun 2008, SDM yang terserap sebanyak 505 orang. Semenjak tahun 2008, secara berturut-turut tahun 2009, 2010, dan 2011 jumlah tenaga kerja di sektor ini masing-masing; 651 orang, 619 orang, dan 715 orang. Data terakhir per Oktober 2012, jumlah SDM sektor perbankan syariah sejumlah 709 orang. Berdasarkan data tersebut, rata-rata perkembangan kebutuhan tenaga kerja lima tahun terakhir di sektor ini sebesar 9,67%.

Tabel 1.4: Perkembangan Jaringan Kantor dan SDM Perbankan Syariah Sulawesi Selatan Tahun 2008 – 2012

JENIS BANK SYARIAH		2008	2009	2010	2011	2012
Bank Umum Syariah (BUS)	Jumlah Bank	3	3	5	6	6
	Jumlah Kantor	19	25	29	31	32
	SDM BUS	216	364	363	487	449
Unit Usaha Syariah (UUS)	Jumlah Bank	8	11	11	10	10
	Jumlah Kantor	8	11	11	10	10
	SDM UUS	85	88	78	62	61
Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS)	Jumlah Bank	6	6	6	6	6
	Jumlah Kantor	16	16	16	16	16
	SDM BPRS	204	199	178	166	199
Total	Jumlah Bank	17	20	22	22	22
	Jumlah Kantor	43	52	56	57	57
	SDM	505	651	619	715	709
Growth Total (%)	Jumlah Bank		17,65	10,00	0,00	0,00
	Jumlah Kantor		20,93	7,69	1,79	0,00
	SDM		28,91	-4,92	15,51	-0,84
Rata-Rata Growth (%)	Jumlah Bank					6,91
	Jumlah Kantor					7,60
	SDM UUS					9,67

Sumber : Islamic Banking Statistic BI, Oktober 2012 (diolah)

Walaupun jaringan kantor dan SDM Perbankan Syariah mengalami pertumbuhan sebagaimana tabel 1.1, 1.2 dan 1.3 diatas, akan tetapi tetap menimbulkan isu, yaitu kesiapan sumber daya manusia untuk menggerakkan roda-roda kegiatan perbankan syariah baik secara kuantitatif maupun kualitatif belum memadai. Sebuah riset yang disampaikan dalam seminar menunjukkan kendala utama pengembangan ekonomi syariah adalah SDM yang lemah baik dari sisi kuantitas maupun kualitasnya. Akibatnya ekonomi syariah cenderung

lemah dalam bidang marketing, sasaran strategi, efisiensi operasi, inovasi produk dan implementasi *good corporate governance*. (Muliaman D. Hadad, 2010)

Seiring dengan isu diatas, maka muncul pula fenomena yang terjadi pada perbankan syariah yaitu tingginya pergantian (*turnover*) sumber daya manusia (SDM). Data menunjukkan bahwa tingkat *turnover* mencapai 5% di 2009, meningkat menjadi 10% di 2010. (Edy Setiadi dalam Christine, 2012). Sebuah organisasi dikatakan efektif bila *turnover* rendah dan kepuasan kerjanya tinggi. Jika karyawan memiliki tingkat OCB yang tinggi maka akan menurunkan *turnover*, sebaliknya jika OCB rendah maka akan meningkatkan *turnover*. Hal ini sejalan temuan Xiao-Ping *et al.*, (1998); Uludag *et al.*, (2011) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan terbalik antara OCB dengan turnover. Karyawan yang memiliki OCB rendah memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat OCB yang tinggi. Artinya penguatan terhadap perilaku OCB pada perusahaan termasuk perbankan syariah penting untuk ditingkatkan agar turnover dapat dieliminir.

Akibat dari fenomena diatas dapat membuat kinerja organisasi tidak optimal. Salah satu bukti empiriknya adalah penelitian di BPD Syariah Sulselbar cabang Makassar oleh Kresna (2011) yang datanya diolah lebih lanjut, di temukan bahwa pelayanan yang diberikan perbankan BPD Syariah Sulselbar tidak maksimal (48,54%), jika pelayanan ini dijadikan indikator penilaian kinerja maka dapat dikatakan bahwa kinerja perbankan dimaksud tidak maksimal atau hanya berkisar 48,54 %. Hal ini terjadi karena aspek kualitas SDM yang masih jauh dari harapan, *turnover* masih terjadi, OCB yang masih rendah, dan ego karyawan.

Bilamana fenomena diatas dibiarkan tanpa usaha sistimatis dan massif, akibatnya kinerja organisasi perbankan syariah tidak optimal. Padahal Industri perbankan syariah saat ini tengah mengalami perkembangan pesat yang

membutuhkan SDM tangguh dan berkompeten. (Mahfudah, 2010). Hanya SDM yang berbudaya kuat, SDM yang berkinerja tinggi, SDM memiliki SQ yang baik yang mampu mengeliminir berbagai tantangan yang akan melemahkan bank syariah dan pada akhirnya melahirkan kinerja organisasi yang lebih baik.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diidentifikasi bahwa *problem area* yang dihadapi oleh perbankan syariah adalah kualitas dan kuantitas SDM tidak memadai, serta tingkat OCB karyawan yang rendah ditandai dengan tingginya *turnover*. Akibatnya kinerja karyawan akan tidak maksimal, karena itu dalam penelitian ini menyoroti aspek kinerja SDM Bank Umum Syariah dalam kaitannya dengan OCB, kecerdasan spiritual, kepemimpinan (transformasional dan transaksional) dan budaya organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka pokok permasalahan yang dapat dirumuskan adalah bagaimana pengaruh kecerdasan spiritual, kepemimpinan, budaya organisasi terhadap OCB dan kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar. Dari pokok permasalahan tersebut dapat diurai menjadi sub rumusan masalah sebagaimana berikut:

1. Apakah kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar?
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar?

3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar?
4. Apakah kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar?
5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar?
6. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar?
7. Apakah *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar?
8. Apakah kecerdasan spiritual, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar?

1.3. Tujuan Penelitian

Dengan berdasar pada rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai adalah :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.

3. Mengetahui dan menganalisis budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.
8. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah : Pertama, manfaat akademis/teoritis, diantaranya: (1). Penelitian ini diharapkan akan dapat menambah wawasan ilmiah penulis dan sekaligus menambah daya kritis dan nalar sehingga dapat meningkatkan kemampuan dalam memahami teori-teori yang berkaitan dengan variabel penelitian dan sekaligus memahami kenyataan yang terjadi dalam dunia perbankan syariah. (2). Diharapkan dapat memberikan kontribusi dan menambah referensi terhadap pengembangan literature manajemen sumber daya manusia, dan perilaku organisasi khususnya yang berkaitan dengan kecerdasan spiritual, kepemimpinan (transformasional dan transaksional), budaya organisasi, OCB dan kinerja organisasi. (3). Sebagai

bahan pertimbangan dan pemikiran bagi para peneliti lainnya yang berminat dalam masalah yang penulis teliti.

Kedua, manfaat praktis, diantaranya: (1). Sebagai masukan atau informasi yang dapat memberikan manfaat implementatif bagi pihak-pihak yang terlibat dan bertanggung jawab dalam hal kecerdasan spiritual karyawan, kepemimpinan (*transformasional* dan *transaksional*), budaya organisasi, OCB dan kinerja karyawan organisasi perbankan syariah di Indonesia. (2). Agar dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan di masa yang akan datang. (3). Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi perbankan syariah di Indonesia untuk dapat menganalisis permasalahan yang dihadapinya, khususnya dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi melalui suatu pengembangan kecerdasan spiritual, kepemimpinan (*transformasional* dan *transaksional*), budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior (OCB)*. (4). Bagi para praktisi hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna kepada semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terhadap pencapaian kinerja organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bahasan pada bab ini, mengurai teori-teori yang terkait dengan variabel yang menjadi fokus kajian yaitu teori yang terkait dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*, kinerja karyawan, kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi. Disamping itu, dijelaskan pula beberapa landasan normatif menurut pandangan Islam terhadap kajian tersebut.

2.1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Beberapa peneliti menjelaskan jenis perilaku yang mirip dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*, sebelum OCB pertama kali disebutkan dalam artikel ilmiah. Fakta ini didasarkan pada ide-ide Barnard (1938) tentang konsep "kesediaan untuk bekerjasama"; Roethlisberger dan Dickson (1939) tentang "bekerjasama informal"; Katz dan Kahn (1967) tentang "pola perilaku individu". Konsep-konsep inilah yang menjadi dasar munculnya OCB sebelum didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980-an.

Teori sistem bekerjasama oleh Chester I. Barnard (1938) menunjukkan pada sebuah organisasi yang berbeda dari teori peneliti lain pada waktu itu, yang lebih menekankan pada struktur formal dan pengendalian organisasi. Barnard mendefinisikan esensi dari sebuah organisasi berbeda. Dia berargumen bahwa kesediaan orang untuk berupaya berkontribusi pada sistem bekerjasama adalah sangat diperlukan (Barnard 1938). Menurut Barnard kesediaan untuk berkontribusi melampaui pelaksanaan fungsi ditentukan dalam pertukaran pada kompensasi kontraktual. Dalam rangka untuk membuat organisasi bekerja, sebagai sistem bekerjasama, setiap peserta diwajibkan untuk berperilaku dengan

cara tertentu dan menunjukkan beberapa komitmen. Hasil dari sistem ini menimbulkan pemahaman bersama bahwa kontribusi spontan dari setiap anggota menghasilkan manfaat bagi seluruh organisasi. Istilah "kesediaan/keinginan" menunjukkan secara jelas bahwa otoritas tidak bisa menegakkan perilaku semacam ini, terserah kepada para peserta untuk berkontribusi atau tidak berkontribusi kepada masyarakat. Inti dari istilah "kesediaan/keinginan", serta penentunya menunjukkan kesamaan dengan konsep OCB dan penentunya belakangan dikembangkan. Sebagai kesimpulan Barnard bahwa kontribusi spontan di luar kewajiban kontrak adalah kebutuhan vital bagi suatu organisasi sebagai konstruksi dari bekerjasama. (Organ, Podsakoff dan MacKenzie 2006; Aykler, 2010)

Konsep lain yang mirip dengan OCB adalah konsep studi Hawthorne oleh Roethlisberger dan Dickson (1939). Studi Hawthorne dimulai pada tahun 1924 di Chicago, studi yang dilakukan pada sebuah pabrik produksi terbesar Western-Electric-Company. Roethlisberger dan Dickson, melakukan percobaan pada konten yang berbeda antara tahun 1924 dan 1932. Percobaan pertama membangun hubungan antara pencahayaan dan produktivitas. Percobaan lain tentang efek istirahat, jeda dan jadwal kerja, kemudian diikuti penelitian yang berkonsentrasi pada faktor-faktor kepuasan kerja. Penelitian terakhir, yang disebut studi-BWOR meneliti pengaruh kerja tim terhadap kinerja. Hasil dari studi Hawthorne menjelaskan bahwa selain proses teknis, terutama dinamika sosial, juga penghargaan dan penerimaan kerja tidak diragukan lagi mempengaruhi produktivitas. (Heinrich 2002, Kasper dan Mayrhofer 2002 dalam Aykler, 2010). Studi Hawthorne, menemukan bahwa peningkatan produktivitas tidak hanya tergantung pada pengaturan jeda, jam kerja atau kondisi kerja yang menguntungkan. Sebaliknya, perubahan dalam perawatan supervisor dan

kerjasama tak terduga dalam kelompok kerja tampaknya memiliki pengaruh yang kuat pada kinerja. (Organ, Podsakoff dan MacKenzie 2006; Aykler, 2010).

Roethlisberger dan Dickson (1939) menyediakan pekerjaan bagi "Manajemen dan pekerja" yang menggambarkan koherensi dari semua studi yang terlibat dalam studi Hawthorne dan menafsirkan hasil dengan mengacu pada ilmu perilaku. Mereka membuat perbedaan antara organisasi formal dan informal. Yang pertama ditandai dengan sistem aturan dan kebijakan yang mengatur tugas-tugas pekerja, yang kedua menggambarkan diferensiasi informal dan integrasi individu. Sistem informal ini tidak boleh disalahartikan sebagai konstruksi yang menentang organisasi formal, harus lebih dipahami sebagai kondisi yang diperlukan untuk bekerjasama dalam melakukan pekerjaan organisasi formal yang lebih baik. (Organ, Podsakoff dan MacKenzie 2006; Aykler, 2010).

Sebuah kesamaan dengan konsep OCB ditemukan pada penafsiran kerjasama informal, yang merupakan sistem kerjasama tak terduga dalam individu yang menjamin fungsi yang lebih baik dari organisasi formal. Kesamaan lain dari konsep kerjasama dan OCB dapat dilihat pada kepuasan kerja yang tampaknya memiliki efek pada kedua jenis perilaku. Roethlisberger dan Dickson seperti peneliti tentang OCB - menyimpulkan bahwa kualitas kerjasama berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, rekan kerja yang bekerjasama dalam suasana hati yang baik dapat bekerja melampaui tingkat formal yang diperlukan (Organ, Podsakoff dan MacKenzie 2006; Aykler, 2010).

Dengan demikian disimpulkan, baik komitmen luar persyaratan kerjasama formal, dijelaskan dalam konsep OCB, maupun apa yang disebut kerjasama informal memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Sama seperti kesediaan untuk bekerjasama dijelaskan oleh Barnard (1938), kerjasama

informal yang dijelaskan oleh Roethlisberger dan Dickson (1939) dapat dilihat sebagai salah satu yang memungkinkan akar OCB.

Konsep lain sebelum OCB muncul tapi berurusan dengan isi yang serupa OCB adalah konsep Katz dan Kahn (1967) yang menganalisis perilaku organisasi berdasarkan model sistem terbuka. Kedua penulis berpendapat dalam buku mereka yang diterbitkan pada tahun 1966, bahwa ada tiga jenis pola perilaku individu yang diperlukan untuk fungsi dan efektivitas organisasi. *Pertama*, mereka berfokus pada perilaku untuk bergabung dengan organisasi dan tinggal di dalam sistem. Hal ini untuk membuat organisasi berfungsi dengan baik, sejumlah karyawan dibutuhkan. Sebuah organisasi berkeinginan untuk mengikat pekerja sehingga mereka tetap berada dalam sistem, karena tanpa adanya sistem yang mengikat, dapat menimbulkan tingkat turnover tinggi yang mahal untuk organisasi. *Kedua*, mengacu pada peran-persyaratan dan disebut perilaku diandalkan. Diandalkan dalam arti dipahami dengan cara bahwa perilaku karyawan harus dibatasi pada pola prediksi, tergantung pada konteks kerja. Jenis perilaku ini, masing-masing individu dituntut untuk memenuhi kebutuhan perannya atau bahkan melebihi kuantitas serta standar kualitas kinerja. *Ketiga*, didefinisikan sebagai "perilaku spontan dan inovatif: kinerja melebihi persyaratan peran untuk pencapaian fungsi organisasi". Hal ini mencakup semua aktivitas yang mempromosikan iklim positif bagi organisasi di lingkungan eksternal, tetapi juga bekerjasama dengan rekan-rekan untuk bertindak dan menjaga iklim kerja yang menguntungkan (Katz dan Kahn 1967). Sistem organisasi akan terlalu rapuh dan akan roboh tanpa adanya tindakan spontanitas dan tindakan kerjasama tak terduga. Di satu sisi, setiap tindakan yang dilakukan secara tunggal tidak mengesankan dan dengan demikian dapat diambil untuk diberikan atau bahkan diabaikan. Di sisi lain, disimpulkan bahwa kontribusi dari semua

peserta menghasilkan dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. (Katz dan Kahn 1967).

Dengan berdasar pada argumentasi teoritik diatas, tanpa disadari bahwa konsep OCB oleh Danis W. Organ yaitu menunjukkan paralel dengan fitur OCB yang bersifat diskresioner. Setiap tindakan yang merupakan produk motivasi intrinsik seseorang, dipandu oleh kesediaannya sendiri untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, tidak dapat diprediksi dan tak terkendali sampai batas tertentu. Kemiripan lain adalah bahwa kedua perilaku digambarkan sebagai peran yang melampaui persyaratan dan penting untuk fungsi organisasi, masing-masing memberikan kontribusi bagi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Konsep OCB yang dikembangkan Dennis W. Organ tahun 1980-an menurut Bateman dan Organ (1983); dan Smith *et. al.*, (1983) didasarkan pada konsep Chester I. Barnard (1938) dengan istilah kesediaan untuk bekerjasama; Roethlisberger dan Dickson (1939) tentang bekerjasama informal; Katz dan Kahn (1967) tentang pola perilaku individu. Konsep Katz dan Kahn, membedakan antara kinerja yang tergantung perannya dan perilaku yang spontan dan inovatif (Podsakoff *et. al.*, 2000). OCB menurut Organ (Podsakoff *et al.* 2000), merupakan perilaku individu yang bersifat diskresioner tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif. Dengan diskresioner, ia menggambarkan OCB sebagai jenis perilaku yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan, melainkan sekedar pilihan pribadi, sehingga kelalaian umumnya tidak dipahami sebagai hukuman.

Perilaku kewargaan meliputi dimensi fungsi individu dan kelompok yang nampak berada dalam pemikiran ketika mereka bekerjasama. Kerjasama ini melebihi peningkatan produktivitas yang terkait dengan fungsi organisasi formal seperti struktur kewenangan, peran, dan teknologi. Kerjasama juga meliputi sikap

prososial individu yang bekerja dengan membutuhkan orang lain, seperti rekan kerja, supervisor, rekan dari departemen lain, sementara produktivitas atau efisiensi ditentukan oleh struktur formal atau struktur ekonomi organisasi (Smith *et al.*, 1983). Perilaku yang dimaksud misalnya membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan, mengarahkan rekan kerja yang baru, bersikap sopan, memberikan saran bagi perkembangan dan kemajuan organisasi, dan sebagainya.

OCB memang dipandang sebagai hal yang berbeda-beda menurut pandangan para peneliti. Untuk itulah diperlukan pengkajian terhadap pemahaman perilaku tersebut menurut para pencetusnya. Chester I. Barnard dengan konsep kesediaan untuk bekerjasama mirip dengan konsep OCB yaitu keinginan individu untuk berkontribusi dalam sistem kerjasama. Sistem tersebut akan mendorong usaha untuk bekerjasama. Hal ini berarti perilaku tersebut merupakan komitmen individu yang timbul sebagai ekspresi kepuasannya. Roethlisberger dan Dickson menyatakan bahwa, OCB adalah suatu kerjasama dan berada dalam sistem informal. Mereka juga menyatakan bahwa perilaku tersebut sudah ada sejak dilakukannya studi Hawthorne yang menunjukkan bahwa produktivitas bukan hanya karena faktor penerangan yang baik di tempat kerja, tetapi justru karena adanya hubungan yang baik dan informal di tempat kerja (Smith *et al.*, 1983).

Blau menyatakan perlunya pertukaran baik ekonomi maupun sosial sehingga individu mau melaksanakan OCB. Hal ini disebabkan interaksi di tempat kerja tidak mungkin bersifat ekonomi secara murni atau sosial secara murni, melainkan gabungan antara keduanya. Sedangkan Katz dan Kahn menyatakan bahwa, OCB merupakan model kegiatan yang membuat organisasi secara intrinsik dapat bekerjasama dan berhubungan dalam konteks sistem terbuka. Agar organisasi efektif, individu harus masuk ke dalam sistem tersebut,

mau menunjukkan peran dengan kriteria minimal untuk mencapai kinerjanya, dan melaksanakan perilaku yang inovatif dan spontan untuk menjalankan fungsi organisasi. Menurut Katz dan Kahn, pemberian penghargaan bagi individu hanya mampu mendorong kinerja yang sesuai dengan perannya, tetapi tidak dapat menciptakan motivasi untuk melaksanakan perilaku di luar perannya.

Oliver Williamson menyatakan bahwa, OCB dapat timbul karena kontrak jangka panjang. Ia mengatakan bahwa, kontribusi karyawan meliputi pekerjaan yang terdefinisi dan bertanggung jawab terhadap tugasnya, kontribusi lain yang tidak terbatas namun mempengaruhi penilaian pimpinan, dan kontribusi yang secara spontan dilakukan tanpa perintah. Sementara itu, William Ouchi menyatakan bahwa, tidak penting bagi organisasi mengukur kinerja untuk mengendalikan atau mengarahkan karyawannya karena ada kecenderungan karyawan akan mengerjakan yang terbaik bagi organisasi. Teori pertukaran pemimpin-pengikut (*leader-member exchange theory*) juga mendorong OCB, bahkan korelasinya lebih besar daripada korelasi perilaku tersebut dengan kinerja yang sesuai dengan perannya. Hubungan pemimpin-pengikut ini terjadi secara informal dan dipengaruhi oleh kepercayaan.

Dyne (1995) menyatakan OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. OCB ini mengacu pada konstruk dari *extra-role behavior (ERB)*, didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau berniat untuk menguntungkan organisasi, yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan. Dengan demikian OCB merupakan perilaku yang fungsional, *extra-role*, pro-sosial yang mengarahkan individu, kelompok dan atau organisasi (Min-Huei Chien, 2004).

Dari pemahaman menurut beberapa orang ahli tersebut dapat dikatakan bahwa OCB muncul dari dalam individu berupa keinginannya memberikan kontribusi bagi organisasi. Hal ini disebabkan pada dasarnya karyawan memiliki

komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Keinginan tersebut mendorong individu untuk berperilaku secara spontan dalam suatu model kegiatan dan harus didukung oleh sistem yang ada, yaitu sistem yang kooperatif, informal, ada kolaborasi, didukung oleh pemimpinnya, dan ada pertukaran sosial maupun ekonomi.

Selama lebih dari dua puluh tahun perkembangannya, banyak isu dan perdebatan dalam OCB, baik konseptual maupun metodologis. Isu dan perdebatan tersebut meliputi pemisahan (atau penyatuan) perilaku menurut peran (*in-role behavior*) dan perilaku di luar peran, dimensi-dimensi dalam perilaku tersebut, hingga anteseden dan konsekuensinya yang bersifat afektif dan kognitif, serta isu metodologis seperti perbedaan hasil penilaian OCB karyawan dengan beberapa sumber penilaian, tingkat pengukuran (*level of measurement*) dan tingkat analisis (*level of analysis*), hingga penelitian pada satu titik waktu (*cross-section*) dan berkelanjutan (*longitudinal*) dalam perilaku tersebut.

Lima dimensi OCB yang menurut Denis Organ (*altruism, kindness, sportsmanship, work consciousness and civil virtue*) yang sering digunakan dalam berbagai penelitian (Allison et al., 2001; Kose et al., 2003; dalam Ehtiyar et al., 2010) yaitu: (a) *Altruism (helping)*, adalah asas yang mengutamakan kepentingan orang lain, hal ini terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya, misalnya ketika seorang karyawan baru sembuh dari sakitnya. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. (b) *Conscientiousness*, adalah ketelitian atau dikerjakan secara seksama, yang mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan (dalam hal berperilaku) dilakukan dengan cara melebihi

atau diatas apa yang telah disyaratkan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. (c) *Sportsmanship* (sikap sportif), adalah keadaan atau sifat jujur dan murah hati, sehingga dapat lebih menekankan aspek-aspek positif organisasi dari pada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan-gangguan pada pekerjaan, yaitu ketika seorang karyawan memikul pekerjaan yang tidak mengenakan tanpa harus mengemukakan keluhan atau komplain. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *spotmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. (d) *Kindness (Courtesy): Courtesy* (kebaikan), adalah kebaikan, kesopanan, tata susila atau rasa hormat termasuk perilaku seperti membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Kebaikan (*courtesy*) menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum ia melakukan tindakan atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. (e) *Civic Virtue, civic* adalah sesuatu yang berkenaan dengan kotak atau kewarganegaraan sedangkan *virtue* adalah kebajikan, sifat baik, kebaikan, kesucian, kemurnian, keuntungan, kemanjuran atau kemampuan. *Civic virtue* dalam hal ini yaitu perilaku yang ikut serta mendukung fungsi-fungsi administrasi organisasi. perilaku yang dapat dijelaskan sebagai partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, misalnya menghadiri rapat, menjawab surat-surat dan selalu mengikuti isu-isu terbaru yang menyangkut organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

Denis W. Organ (1990) menambahkan dimensi OCB dengan (f) *peacekeeping*, yaitu tindakan-tindakan yang menghindari dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam organisasi) dan (g) *cheerleading*, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Kemudian Williams dan Anderson (1991) membagi OCB menjadi dua kategori, yaitu OCB-O dan OCB-I. OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, misalnya membantu rekannya yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal pada karyawan lain. Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi (Novliadi, 2007).

Podsakoff et al., (1997) berargumentasi bahwa aspek-aspek *altruism*, *courtesy*, *cheerleading*, dan *peacekeeping* dapat digabung menjadi satu aspek yaitu: aspek *Helping Behavior* karena berkaitan dengan perilaku menolong orang lain dalam hal mengatasi masalah-masalah kerja di organisasi. Mengacu pada argumentasi tersebut, maka pengukuran OCB dapat dilakukan dengan menggunakan empat aspek saja, yaitu: *Helping Behavior*, *Civic virtue*, *Sportmanship* dan *Conscientiousness*. Aspek *Helping Behavior* dikategorikan sebagai OCB-I dan aspek-aspek: *Conscientiousness*, *Civic virtue*, dan *Sportmanship* sebagai OCB-O. (Novliadi, 2007)

Organ, (1997) menyatakan bahwa aspek-aspek OCB seperti *altruism*, *courtesy*, *peacekeeping* dan *cheerleading* termasuk dalam kategori OCB-I,

sementara *conscientiousness*, *civic virtue* dan *sportmanship* dikategorikan sebagai OCB-O. (Novliadi, 2007)

Bentuk OCB dalam penelitian ini merupakan perwujudan dari terciptanya OCB yang dapat dilihat dari perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai yang berupa kepatuhan, loyalitas, dan partisipasi yang nyata ditunjukkan oleh pegawai, hal tersebut selaras dengan pendapat Organ (Wijaya dan Djati, 2007) terdapat tiga bentuk utama *organization citizenship behavior* yaitu *obedience* (kepatuhan), *Loyalty* (loyalitas), dan *Participation* (partisipasi), yang dijelaskan berikut: *Pertama*, *obedience* (kepatuhan) merupakan sikap yang menunjukkan rasa hormat, patuh pada seluruh peraturan organisasi, termasuk di dalamnya adalah struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, kebijakan-kebijakan personalia dan proses perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi, dapat pula ditunjukkan oleh ketepatan waktu masuk kerja dan penyelesaian tugas dan tindakan penyusutan terhadap sumber atau asset organisasi. *Kedua*, loyalitas (*loyalty*), adalah kesetiaan, ketaatan, kepatuhan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008). Sedangkan loyalitas disini menunjukkan kesetiaan kepada organisasi secara menyeluruh, termasuk usaha mempertahankan organisasi, memperluas fungsi kemakmuran yang sempit, yaitu dengan melakukan pelayanan terhadap kepentingan dari suatu komunitas. *Ketiga*, partisipasi (*Participation*), merupakan turut serta secara penuh dan bertanggung jawab terhadap keterlibatannya dalam keseluruhan proses organisasi. partisipasi merupakan kepentingan dalam hubungan keorganisasian berdasarkan standar ideal dari suatu kebajikan, ditunjukkan oleh adanya karyawan yang secara penuh bertanggung jawab terlibat dalam keseluruhan proses keorganisasian. Contoh perilaku yang menunjukkan adanya partisipasi dalam organisasi adalah menghadiri pertemuan atau rapat yang tidak diwajibkan, mengisi informasi mengenai opini dan ide-ide yang baru kepada orang lain, kemauan

menyampaikan berita-berita buruk atau mendukung pandangan-pandangan yang kurang populer untuk melawan terjadinya "groupthink".

Kemudian oleh Graham, 1991 (Bolino *et al.*, 2002) membagi partisipasi menjadi tiga bagian, yaitu: *Pertama*, partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya: selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi. *Kedua*, partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi. *Ketiga*, partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya: kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Selanjutnya, Komponen OCB merupakan unsur-unsur penting yang terkandung dalam OCB, tiga komponen tersebut dapat dijadikan prinsip atau pemahaman dalam pelaksanaan OCB hal ini selaras dengan pendapat Greenberg dan Baron, (1997) secara umum ada tiga komponen utama *organization citizenship behavior*, yaitu: *Pertama*, perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Perilaku berdasarkan deskripsi pekerjaan merupakan perilaku *in-role*, sedangkan perilaku yang melebihi pekerjaan merupakan perilaku *extra-role*. OCB merupakan perilaku *extra-role* dalam organisasi. *Kedua*, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain orang melakukan tindakan tersebut dengan suka rela. Untuk melakukan pekerjaan *extra-role* tersebut pegawai tidak perlu mempunyai keahlian khusus, pekerjaan tersebut dapat dilakukan dengan

mudah seperti rutinitas. *Ketiga*, tindakan tersebut tidak di hargai dengan imbalan formal oleh organisasi, dalam hal ini organisasi tidak memberikan penghargaan terhadap pegawai yang berperilaku *extra-role*, namun pegawai tersebut merasa perlu mengerjakan pekerjaan tersebut. (Wijaya dan Djati, 2007)

Implikasi OCB pada dasarnya telah dilakukan disetiap organisasi atau lembaga, baik disadari maupun tidak disadari, namun hal tersebut terkadang tidak disadari secara nyata khususnya di Indonesia yang sangat menunjang suasana dan iklim kekeluargaan dalam bekerja, sebagian sifat dalam kekurangan tersebut merupakan dasar dari penerapan OCB. Seperti yang dikemukakan oleh Novliadi (2007) bahwa para ahli mengemukakan beberapa penelitian yang dilakukan dengan menghubungkan antara OCB dengan beberapa aspek dalam organisasi, yaitu : *Pertama*, kualitas pelayanan, menurut Podsakoff *et al.*, (1997), yang secara khusus meneliti tentang keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan. Dalam penelitian tersebut ditemukakan bahwa organisasi yang tinggi tingkat OCB dikalangan karyawannya, tergolong rendah dalam menerima complain dari konsumen. Lebih jauh penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan konsumen. *Kedua*, kinerja kelompok, dalam penelitian George dan Bettenhausen (1990) menemukan adanya keterkaitan erat OCB dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku *altruistic* memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing. Hal serupa diungkapkan Podsakoff *et al.*, (1997) yang juga menemukan keterkaitan erat antara OCB dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas, sementara kualitas hasil kerja tidak ditemukan memiliki keterkaitan yang erat. *Ketiga*, *turnover*, Chenet *et al.*, (1998), menemukan adanya hubungan terbalik antara OCB dengan *turnover*, dari penelitian tersebut bisa disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki OCB rendah

memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (keluar) dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat OCB yang tinggi.

Kajian teoritik dari aspek motif yang mendasari OCB, terdiri dari motif berprestasi, afiliasi dan kekuasaan telah ditetapkan untuk memahami OCB guna memahami mengapa orang menunjukkan OCB. *Pertama*, motif berprestasi. OCB dianggap sebagai alat untuk prestasi tugas (*task accomplishment*). Ketika prestasi menjadi motif, OCB muncul karena perilaku tersebut dipandang perlu untuk kesuksesan tugas tersebut. Perilaku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan dapat mempengaruhi orang lain, berusaha untuk tidak mengeluh, berpartisipasi dalam rapat unit merupakan hal-hal yang dianggap kritis terhadap keseluruhan prestasi tugas proyek tujuan atau misi. Pendek kata, "masyarakat yang memiliki motivasi berprestasi" memandang tugas dari perspektif yang lebih menyeluruh. Hal-hal kecil yang membentuk OCB benar-benar dianggap sebagai kunci untuk kesuksesan. Paradigma ini mendukung kepuasan kerja atau keadilan sebagai antesenden OCB (Banteman & Organ, 1983; Moorman, 1991; Moorman & Organ, 1993; Organ, 1997; Smith. *et.al*, 1983). Masyarakat yang berorientasi pada prestasi bertekad untuk menggantikan atau mengerjakan hal-hal yang membuahkan prestasi terhadap tugas. Selama orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menerima perlakuan atau *reward* yang adil dari manajemen. OCB akan terus nampak. Penelitian baru-baru ini berusaha mencermati peran dukungan organisasi sebagai hal yang mendahului OCB secara jelas menggaris bawahi alasan ini (Moorman, Blakely & Niehoff, Setton, Bennet & Lidden, 1996; Shore & Wayne, 1993; Wayne, shore & Liden, 1997). Karena OCB dipandang sebagai hal yang kritis untuk kesuksesan tugas, dalam beberapa penelitian ditemukan korelasi yang tinggi antara *job performance* dan OCB (MacKeenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Werner, 1994 dalam Niehoff, tanpa Tahun). Dari sisi yang lain, masyarakat yang berorientasi

pada prestasi akan dipandang sebagai "orang yang bertindak". masyarakat yang berorientasi pada prestasi mungkin memiliki pandangan yang holistik tentang tugas beserta komponen sehingga betul-betul sadar tentang apa yang butuh dikerjakan.

Kedua, motif afiliasi. Dyne *et. al.*, (1995) menggunakan istilah "afiliatif" sebagai kategori perilaku ekstra role yang melibatkan OCB dan perilaku prososial organisasi untuk membentuk dan memelihara hubungan orang lain atau organisasi. Masyarakat yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerjasama. Istilah sederhananya adalah karyawan yang "berorientasi pada orang". Berusaha melayani orang lain. motif afiliasi dipandang sebagai suatu komitmen terhadap pemberian pelayanan pada orang lain. Masyarakat yang berorientasi pada afiliasi membantu orang lain karena mereka membutuhkan bantuan, atau menyampaikan suatu informasi karena hal tersebut menguntungkan penerima. Masyarakat ini akan bersungguh-sungguh karena seorang (atasan ataupun pelanggan) membutuhkan mereka. Hasil *performance* mereka tidak sebanyak perhatian tentang keuntungan yang diterima oleh orang lain. mereka menempatkan prioritas pada OCB, meskipun kadang-kadang merugikan dirinya (Niehoff, tanpa tahun). Paradigm ini mengakomodasikan literature yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dan OCB (O'reilly & Chatman, 1986; William & Anderson, 1991). Masyarakat yang berorientasi pada afiliasi akan menunjukkan komitmen terhadap orang lain dalam organisasi yaitu rekan kerja, manajer atau supervisor. Perilaku menolong, berkomunikasi, bekerjasama dan berpartisipasi kesemuanya muncul dari keinginan mereka untuk memiliki dan tetap berada dalam kelompok. Selama masyarakat tersebut memahami bahwa kelompok tersebut bernilai, OCB akan tetap berlanjut (Niehoff, tanpa tahun). Pada masyarakat yang berorientasi pada afiliasi pemberian

pelayanan terhadap orang lain merupakan prioritas utama. Hal ini diduga berkaitan dengan nilai spiritual yang didukung oleh tingkat perkembangan moral yang lebih tinggi (Kohlberg, 1969 dalam Niehoff, tanpa tahun).

Ketiga, motif kekuasaan. Mungkin pandangan OCB yang paling kontroversial adalah yang berkaitan dengan *impression management* (Bolino, 1999; Eastman, 1994; Morisson, 1994). Namun "kontroversi" tersebut akan lebih mudah dipahami ketika OCB dipandang sebagai perilaku yang dapat diamati yang berasal dari berbagai motif, tidak hanya sekedar intensi "altruistik". Di satu sisi terdapat perilaku organisasi yang mendukung organisasi di sisi yang lain adalah pelayanan diri (*self-serving*). Masyarakat yang berorientasi pada kekuasaan menganggap OCB merupakan alat untuk mendapatkan kekuasaan dan status dengan figur otoritas dalam organisasi. Tindakan-tindakan OCB didorong oleh suatu komitmen terhadap agenda karir seseorang (Niehoff, tanpa tahun). Masyarakat yang berorientasi pada kekuasaan menolong orang lain, berkomunikasi lintas departemen atau memberikan masukan dalam proses organisasi adalah agar dapat terlihat peran kekuasaannya. Penampilan "arena" yang mengelilingi OCB akan menjadi faktor penentu munculnya OCB. Selama target figur otoritas diakui, para pencari kekuasaan termotivasi untuk melanjutkan. OCB dianggap sebagai bentuk dari modal politis. Masyarakat yang berorientasi pada kekuasaan menginvestasikan modalnya dengan menampilkan OCB dan membangun landasan untuk kekuasaan mereka melalui OCB. Paradigma ini berkaitan penelitian yang mengukur penilaian kinerja oleh supervisor (Podsakoff, MacKenzie & Fetter, 1991; Werner, 1994 dalam Niehoff, tanpa tahun). Masyarakat yang berorientasi pada kekuasaan mungkin memiliki *self-monitor* yang lebih tinggi (Schnake, 1991) memiliki kemampuan untuk memeriksa suatu situasi dan menganggap penyesuaian diri sebagai suatu yang penting. Masyarakat ini adalah masyarakat yang cepat belajar. Masyarakat yang

berorientasi pada kekuasaan mengkalkulasi kesempatan perilaku mereka, kemudian berjuang "untuk organisasi" selama organisasi tersebut membantu mereka mencapai agenda pribadi mereka. (Niehoff, tanpa tahun)

Teori OCB dalam teori modern yang telah dijelaskan diatas, relevan dengan nilai-nilai yang diajarkan dalam Islam, yaitu nilai-nilai tentang keikhlasan, taawun, ukhwah, mujahadah. Menurut Muhammad (2005) ikhlas adalah bersih dari dua sifat yang kotor, yaitu riya' dan hawa nafsu. Ikhlas bagaikan susu sapi yang nikmat yang diciptakan Allah diantara kotoran dan darah sapi (QS an-Nahl, 16:66), jika susu tercampur dari kotoran atau darah maka susu tersebut menjadi kotor dan tidak dapat dikonsumsi manusia, begitupun ikhlas, jika dalam beramal itu akan hilang dan tidak diterima oleh Allah. Manusia diciptakan sesungguhnya hanya untuk menyembah Allah dan beribadah dengan penuh ikhlas. Firman Allah pada surah An-Nisa' ayat 146:

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ
وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا ﴿١٤٦﴾

Terjemahannya: "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 yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar". (An-Nisa':146)

Ayat diatas menjelaskan bahwa orang yang ikhlas dalam beramal akan mendapat pahala besar. Mengadakan perbaikan berarti berbuat pekerjaan-pekerjaan yang baik untuk menghilangkan akibat-akibat yang jelek dan kesalahan-kesalahan yang dilakukan. Selanjutnya Firman Allah pada surah An-An'am ayat 162:

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾

Terjemahannya: "Katakanlah: Sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam". (An-An'am:162)

Ayat ini menjelaskan bahwa semua ibadah harus dilaksanakan hanya karena Allah, karena sesungguhnya hidup dan mati juga untuk Allah, jadi jika dalam hidup ini melakukan sesuatu bukan karena Allah maka termasuk orang yang merugi dan tidak diterima amalnya. Sebaik-baiknya amal adalah yang dilaksanakan dengan penuh ikhlas. Firman Allah pada surah Al-Mulk ayat 2:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ ﴿٢﴾

Terjemahannya: "Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun". (Al-Mulk: 2)

Menurut Al Fudhail bin 'Iyadh rahimahullah tentang tafsir dari ayat di atas bahwa kata: *أَحْسَنُ عَمَلًا* = yang lebih baik amalnya adalah yang amalnya paling ikhlas dan paling benar." Suatu amalan tidaklah diterima (oleh Allah) sampai amalan itu dilakukan secara ikhlas dan benar. Yang dimaksud dengan "ikhlas" adalah apabila ditujukan hanya kepada Allah. Dan yang dimaksud dengan "benar" adalah apabila amalan itu sesuai dengan sunnah." Makna dari ucapan Al Fudhail bin 'Iyadh di atas adalah bahwa suatu amalan itu barulah dikatakan baik apabila memenuhi dua syarat mutlak. Syarat yang pertama adalah amalan itu haruslah dilakukan ikhlas semata-mata karena mengharapkan ridha dari Allah ta'ala. Syarat yang kedua adalah amalan itu haruslah sesuai dengan tuntunan Rasulullah saw. Apabila amalan itu tidak dilakukan dengan ikhlas hanya kepada Allah, maka hukumnya adalah syirik. Sedangkan apabila amalan itu tidak dilakukan sesuai dengan sunnah Rasulullah saw, maka amalan itu hukumnya adalah bid'ah. Amalan syirik dan amalan bid'ah kedua-duanya tidak diterima oleh Allah ta'ala (www.dakwahquransunnah.com)

Menurut Farid 2009, pekerja ikhlas tidak membatasi kuantitas dan kualitas pekerjaannya sebagai nilai gaji yang diterima. Pekerja ikhlas sering kali bekerja lebih lama, lebih serius, lebih banyak dari karyawan lain, karena ia ingin

memberi yang terbaik tanpa mengharapkan imbalan tambahan. Ia bahkan akan memberi nilai lebih dari yang diharapkan perusahaan. Ia tak pernah bertransaksi dalam membantu rekan kerja dan bawahannya. Semua dilakukan karena ia bisa, karena ingin memaksimalkan potensi yang ada pada dirinya sebagai bentuk syukur pada Tuhan (Diana, 2012)

Uraian tentang ikhlas di atas, dapat disimpulkan bahwa ikhlas merupakan amal perbuatan yang dilakukan tanpa pamrih, tetapi hanya mengharap ridho Allah SWT. tanpa ikhlas, amal sebesar apapun tidak diterima oleh Allah. Dengan demikian, setiap muslim harus melakukan amal perbuatan dengan niat semata-mata karena Allah, bukan ingin dipuji orang lain, ingin mendapatkan reward ataupun jabatan duniawi. Perilaku OCB identik dengan perilaku ikhlas, yang dilakukan tanpa mengharap imbalan atau reward dari pimpinan, tetapi semata-mata karena kesadaran dari hati yang mengedepankan kecintaan dan membantu sesama. Mengenai bentuk-bentuk OCB yang telah dijelaskan sebelumnya, jika dilihat dalam perspektif Islam (Diana, 2012) adalah sebagai berikut:

a. *Al-truisme (Taawun)*.

Seorang muslim agar selalu membantu saudaranya yang lain. Allah menjanjikan bahwa orang yang suka membantu orang lain, maka akan dibantu dan diberi kemudahan oleh Allah SWT. Muslim meriwayatkan hadits, Rasulullah saw bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَنْ نَفَسَ عَنْ مُؤْمِنٍ كُرْبَةً مِنَ الدُّنْيَا نَفَسَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنَ كُرْبِ الْيَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ يَسِّرْ عَلَى مُصِيبٍ يَسِّرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْتَرًا سَتَرَهُ اللَّهُ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَاللَّهُ فِي عَوْنِ الْمُغِيثِ مَا تَحَانَ الْعَيْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ.

Artinya: "Dari Abu Hurairah ra berkata, bahwasanya Rasulullah SAW bersabda, Barangsiapa yang menghilangkan kesulitan dunia sesama mukmin maka Allah akan menghilangkan kesulitannya di akhirat, barangsiapa yang mempermudah kesulitan orang lain maka Allah akan mempermudah urusannya di dunia – akhirat, barangsiapa yang menutup aib seorang Islam maka Allah akan menutup aibnya di dunia-akhirat, Allah akan selalu menolong hambanya selagi hambanya menolong saudaranya" (HR.Muslim).

Terdapat beberapa hikmah yang dapat dipetik dari hadits diatas menurut Rizka Maulan (2010), diantaranya adalah sebagai berikut: pertama, bahwasanya siapa yang berbuat baik, maka kebajikannya itu akan kembali kepada dirinya sendiri. Sebaliknya siapa berbuat jahat (tidak baik), maka kejahatannya itu akan kembali kepada dirinya sendiri pula. Oleh karenanya hendaknya setiap kita senantiasa berusaha untuk berbuat baik terhadap siapapun. Kedua, bahwa benefit memudahkan orang lain yang sedang kesulitan adalah ia akan dimudahkan oleh Allah SWT, atas segala kesulitannya baik terkait urusan dunia maupun urusan akhirat. Ketiga, anjuran untuk menutupi aib antara sesama saudara seiman. Karena pada hakekatnya setiap muslim adalah saudara bagi muslim lainnya. Dan sesama saudara, hendaknya saling menutupi aib dan tidak mengumbar dan menyebarkan aib sesama muslim kepada orang-orang yang tidak memiliki kepentingan. Kecuali dengan maksud memperbaiki dan atau agar keburukannya tidak menyebar luas. Keempat, bahwa ternyata salah satu "penyebab" datangnya pertolongan dari Allah SWT adalah karena kita menolong orang lain yang sedang kesulitan.

Setiap perbuatan yang dilakukan oleh seorang muslim kepada saudaranya yang lain dihitung oleh Allah sebagai sedekah. Muslim meriwayatkan hadits, Rasulullah saw. bersabda:

فَيَنْفَعُ نَفْسَهُ وَيَتَصَدَّقُ. قَالَ: قِيلَ: أَرَأَيْتَ إِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ؟ قَالَ: يَعِينُ ذَا الْحَاجَةِ الْمَلْهُوفِ. قَالَ يَقُولُ لَهُ: أَرَأَيْتَ إِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ؟ قَالَ: يَأْمُرُ بِالْمَعْرُوفِ أَوْ الْخَيْرِ. قَالَ: أَرَأَيْتَ إِنْ لَمْ يَقْعَلْ؟ قَالَ: يَمْسُكُ عَنِ الشَّرِّ، فَبِئْسَ صَدَقَةٌ. رَوَاهُ مُسْلِمٌ

Artinya: "Wajib atas setiap orang muslim untuk bersedekah. Dikatakan kepada beliau, 'Bagaimana bila ia tidak mampu?' Beliau menjawab, 'Ia bekerja dengan kedua tangannya, sehingga ia menghasilkan kemanfaatan untuk dirinya sendiri dan juga bersedekah.' Dikatakan lagi kepadanya, 'Bagaimana bila ia tidak mampu?' Beliau menjawab, 'Ia membantu orang yang benar-benar dalam kesusahan.' Dikatakan lagi kepada beliau, 'Bagaimana bila ia tidak mampu?' Beliau menjawab, 'Ia memerintahkan dengan yang ma'rif atau kebaikan.' Penanya kembali berkata, 'Bagaimana bila ia tidak (mampu) melakukannya?' Beliau menjawab, 'Ia menahan diri dari perbuatan buruk, maka sesungguhnya itu adalah sedekah.'" (HR. Muslim).

Hadits tersebut memberi pengertian bahwa sedekah bukan hanya berupa harta, tetapi membantu rekan kerja menyelesaikan tugas termasuk sedekah, Turmudzi juga meriwayatkan bahwa menghilangkan batu atau duri dapat diartikan sebagai membantu orang lain atau menghilangkan kendala yang dihadapi adalah termasuk sedekah. Senyummu menghadapi saudaramu adalah sedekah, amar ma'ruf dan nahi munkarmu adalah sedekah, petunjukmu pada orang yang tersesat adalah sedekah, menghilangkan batu dan duri atau halangan di jalan adalah sedekah, mengosongkan timbamu untuk timba saudaramu adalah sedekah.

b. *Sportif.*

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-Quran menganjurkan untuk saling menasihati satu sama lain, sebagai upaya mengingatkan jika terjadi kesalahan atau kealpaan sebagai manusia, Firman Allah pada surah Al 'Ashr ayat 1-3:

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾
 إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ خُشْرٍ ﴿٢﴾
 إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ ﴿٣﴾
 وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٤﴾

Terjemahannya: "Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran". (Al-'Ashr: 1-3).

Ayat diatas menjelaskan bahwa manusia itu akan rugi jika ia lalai terhadap waktu. Ayat ini secara tegas menjelaskan bahwa bagi manusia yang tidak menghargai waktu untuk hal-hal yang bermanfaat niscaya manusia itu akan rugi. Oleh karena itu sesama manusia diperintahkan untuk saling menasehati.

Nasihat merupakan tuntutan agama yang dianjurkan oleh Allah dan Rosul-Nya. Bukhori meriwayatkan sebuah hadits, Rasulullah saw. bersabda:

بَايَعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى إِقَامَةِ الصَّلَاةِ وَإِتَاءِ الزَّكَاةِ وَالنُّصْحِ لِكُلِّ مُسْلِمٍ (رواه البخاري)

Artinya: "Aku diutus untuk menegakkan sholat, mengeluarkan zakat dan saling menasihati sesama saudara sesama muslim". (HR. Bukhori)

Hadits tersebut mengajarkan perbuatan saling menasihati dengan perintah sholat dan zakat. Begitu pentingnya perilaku ini, sehingga Jarir bin Abdillah mempunyai komitmen besar kepada nabi untuk melaksanakan sholat, mengeluarkan zakat dan menasihati kepada setiap muslim. Menasihati dalam hadits tersebut dapat diartikan memberikan masukan demi kebaikan orang lain ataupun organisasi. Nabi juga menyarankan agar dalam bermasyarakat saling mempermudah, saling memberi masukan, mengajari sesuatu yang belum diketahui, dan tidak marah atau emosi ketika orang lain tidak sesuai dengan apayang diharapkan. Ini dapat dipahami bahwa dalam berorganisasi, seseorang tidak boleh mengedepankan emosinya dalam bergaul atau berperilaku, tetapi harus positif, saling menghargai dan memberikan jalan buat orang lain. Ahmad dan Bukhori meriwayatkan hadits bahwa Rasulullah saw bersabda:

عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: عَلِّمُوا وَبَشِّرُوا وَلَا تُعَسِّرُوا وَبَشِّرُوا وَلَا تُنْفِرُوا فَإِذَا غَضِبَ أَحَدُكُمْ فَلْيَسْكُتْ؛ (حديث صحيح رواه أحمد و البخاري)

Artinya : "Dari Ibnu Abbas r.a. berkata: Rasulullah SAW. bersabda: Ajarkanlah olehmu dan mudahkanlah, jangan mempersulit, dan gembirakanlah jangan membuat mereka lari, dan apabila salah seorang di antara kamu marah maka diamlah." (HR. Ahmad dan Bukhori)

Perilaku positif lainnya terkait sportsmanship adalah keterbukaan dan kejujuran, yang mana kejujuran merupakan kata kunci kebahagiaan seorang yang abadi, yaitu surga. Al-Bukhori dan Muslim meriwayatkan hadits bahwa Rasulullah saw bersabda:

عَلَيْكُمْ بِالصَّنْقِ فَإِنَّ الصَّنْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَصْنُقُ وَيَتَحَرَّى
الصَّنْقَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صِدْقًا وَإِيَّاكُمْ وَالْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ
وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَكْذِبُ وَيَتَحَرَّى الْكَذِبَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَابًا

Artinya: "Bersikap jujurilah kalian, kerana kejujuran akan mengantarkan kepada kebajikan, dan kebajikan akan mengantarkan ke surga. Di saat seseorang selalu jujur dan menjaga kejujurannya, Allah s.w.t. akan menetapkannya sebagai orang yang jujur. Janganlah kalian berbohong, kerana kebohongan akan mengantarkan kepada perbuatan dosa, dan perbuatan dosa akan mengantar seseorang masuk neraka. Jika seseorang selalu berbohong dan membiasakan diri berbohong, Allah s.w.t. akan menetapkannya sebagai pembohong." (HR. Bukhori dan Muslim)

Makna kejujuran dalam hadis diatas dapat dipahami sebagai suatu perkataan yang benar, sesuai dengan realiti yang dilihat oleh orang yang mengatakan meskipun orang lain tidak mengetahuinya. Dalam artian bahwa hadis tersebut mengadung makna sportifitas melalui sutau perkataan jujur dan tidak berbohong.

c. *Courtesy* (persaudaraan).

Seorang muslim hendaknya mencintai saudaranya seperti mencintai dirinya sendiri, sehingga selalu menghindari adanya permasalahan sesama teman. Bukhori dan Muslim meriwayatkan sebuah hadits, Rasulullah saw. bersabda:

لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ

Artinya: "Tidaklah seseorang itu beriman sehingga ia mencintai saudaranya sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri." (HR. Bukhori dan Muslim)

Dari Hadits tersebut dapat dipahami bahwa jika kita mencintai orang lain seperti mencintai diri sendiri, maka tentu tidak akan saling menyakiti dan saling iri hati dan dengki, tetapi akan selalu menjaga sikap yang baik. Selanjutnya,

Tirmidzi dan Iman Ahmad meriwayatkan hadits dari Abu Hurairah ra, Rasulullah saw. bersabda:

لْمُسْلِمِ مَنْ مَنَعَهُ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ وَالْمُؤْمِنُ مَنْ أَمِنَهُ النَّاسُ عَلَى دِمَائِهِمْ وَأَمْوَالِهِمْ « (رواه الترمذي و أحمد)

Artinya: "Orang muslim yang sejati adalah orang yang orang-orang Islam lainnya selamat dari (gangguan) lisan dan tangannya. Dan orang yang mukmin yang sejati adalah orang yang bisa menjaga keamanan (keselamatan) darah dan harta manusia lain". (HR. Tirmidzi dan Imam Ahmad).

Hadits tersebut menekankan agar setiap muslim selalu peduli kepada saudara lainnya dengan lisan, maksudnya adalah seorang muslim hendaknya selalu memberi saran, nasihat, masukan dan arahan kepada yang lainnya. Adapun yang dimaksud dengan menyelamatkan dengan tangannya adalah dapat diartikan dengan menyelamatkan orang lain melalui kekuasaan atau wewenang yang dimiliki oleh seorang muslim, atau juga dapat diartikan membantu dengan tindakan langsung apabila diperlukan. Ini menjadi kewajiban dari seorang muslim, karena perilaku tersebut merupakan ciri dari seorang muslim.

d. Civic virtue.

Setiap muslim harus peduli orang lain dan juga mendatangi setiap undangan pertemuan ilmiah atau rapat. Ini sebagai bentuk kecintaan terhadap organisasi. Bukhori dan Muslim meriwayatkan hadits, Rasulullah saw. bersabda:

حَقُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ خَمْسٌ رَدُّ السَّلَامِ وَعِيَادَةُ الْمَرِيضِ وَاتِّبَاعُ الْجَنَائِزِ وَإِجَابَةُ الدُّعْوَةِ وَتَشْمِيتُ الْعَاطِسِ

Artinya: "Hak seorang muslim atas muslim lainnya ada lima: Menjawab salam, menjenguk yang sakit, mengantar jenazah, memenuhi undangan, dan mendoakan yang bersin." (HR. Bukhori dan Muslim)

Dari hadits tersebut dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa empati atau peduli orang lain merupakan karakter seorang muslim, mulai dari hal terkecil seperti mendoakan orang yang bersin, sampai pada hal besar seperti memenuhi undangan apapun dan oleh siapapun baik mahasiswa, masyarakat khususnya

pertemuan-pertemuan penting organisasi, juga seperti menepati janji yang hal ini dapat kita artikan dengan disiplin waktu.

e. *Conscientiousnes (mujahadah).*

Seorang muslim harus bersungguh-sungguh, jeli, teliti, hati-hati berlomba-lomba dalam kebaikan tanpa pamrih sedikitpun. Muslim meriwayatkan hadits, Rasulullah saw. bersabda:

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى. فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ
وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصْبِتُهَا أَوْ إِمْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ

Artinya : "Sesungguhnya setiap perbuatan tergantung pada keteguhan niatnya, barang siapa yang hijrah karena Allah dan Rasulnya maka hijrahnya adalah Allah dan Rasulnya, barangsiapa yang hijrahnya karena dunia atau wanita yang ingin dinikahinya, maka hijrahnya tergantung pada niatnya". (HR. Muslim)

Hadits tersebut mengandung pengertian bahwa dalam melakukan segala perbuatan maka harus dilandasi oleh niat yang teguh sehingga dalam implementasinya akan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, walaupun dengan pengorbanan waktu, tenaga dan harta. Karena yang demikian tersebut dipandang sebagai perbuatan yang lebih mulia dari jihad.

2.2. Kinerja Karyawan

Teori kinerja menurut Evan Berman (2006) adalah penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien untuk mencapai hasil. Efektivitas didefinisikan sebagai tingkat hasil. Hasil tersebut juga disebut sebagai prestasi atau tingkat keberhasilan. Sementara efisiensi didefinisikan sebagai rasio output (*outcome*) dengan input (O/I). Ini menggambarkan biaya per kegiatan untuk mencapai hasil yang diberikan. Efisiensi adalah rasio dari sumber daya yang digunakan (input) untuk mencapai prestasi (*outcome atau output*), atau O/I. (Evan Berman, 2006)

Kinerja menurut Amstrong dan Baron, adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan dan standar, dan persyaratan atribut yang disepakati. Kinerja merupakan motivasi dan kemampuan, model persamaan kinerja = f (motivasi, kemampuan). Lyman Forter dan Edward Lauhier, kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Model persamaan kinerja = f (keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan, pemahaman apa dan bagaimana melakukan). Jay Lorsch dan Paul Laurence, kinerja adalah fungsi atribut individu, organisasi, dan lingkungan sehingga dirumuskan model persamaan kinerja = f (atribut individu, organisasi, lingkungan. (Sedarmayanti, 2011)

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut mitra-lawyer kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor: (1). Harapan mengenai imbalan. (2). Dorongan. (3). Kemampuan. (4). Kebutuhan dan sifat. (5). Persepsi terhadap tugas. (6). Imbalan internal dan eksternal. (7). Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. (Moeheriono, 2009).

Menurut Hasibuan (2006), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Lebih lanjut menurut Hasibuan (2006), kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu

kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Wirawan (2009), kinerja juga merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Prawirosentono (2008), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan Roziqin (2010), kinerja merupakan keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.

Cushway (2002) kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Mathis dan Jackson (2001), menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Bernardin dan Russel (Ruky, 2004) mengartikan kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Lebih lanjut kinerja manusia merupakan fungsi dan tingkat kemampuan, sikap, dan derajat motivasinya (Veithzal, 2009). Kinerja merujuk pada penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja. Jadi dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai.

Bernardin dalam Gomes, (2001) memberi batasan mengenai performance (kinerja) sebagai "..... *the record of outcomes produced on a*

specified job of function or activity during a specified time period " (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu). Gomes (2001) mengemukakan bahwa ukuran-ukuran kinerja yang bersifat kuantitatif seperti satuan produksi, dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif.

Stolovitch dan Keeps (Veithzal, dkk. 2005) menjelaskan kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta. Sedangkan Veithzal, dkk. (2005) menjelaskan kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Dale Timple (Anwar, 2006) faktor dalam kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan - tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal tersebut merupakan jenis - jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis - jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang menganggapkinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu mempunyai tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Beberapa teori tentang kinerja diatas menggambarkan mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh pegawai yang ada

disuatu organisasi dengan memanfaatkan potensi sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang diinginkan. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dalam memaksimalkan suatu kegiatan.

Sementara itu pengertian karyawan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008) adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapat gaji atau upah. Sedangkan karyawan menurut Hasibuan (2003) adalah penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Dengan demikian kinerja karyawan atau prestasi kerja menurut Dessler (2009) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Anwar (2006) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Robbins (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi.

Dalam kaitan teori kinerja yang dikemukakan oleh para ahli diatas dengan faktor-faktor kinerja karyawan, penelitian Klein (2011), Mc Murray et al (2010), dan Denison, et al. (2003) telah membuktikan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan

yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja.

Tingginya relevansi kinerja individu telah ditelaah dalam dua belas pekerjaan utama dan jurnal psikologi organisasi. Jurnal-jurnal ini mencakup beberapa individu, tingkat kelompok dan tingkat fenomena organisasi. Berdasarkan kajian literatur ditemukan sebanyak 146 meta-analisis dalam 20 tahun terakhir. Diantara meta-analisis ini, sekitar setengah (54,8%) menunjukkan kinerja individu sebagai konsep inti. Pada sebagian dari meta-analisis, kinerja individu adalah variabel tergantung atau hasil ukuran (72,5%). Kira-kira 6% dari meta-analisis yang memasukkan pengukuran kinerja individu sebagai variabel independen atau prediktor. Dua puluh satu persen dari meta-analisis menunjukkan penilaian kinerja dan masalah pengukuran kinerja (Sonnentag dan Frese, 2002).

Meskipun tingginya relevansi kinerja individu dan meluasnya penggunaan kinerja sebagai ukuran hasil dalam penelitian empiris, relatif sedikit upaya telah dihabiskan untuk memperjelas konsep kinerja. Bahkan, pada tahun 1990, Cambel mejelaskan literatur tentang struktur dan isi kinerja sebagai "padang pasir ritual". Namun, selama 10 tahun sampai 15 tahun terakhir, orang dapat menyaksikan meningkatnya minat dalam pengembangan definisi tentang kinerja dan menentukan konsep kinerja (Sonnentag dan Frese, 2002).

Sejumlah dimensi kinerja karyawan yang umumnya dijadikan sebagai indikator. Richard I. Handerson, 1984 (Wirawan, 2009) dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terjadi di tempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran". Dimensi kinerja menyediakan

alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas di tempat kerja. Sementara itu, tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depersonalisasi.

Menurut Chester I. Barnard dan Robert E. Quinn (Prawirosentono, 2008), indikator-indikator kinerja karyawan adalah (1) efektivitas dan efisiensi, bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Apabila akibat-akibat yang dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan hasil yang tercapai, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang tidak dicari-cari tidak penting/remeh, maka kegiatan tersebut efisien. Sehubungan dengan itu kita dapat mengatakan sesuatu efektif bila mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. (2) otoritas dan tanggung jawab, wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab. (3) disiplin, disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. (4) inisiatif, inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Bernardin (Robbins, 2006) mengemukakan bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal-hal: (1) kualitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. (2) kuantitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya. (3) ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan

terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. (4) efektivitas, diukur dari persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas dan efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi. (5) kemandirian, tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain, diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya. (6) komitmen kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap komitmennya dalam melaksanakan pekerjaan.

Amstrong (2004) kinerja dapat diukur melalui: (1) Kuantitas hasil kerja; (2) Kualitas hasil kerja; (3) Ketepatan waktu. Mathis dan Jackson (2006), elemen-elemen kinerja pada umumnya terdiri dari lima elemen yaitu : (1) kualitas hasil; (2) kuantitas hasil; (3) ketepatan waktu; (4) kehadiran; dan (5) kemampuan bekerja sama. Dan Menurut Mas'ud (2004) ada 7 (tujuh) variabel indikator dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu: (1) kualitas kerja karyawan; (2) efisiensi karyawan; (3) kemampuan karyawan; (4) ketepatan waktu; (5) pengetahuan karyawan; (6) kreatifitas karyawan; dan (7) melaksanakan tugas sesuai prosedur.

Wirawan (2009) secara umum dimensi kinerja yang dapat dijadikan indikator dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu: hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan. Hasil kerja, merupakan keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya serta efisiensi dalam melaksanakan tugas. Pengukuran kinerja melalui hasil kerja pekerja sejalan dengan pendapat Peter Drucker melalui teori *Management by Objectives (MBO)*. Seorang pekerja dinilai melalui hasil kerjanya baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Misalnya kuantitas hasil kerja seorang pegawai teller bank diukur seberapa banyak nasabah yang dilayaninya. Kualitas hasil kerjanya diukur seberapa tepat teller tersebut

memenuhi standar layanan nasabah atau seberapa puas nasabah yang dilayaninya. Kuantitas hasil kerja seorang pekerja pabrik rokok diukur seberapa banyak batang rokok yang berhasil dilinting setiap hari. Kualitas hasil kerjanya seberapa baik hasil lintingan rokok memenuhi standar produksi atau tidak.

Perilaku kerja, ketika berada di tempat kerja karyawan memiliki dua perilaku, yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi merupakan perilaku yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, misalnya: cara berjalan, cara berbicara, dan sebagainya. Perilaku kerja merupakan perilaku pekerja yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya: kerja keras, ramah, disiplin, inisiatif dan, ketelitian dan sebagainya. Perilaku kerja dicantumkan dalam standar kinerja, prosedur kerja, kode etik, dan peraturan organisasi. Perilaku kerja dapat dikelompokkan menjadi perilaku kerja umum dan khusus. Perilaku kerja umum merupakan perilaku yang diperlukan semua jenis pekerjaan, misalnya: loyal pada organisasi, disiplin, dan bekerja keras. Perilaku kerja khusus diperlukan untuk pekerjaan tertentu, misalnya: Satpam tegas dan tidak banyak bicara, penjual jasa dituntut ramah dan selalu ceria ketika melayani pelanggan. Sistem evaluasi kinerja yang menggunakan pendekatan perilaku kerja di antaranya model *Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)*, *Behavior Observation Scale (BOS)*, dan *Behavior Expectation Scale (BES)*.

Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Seseorang memiliki banyak sifat pribadi yang dibawa sejak lahir dan diperoleh ketika dewasa dari pengalaman dalam pekerjaan. Sifat pribadi yang dinilai hanyalah sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya: penampilan, sikap terhadap pekerjaan, jujur, cerdas, kreativitas dan sebagainya. Misalnya, seorang pramusaji di restoran dituntut untuk memiliki sifat pribadi bersih, wangi, ramah, pandai bergaul, dan periang. Penyusunan evaluasi menggunakan sifat pribadi

mudah dan universal, karena hanya menentukan indikator sifat pribadi dan deskripsi level kinerja dalam bentuk kata sifat dan angka.

Selanjutnya Becker, et.al, (1996), dalam penelitiannya menggunakan enam indikator kinerja, yaitu: (1) menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dan efektif, (2) melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi, (3) menyelesaikan tugas-tugas dengan cara yang memuaskan, (4) kualitas pekerjaan, (5) kuantitas pekerjaan, dan (6) kinerja secara keseluruhan. Kemudian Beker & Klimoski, 1999, menyempurnakannya menjadi yaitu: (1) kualitas pekerjaan, (2) kuantitas pekerjaan, (3) sikap, (4) kerjasama, (5) komunikasi, dan (6) kinerja keseluruhan.

Dalam perspektif Islam, kinerja dapat diurai melalui eksistensi seseorang bekerja. Kerja merupakan kodrat hidup manusia, sekaligus cara memperoleh kebahagiaan hidup didunia maupun diakhirat. Kerja juga mempunyai kedudukan yang tinggi menempati peringkat kedua setelah iman, sehingga seseorang yang bekerja bertujuan untuk mendapatkan *ridho* Allah SWT, sebab kerja merupakan ibadah dan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari karakteristik sikap hidup orang yang memeluk agama Islam. Dengan demikian Islam memandang amat tinggi terhadap usaha dan kerja yang halal dalam rangka memperoleh rezki atau harta yang digunakan untuk amal kebaikan.

Secara esensial Allah SWT mendorong orang untuk melakukan usaha/kerja sebagaimana Firman Allah pada surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Terjemahannya: "Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan". (At-Taubah:105)

Selanjutnya, kinerja juga merupakan pancaran akidah yang bersumber dari sistem keimanan, artinya nilai-nilai Islami sehubungan dengan kerja, otomatis adalah bagian tidak terpisahkan dari akidah Islam. Demikian pula terbentuknya sikap hidup mendasar terhadap kerja, dapat dipastikan tidak lepas hubungan kinerja yang menyatu dengan akidah Islam. Hal ini dikemukakan oleh Siagian (1992). Akidah sering dinyatakan dengan sebutan iman dan syari'ah dengan ungkapan "amal sholeh".

Rivai (2009) menjelaskan bahwa dalam Islam bekerja bukan sekedar memenuhi kebutuhan perut, tetapi juga untuk memelihara harga diri dan martabat kemanusiaan yang seharusnya dijunjung tinggi. Karenanya, bekerja dalam Islam menempati posisi yang teramat mulia. Islam sangat menghargai orang yang bekerja dengan tangannya sendiri. Ahmad dan Baihaqi meriwayatkan hadiis, Rasulullah saw. bersabda:

أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ سُئِلَ أَيُّ الْكَسْبِ أَطْيَبُ؟ قَالَ: يَا قُلَانِ: عَمَلُ الرَّجُلِ بِيَدِهِ وَكُلُّ بَيْعٍ مَبْرُورٍ

Artinya: "Pekerjaan apakah yang paling baik? "Beliau menjawab, "Pekerjaan terbaik adalah usaha seseorang dengan tangannya sendiri dan semua perjualbelian yang dianggap baik." (HR. Ahmad dan Baihaqi).

Sedemikian tingginya penghargaan itu sehingga orang yang bersungguh-sungguh bekerja disejajarkan dengan *mujahid fi sabilillah*. Kerja tidak hanya menghasilkan nafkah materi, tetapi juga pahala, bahkan maghfirah dari Allah SWT. Thabrani meriwayatkan hadits, Rasulullah saw. bersabda:

إِنْ كَانَ يَمْنَعِي عَلَى وَلَدِهِ صِغَارًا فَهُوَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَإِنْ كَانَ خَرَجَ يَمْنَعِي عَلَى أَبَوَيْنِ شَيْخَيْنِ كَبِيرَيْنِ فَمِيَ سَبِيلِ اللَّهِ وَإِنْ كَانَ خَرَجَ يَمْنَعِي عَلَى نَفْسِهِ لِيَعْقُهَا فَمِيَ سَبِيلِ اللَّهِ وَإِنْ كَانَ خَرَجَ يَمْنَعِي عَلَى أَهْلِهِ فَمِيَ سَبِيلِ اللَّهِ وَإِنْ كَانَ خَرَجَ يَمْنَعِي تَفَاخُرًا وَتَكَاثُرًا فَمِيَ سَبِيلِ الطَّاغُوتِ

Artinya: "Jika ada seseorang yang keluar dari rumah untuk bekerja guna mengusahakan kehidupan anaknya yang masih kecil, maka ia telah berusaha di jalan Allah. Jika ia bekerja untuk dirinya sendiri agar tidak sampai meminta-minta pada orang lain, itu pun di jalan Allah. Tetapi jika ia bekerja untuk berpamer atau bermegah-megahan, maka itulah di jalan setan atau karena mengikuti jalan setan". (HR. Thabrani).

Dalam pandangan Islam menilai kinerja religius seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator. (Zadjuli 1999) antar lain niat bekerjanya adalah karena Allah, dalam bekerja menerapkan kaidah/norma/syari'ah secara kaffah, motivasinya adalah spiritual dengan mencari keberuntungan di dunia dan di akhirat, menerapkan azas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian hidup, menjaga keseimbangan antara mencari harta-harta dengan beribadah, bersyukur kepada Allah dengan cara tidak konsumtif, mengeluarkan ZIS, dan menyantuni anak yatim dan fakir miskin. Sebagai konsekuensi dan atas sempurnanya manusia sebagai makhluk Allah maka manusia dituntut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya (dengan sungguh-sungguh).

Terdapat beberapa indikator kinerja karyawan dalam pandangan Islam menurut Zadjuli, (1999), yaitu : (1) hasil usaha atau hasil kerja seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, (2) bekerja dengan cara yang benar dan baik, (3) hasil kerja dapat memberikan manfaat dalam hidup, (4) mencari ridho Allah SWT, karena panggilan untuk menjadi orang yang terpilih, (5) kesejahteraan finansial yang layak, adil dan mencukupi, (6) memperoleh peluang untuk mengembangkan diri, (7) keunggulan kualitas kerja Islam dibandingkan dengan non Islami, (8) prestasi yang dicapai oleh seseorang sebagai perwujudan hasil kerja yang keras dan selalu ingin maju.

2.3. Kecerdasan Spiritual

Spiritual intelligence dikonsepsikan sebagai suatu evolusi teori kecerdasan terkini, melengkapi IQ (*Intelligence Quotient*) dan EQ (*Emotional Quotient*) yang lebih dahulu dikembangkan. Kecerdasan Intelektual (*Intelligence Quotient*) atau yang biasa disebut dengan IQ merupakan istilah dari pengelompokan kecerdasan manusia yang pertama kali diperkenalkan oleh Alferd Binet, ahli

psikologi dari Perancis pada awal abad ke-20. Kemudian Lewis Ternman dari Universitas Stanford berusaha membakukan test IQ yang dikembangkan oleh Binet, sehingga selanjutnya test IQ tersebut dikenal sebagai test Stanford-Binet. Pada masanya kecerdasan intelektual (IQ) merupakan kecerdasan tunggal dari setiap individu yang pada dasarnya hanya bertautan dengan aspek kognitif dari setiap individu tersebut.

Mengingat desain awal dirancangnya tes ini dengan menggunakan budaya Amerika, menyebabkan dalam pelaksanaannya tidak semua orang diuntungkan dengan hadirnya tes ini terutama mereka yang berasal dari budaya yang berbeda. Sebagai misal saat dilaksanakannya tes kecerdasan pada awal tahun 1913 untuk para imigran di P. Ellis (para imigran berasal dari Hungaria, Italia, dan Israel). Dari hasil tes tersebut disimpulkan bahwa tigaperempat dari para imigran tersebut masuk dalam kategori lemah mental.

Tentu saja hasil tersebut sangat kontroversial, dan menjadi bahan perdebatan. Bagi mereka yang mendukung hasil tersebut berpendapat bahwa memang demikianlah kenyataannya, para imigran tersebut memang memiliki kemampuan rendah. Adapun mereka yang menolaknya menyatakan bahwa tes tersebut bias budaya, dan hal ini menjadikan mereka yang berasal dari budaya lain yang berbeda dari budaya asal tes tersebut tidak mampu memahami apa yang dimaksud oleh tes tersebut. Artinya tes tersebut tidak mengukur secara akurat kemampuan mental orang yang berasal dari budaya lain.

Hingga mendekati akhir abad 20, kontroversi itu belum juga reda. Perdebatan sekitar penafsiran skor tes kelompok-kelompok yang memiliki kebudayaan dominan terus berlangsung hingga kini. Perdebatan ini sangat penting dalam psikologi secara umum, dan psikologi lintas budaya secara khusus, karena pada akhirnya debat tersebut bermuara pada pengaruh "nature atau nurture" dalam membentuk kecerdasan seseorang.

Merujuk pada sejarah lahirnya tes kecerdasan, ternyata IQ lahir karena pecah perang dunia II, saat itu Amerika Serikat membutuhkan pasukan yang pintar dan hebat. Untuk kebutuhan itulah digunakan IQ sebagai alat ukur untuk seleksi calon tentara. Sebagaimana diungkap di muka, ternyata pengukuran prestasi yang hanya menggunakan kecerdasan intelektual sebagai parameter justru akan menyesatkan, dan mengabaikan fungsi kecerdasan lainnya yang dimiliki manusia.

Namun, dalam perjalanan berikutnya orang mengamati, dan pengalaman memperlihatkan, tidak sedikit orang dengan IQ tinggi, yang sukses dalam studi, tetapi kurang berhasil dalam karier dan pekerjaan. Dari realitas itu, lalu ada yang menyimpulkan, IQ penting untuk mendapatkan pekerjaan, tetapi kemudian jadi kurang penting untuk menapak tangga karier. Untuk menapak tangga karier, ada sejumlah unsur lain yang lebih berperan. Misalnya saja yang mewujud dalam seberapa jauh seseorang bisa bekerja dalam tim, seberapa bisa ia menenggang perbedaan, dan seberapa luwes ia berkomunikasi dan menangkap bahasa tubuh orang lain. Unsur tersebut memang tidak termasuk dalam tes kemampuan (*aptitude test*) yang ia peroleh saat mencari pekerjaan. Pertanyaan sekitar hal ini kemudian terjawab ketika Daniel Goleman tahun 1995 menerbitkan buku *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Goleman (1995) berkesimpulan bahwa setiap manusia memiliki dua potensi pikiran, yaitu pikiran rasional dan pikiran emosional. Pikiran rasional digerakkan oleh kemampuan intelektual atau yang populer dengan sebutan kecerdasan intelektual, sedangkan pikiran emosional digerakkan oleh emosi.

Dari hasil penelitian Goleman (1995) ditemukan bahwa kecerdasan intelektual hanya berkontribusi sebesar 20% terhadap kesuksesan hidup seseorang, sedangkan 80 % lainnya ditentukan oleh faktor-faktor lain seperti kelas dalam kehidupan, kecerdasan emosional dan faktor keberuntungan. Selain

itu, dalam penelitian Goleman juga menemukan bukti bahwa kebanyakan orang yang menonjol dalam kehidupan nyata bukan ditentukan oleh kecerdasan intelektualnya, namun lebih ditentukan oleh kecerdasan emosional (EQ) yang dimilikinya.

Istilah kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*) kali pertama dilontarkan oleh psikolog Peter Salovey dari Harvard University dan John Mayer dari University of New Hampshire pada tahun 1990 (Shapiro, 1997). Istilah tersebut mendunia setelah Daniel Goleman menulis buku dengan judul "*Emotional Intelligence*". Keterkejutan orang akan fungsi EQ bagi kesuksesan perjalanan hidup seseorang lebih disebabkan karena hal tersebut membalikkan teori yang selama ini diyakini, bahwa kecerdasan intelektual merupakan satu-satunya determinan bagi prestasi yang dicapai seseorang. Selama ini keberhasilan seseorang diidentikkan dengan kecerdasan intelektual yang dimiliki, bahkan lebih dari itu kecerdasan intelektual cenderung identik dengan kesuksesan hidup. Artinya, mereka yang memiliki kecerdasan tinggi dapat dipastikan akan sukses dalam perjalanan hidupnya.

Dalam salah tulisannya Mudali (2002) mengungkap jika pada pertengahan tahun 1990 menjadi pintar tidaklah sesederhana dinyatakan hanya dengan memiliki IQ tinggi, tetapi juga dibutuhkan EQ (*emotional Intelligence*) agar benar-benar menjadi pintar. Namun saat ini, hal tersebut tidaklah cukup. Bagi Mudali untuk menjadi sungguh-sungguh pintar (*smart*) seseorang haruslah memiliki SQ: *spiritual intelligence*.

Setelah itu, ketika seseorang dengan kemampuan EQ dan IQ-nya berhasil meraih prestasi dan kesuksesan, acapkali orang tersebut disergap oleh perasaan "kosong" dan hampa dalam celah batin kehidupannya. Setelah prestasi puncak telah dipijak, ketika semua pemuasan perbedaan telah diraihinya, setelah uang hasil jeri payah berada dalam genggaman, ia tak tahu lagi ke mana harus

melangkah. Untuk apa semua prestasi itu diraihinya?, hingga hampir-hampir diperbudak oleh uang serta waktu tanpa tahu dan mengerti di mana ia harus berpijak?.

Di sinilah kecerdasan spiritual atau yang biasa disebut SQ muncul untuk melengkapi IQ dan EQ yang ada dalam diri setiap orang. Tepatnya di tahun 2000, dalam bukunya berjudul *"Spiritual Intelligence : the Ultimate Intellegence*, Danah Zohar dan Ian Marshall mengklaim bahwa SQ adalah inti dari segala intelegensia. Kecerdasan ini digunakan untuk menyelesaikan masalah kaidah dan nilai-nilai spiritual. Dengan adanya kecerdasan ini, akan membawa seseorang untuk mencapai kebahagiaan hakikinya. Karena adanya kepercayaan di dalam dirinya, dan juga bisa melihat apa potensi dalam dirinya. Karena setiap manusia pasti mempunyai kelebihan dan juga ada kekurangannya. Intinya, bagaimana kita bisa melihat hal itu. kecerdasan spiritual membawa seseorang untuk dapat menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga, dan tentu saja dengan Sang Maha Pencipta.

Kemunculan kecerdasan spiritual merupakan paradigma baru mengenai kecerdasan. Zohar & Ian Marsal menyatakan bahwa kecerdasan spiritual merupakan tiang penyokong IQ dan EQ. IQ dan EQ merupakan kecerdasan yang dapat dilihat (*tangible*), sedangkan SQ (kecerdasan spiritual) tidak demikian. Pemahaman tentang kecerdasan dan aplikasinya tergantung pada *personal values* masing-masing orang, motivasi untuk mengetahui lebih lanjut tentang kecerdasan spiritual, *level self-awareness*, serta kemampuan dan kemampuan untuk *'let go'*.

Danah Zohar dan Ian Marshall (2002) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau value, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau

jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan yang lain. Eckersley (2000), memberikan pengertian yang lain mengenai kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual didefinisikan sebagai perasaan intuisi yang dalam keterhubungan dengan dunia luas didalam hidup kita. Konsep mengenai kecerdasan spiritual dalam hubungannya dengan dunia kerja, menurut Asmos dan Duchon bahwa kecerdasan spiritual memiliki tiga komponen yaitu kecerdasan spiritual sebagai nilai kehidupan dari dalam diri, sebagai kerja yang memiliki arti dan komunitas. Hoffmann (2002), kecerdasan spiritual muncul karena adanya perbedaan tentang IQ dan EQ, oleh karena itu istilah tersebut muncul sebab IQ dan EQ dipandang hanya menyumbangkan sebagian dari penentu kesuksesan seseorang dalam hidup. Ada faktor lain yang ikut berperan yaitu kecerdasan spiritual yang lebih menekankan pada makna hidup dan bukan hanya terbatas pada penekanan agama saja, Berman (2001) kecerdasan spiritual adalah apa yang kita gunakan untuk mengembangkan kerinduan dan kapasitas kita dalam hal memaknai, memandang dan menilai. Ini memfasilitasi dialog antara pikiran dan emosi, antara jiwa dan tubuh. SQ memungkinkan kita untuk mengintegrasikan intrapersonal dan interpersonal, dan untuk mengatasi kesenjangan antara diri dan orang lain.

Kecerdeasan Spiritual, menurut psikolog University of California, Davis Robert Emmons, sebagaimana dikutip oleh Agus Efendi, (2005) memiliki komponen-komponen kecerdasan, yaitu : (1). Kemampuan mentransendensi, Orang-orang yang sangat spiritual menyerap sebuah realitas yang melampaui materi dan fisik. (2). Kemampuan untuk menyucikan pengalaman sehari-hari. Orang yang cerdas secara spiritual memiliki kemampuan untuk memberi makna sakral atau ilahi pada pelbagai aktivitas, peristiwa, dan hubungan sehari-hari. (3). Kemampuan untuk mengalami kondisi-kondisi kesadaran puncak. Orang-orang yang cerdas secara spiritual mengalami ekstase spiritual. Mereka sangat

perseptif terhadap pengalaman mistis. (4). Kemampuan untuk menggunakan potensi-potensi spiritual untuk memecahkan pelbagai masalah. Transformasi spiritual seringkali mengarahkan orang-orang untuk memprioritaskan ulang pelbagai tujuan. (5). Kemampuan untuk terlihat dalam pelbagai kebajikan. Orang-orang yang cerdas spiritual memiliki kemampuan lebih untuk menunjukkan pengampunan, mengungkapkan rasa terima kasih, merasakan kerendahan hati, dan menunjukkan rasa kasih.

Kecerdasan spiritual yang tinggi ditandai dengan adanya pertumbuhan dan transformasi pada diri seseorang, tercapainya kehidupan yang berimbang antara karier/pekerjaan dan pribadi/ keluarga, serta adanya perasaan suka cita serta puas yang diwujudkan dalam bentuk menghasilkan kontribusi yang positif dan berbagi kebahagiaan kepada lingkungan. Indikasi dari SQ yang telah berkembang dengan baik mencakup: a) Kemampuan untuk bersikap fleksibel, b) Adanya tingkat kesadaran diri yang tinggi, c) Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, d) Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui perasaan sakit, e) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai, f) Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, g) Kecenderungan untuk berpandangan holistik, h) Kecenderungan untuk bertanya "mengapa" atau "bagaimana jika" dan berupaya untuk mencari jawaban-jawaban yang mendasar, i) Memiliki kemudahan untuk bekerja melawan konvensi (Zohar & Marshall, 2002).

Pasiak (2012) mengemukakan empat dimensi spiritualitas yang dapat dijadikan indikator dalam aktivitas kerja yaitu: makna hidup, emosi positif, pengalaman spiritual, dan ritual. Pertama, makna hidup. Makna hidup merupakan manifestasi spiritualitas berupa penghayatan intrapersonal yang bersifat unik, ditujukan dalam hubungan social (interpersonal) yang bermanfaat, menginspirasi dan mewariskan sesuatu yang bernilai bagi kehidupan manusia. Kata kunci :

perseptif terhadap pengalaman mistis. (4). Kemampuan untuk menggunakan potensi-potensi spiritual untuk memecahkan pelbagai masalah. Transformasi spiritual seringkali mengarahkan orang-orang untuk memprioritaskan ulang pelbagai tujuan. (5). Kemampuan untuk terlihat dalam pelbagai kebajikan. Orang-orang yang cerdas spiritual memiliki kemampuan lebih untuk menunjukkan pengampunan, mengungkapkan rasa terima kasih, merasakan kerendahan hati, dan menunjukkan rasa kasih.

Kecerdasan spiritual yang tinggi ditandai dengan adanya pertumbuhan dan transformasi pada diri seseorang, tercapainya kehidupan yang berimbang antara karier/pekerjaan dan pribadi/ keluarga, serta adanya perasaan suka cita serta puas yang diwujudkan dalam bentuk menghasilkan kontribusi yang positif dan berbagi kebahagiaan kepada lingkungan. Indikasi dari SQ yang telah berkembang dengan baik mencakup: a) Kemampuan untuk bersikap fleksibel, b) Adanya tingkat kesadaran diri yang tinggi, c) Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, d) Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui perasaan sakit, e) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai, f) Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, g) Kecenderungan untuk berpandangan holistik, h) Kecenderungan untuk bertanya "mengapa" atau "bagaimana jika" dan berupaya untuk mencari jawaban-jawaban yang mendasar, i) Memiliki kemudahan untuk bekerja melawan konvensi (Zohar & Marshall, 2002).

Pasiak (2012) mengemukakan empat dimensi spiritualitas yang dapat dijadikan indikator dalam aktivitas kerja yaitu: makna hidup, emosi positif, pengalaman spiritual, dan ritual. Pertama, makna hidup. Makna hidup merupakan manifestasi spiritualitas berupa penghayatan intrapersonal yang bersifat unik, ditujukan dalam hubungan social (interpersonal) yang bermanfaat, menginspirasi dan mewariskan sesuatu yang bernilai bagi kehidupan manusia. Kata kunci :

inspiring (menumbuhkan keinginan meneladani dari orang lain) dan legacy (mewariskan sesuatu yang bernilai tinggi bagi kehidupan). Indikator yang digunakan untuk menilai dimensi ini adalah menolong dengan spontan, memegang teguh janji, memaafkan (diri dan orang lain), berperilaku jujur, menjadi teladan bagi orang lain, mengutamakan keselarasan dan kebersamaan.

Kedua, emosi positif. Manifestasi spiritualitas berupa kemampuan mengelola pikiran dan perasaan dalam hubungan intrapersonal sehingga seseorang memiliki nilai-nilai kehidupan yang mendasari kemampuan bersikap dengan tepat. Kata kunci : syukur (atas sesuatu yang given, yang sudah diberikan oleh Tuhan tanpa melalui usaha sendiri. Syukur jika diberi keberhasilan setelah melakukan usaha adalah syukur yang lebih rendah nilainya dibandingkan dengan bersyukur atas sesuatu yang diberikan tanpa ada usaha sama sekali), sabar (membuat segala sesuatu yang pahit dan tidak nyaman berada di bawah kontrol diri. Jadi, tidak sekedar "menahan"), dan ikhlas (melepaskan sesuatu secara sadar tanpa ada penyesalan). Indikator yang digunakan untuk melihat dimensi ini adalah senang terhadap kebahagiaan orang lain, menikmati dengan kesadaran bahwa segala sesuatu diciptakan atas tujuan tertentu/mengambil hikmah, bersikap optimis akan pertolongan Tuhan, bisa berdamai dengan keadaan sesulit/separah apa pun, mampu mengendalikan diri, bahagia ketika melakukan kebaikan.

Ketiga, pengalaman spiritual. Manifestasi spiritualitas di dalam diri seseorang berupa pengalaman spesifik dan unik terkait hubungan dirinya dengan Tuhan dalam pelbagai tingkatannya..kata kunci: estetika (pengalaman indriawi biasa yang bersifat estetis), takjub (pengalaman indriawi yang sensasional; tidak lazim), dan penyatuan (pengalaman non indriawi). Indikator yang digunakan dimensi ini adalah merasakan dekat dan bersahabat dengan alam semesta, menemukan Tuhan dibalik peristiwa, merasakan kehadiran Tuhan dalam

keseharian, merasakan teguran Tuhan ketika melakukan kesalahan, merasakan kesan istimewa pada semua peristiwa dekat dan bersahabat dengan alam semesta, mengalami perasaan menyatu dengan Tuhan.

Keempat, ritual. Manifestasi spiritualitas berupa tindakan terstruktur, sistematis, berulang, melibatkan aspek motoric, kognisi, dan afeksi yang dilakukan menurut suatu tata cara tertentu baik individual maupun komunal. Kata kunci : kebutuhan(ritual yang didorong oleh kebutuhan. Bukan oleh sebab-sebab lain), rasa kehilangan sesuatu (jika tidak melaksanakannya). Indikator yang digunakan dimensi ini adalah merasakan ketergantungan/membutuhkan Tuhan, merasakan adanya dialog/berkomunikasi dengan Tuhan, merasakan kasih sayang Tuhan, merasakan ketentraman/tenang, peka dengan kebaikan, dan takut melakukan dosa.

Karyawan dengan SQ yang tinggi biasanya akan lebih cepat mengalami pemulihan dari suatu penyakit, baik secara fisik maupun mental. Ia lebih mudah bangkit dari suatu kejatuhan atau penderitaan, lebih tahan menghadapi stres, lebih mudah melihat peluang karena memiliki sikap mental positif, serta lebih ceria, bahagia dan merasa puas dalam menjalani kehidupan. Berbeda dengan karyawan yang memiliki SQ rendah. Pada orang dengan SQ rendah, keberhasilan dalam hal karier, pekerjaan, penghasilan, status dan masih banyak lagi hal-hal yang bersifat materi ternyata tidak selalu mampu membuatnya bahagia. Persaingan dan perbedaan kepentingan yang berlangsung begitu ketat sering kali membuat manusia kehilangan arah dan identitas.

Sebelumnya, David B. King dan DeCicco (2009) seorang peneliti SQ dari Trent University in Peterborough, Ontario, Canada telah merumuskan SQ sebagai kapasitas mental yg berakar pada aspek non-materi dan transendental dari fakta dan realita, dalam pernyataannya, bahwa kecerdasan spiritual didefinisikan sebagai satu set kapasitas intelektual yang berkontribusi terhadap

kesadaran, integrasi, dan aplikasi adaptif aspek nonmateri dan transenden tentang keberadaan seseorang, mengarah ke hasil seperti refleksi eksistensial mendalam, peningkatan makna, pengakuan dari diri transenden, dan penguasaan kondisi rohani. (King dan DeCicco, 2009).

Kemudian, King menyebutkan empat dasar kemampuan SQ yang dapat dijadikan indikator SQ, yaitu: (1) *Critical Existential Thinking (CET)*: kemampuan untuk memahami eksistensi alam serta hal-hal non-eksistensial yg berada di baliknya. (2) *Personal Meaning Production (PMP)*: kemampuan untuk memaknai pengalaman fisik dan mental, termasuk merumuskan tujuan hidup. (3) *Transcendental Awareness (TA)*: kemampuan memahami dimensi transenden dari diri sendiri, orang lain, dan dunia fisik dalam pemahaman non-materialistik. (4) *Conscious State Expansion (CSE)*: kemampuan untuk memasuki tingkat kesadaran yang lebih tinggi; mencapai pemahaman akan kesadaran murni, cosmic consciousness, kesatuan, ke-Esa-an; misalnya lewat kontemplasi, meditasi, doa, ritual ibadah.

Dalam konteks bahasa bahwa SQ adalah kecerdasan jiwa yang membantu seseorang untuk mengembangkan dirinya secara utuh melalui penciptaan kemungkinan untuk menerapkan nilai-nilai positif. SQ diyakini merupakan tingkatan tertinggi dari kecerdasan, yang digunakan untuk menghasilkan arti (*meaning*) dan nilai (*value*). Ciri utama dari SQ ini ditunjukkan dengan kesadaran seseorang untuk menggunakan pengalamannya sebagai bentuk penerapan nilai dan makna. SQ melampaui kekinian dan pengalaman manusia, serta merupakan bagian terdalam dan terpenting dari manusia (Pasiak, 2002). Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan kalbu yang berhubungan dengan kualitas batin seseorang. Kecerdasan ini mengarahkan seseorang untuk berbuat lebih manusiawi, sehingga dapat menjagkau nilai-nilai yang luhur yang mungkin belum tersentuh oleh akal pikiran manusia. (Mujib dan mudzakkir, 2002)

Belakangan sejumlah psikolog mulai menyadari pentingnya memasukkan aspek agama dalam kecerdasan spiritual. Mereka juga mengisyaratkan peranan penting yang dilakukan iman dalam memberikan kedamaian dan ketenangan dalam jiwa. Menurut Najati (2006) ada beberapa indikator tentang kesehatan jiwa sebagai berikut: (1) Aspek Ruh. Aspek Ruhani merupakan aspek yang berkaitan dengan jiwa seseorang ataupun hati nurani. Mengaplikasikan rukun Iman, selalu merasakan kedekatan dengan Allah, memenuhi kebutuhan-kebutuhan dengan sesuatu yang halal, selalu berzikir kepada Allah seperti melaksanakan perintah Allah dengan ibadah. (2). Aspek Jiwa. Jujur terhadap jiwa, hati tidak iri, dengki, dan benci, menerima jati diri, mampu mengatasi depresi, mampu mengatasi perasaan gelisah, menjauhi sesuatu yang menyakiti jiwa (sombong, berbangga diri, boros, kikir, malas, pesimis), memegang prinsip-prinsip syariat, keseimbangan emosi, lapang dada, spontan, menerima kehidupan, mampu menguasai dan mengontrol diri, sederhana, ambisius, percaya diri. Jiwa adalah sebuah fasilitas pembantu yang diciptakan Allah pada diri manusia agar mampu memiliki kekuatan yang dibutuhkan dalam membangun karakter-karakter yang bersifat dinamis. (3) Aspek Biologis. Aspek biologis berkaitan dengan kesehatan seseorang. Terbebas dari penyakit, tidak cacat, membentuk konsep positif terhadap fisik, menjaga kesehatan, tidak membebani fisik kecuali batas kemampuannya. (4) Aspek Sosial. Aspek sosial berkaitan dengan hubungan dengan sesama manusia. Mencintai kedua orang tua, mencintai pendamping hidup, mencintai anak, membantu orang yang membutuhkan, amanah, berani mengungkapkan kebenaran, menjauhi hal-hal yang menyakiti orang lain, jujur terhadap orang lain, mencintai pekerjaan, mempunyai tanggung jawab sosial. Secara sosial cinta sangat menentukan dalam membentuk hubungan-hubungan sosial yang harmonis, cintalah yang mendorong untuk saling tolong-menolong, saling menguatkan dan mengikatkan ikatan solidaritas sosial. Al-Quran

membimbing kaum kuslimin untuk saling tolong menolong dan persatuan diantara mereka, Firman Allah pada surah At-Taubah ayat 71:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ
اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾

Terjemahannya: "Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendinkan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana". (At-Taubah: 71)

Terkait dengan kecerdasan manusia, Firman Allah pada surah an-Nahl ayat 78:

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ
وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٧٨﴾

Terjemahannya: "Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam Keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur". (An-Nahl: 78)

Maksud ayat ini adalah, Allah mengajari kalian apa yang sebelumnya tidak kalian ketahui, yaitu sesudah Allah mengeluarkan dari perut ibu kalian tanpa memahami dan mengetahui sesuatu apa pun. وَالْأَفْئِدَةَ maksudnya adalah hati yang kalian gunakan untuk mengenal segala sesuatu, merekamnya dan memikirkannya sehingga kalian memahaminya. Lafadz لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ "agar kamu bersyukur", maksudnya adalah kami berbuat demikian pada kalian, maka bersyukurlah kalian kepada Allah atas hal-hal yang dikaruniakan-Nya kepada kalian. (Abu Ja'far Muhammad bin Jarir Ath-Thabari, 2009). Sedangkan menurut Tafsir Al Maraghi, menjelaskan bahwa setelah Allah melahirkan kamu dari perut ibumu, maka Dia menjadikan kamu dapat mengetahui segala sesuatu yang sebelumnya tidak kamu ketahui. Dia telah memberikan kepadamu beberapa

macam anugerah berupa: akal (sebagai alat untuk memahami sesuatu), pendengaran (sebagai alat untuk mendengarkan suara), penglihatan (sebagai alat untuk melihat segala sesuatu), perangkat hidup yang lain (sehingga kamu dapat mengetahui jalan untuk mencari rizki dan materi lainnya yang kamu butuhkan, bahkan kamu dapat pula memilih mana yang terbaik bagi kamu dan meninggalkan mana yang jelek). Ayat ini juga dapat digambarkan dalam suatu perilaku manusia seperti: (1) bersikap rendah hati dan tidak boleh sombong dengan ilmunya, sebab ilmu Allah luas dan tidak terbatas oleh apapun. (2) Selalu menggunakan akal/kecerdasan, pikiran, hati nuraninya untuk menggali ilmu-ilmu Allah swt. (3) Selalu menjaga keimanan dan ketakwaan kepada Allah swt.

Dalam literatur Islam ada beberapa kata yang apabila ditinjau dari pengertian etimologi memiliki makna yang sama atau dekat dengan kecerdasan, antara lain: *Al-Kayyis*, memiliki makna sama dengan al-'aql (cerdas). Rasulullah saw. mendefinisikan kecerdasan dengan menggunakan kata *al-kayyis*, sebagaimana Tirmidzi meriwayatkan hadits, Rasulullah saw bersabda:

عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- قَالَ « الْكَيْسُ مَنْ ذَانَ نَفْسَهُ وَعَمِلَ لِمَا بَعْدَ الْمَوْتِ » (رواه الترمذي)

Artinya: "Dari Syaddad Ibn Aus, dari Rasulullah saw. Bersabda: orang yang cerdas adalah orang yang merendahkan dirinya dan beramal untuk persiapan sesudah mati". (H.R. At-Tirmidzi)

Menurut Quraish Shihab, (1996), Al-Quran menggunakan kata akal untuk menunjukkan sesuatu yang mengikat atau menghalangi seseorang terjerumus dalam kesalahan atau dosa. Sesuatu yang dimaksud tidak dijelaskan secara eksplisit dalam Al-Quran, namun dari konteks yang menggunakan akar kata *aql* sesuatu itu dapat dimaknai dalam tiga konteks maksud yakni: (1) daya (kecerdasan) untuk memahami sesuatu, (2) daya (kecerdasan), dan atau

dorongan Moral, dan (3) daya (kecerdasan) untuk mengambil pelajaran dan kesimpulan atau hikmah (Quraish Shihab, 1996).

Daya (kecerdasan) untuk memahami sesuatu, dapat dipahami dari firman Allah pada surah Al-Ankabut ayat 43:

وَتِلْكَ الْأَمْثَلُ نُضِرُّهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ ﴿٤٣﴾

Terjemahannya: "Dan perumpamaan-perumpamaan ini Kami buat untuk manusia; dan tiada yang memahaminya kecuali orang-orang yang berilmu". (Al-Ankabut:43)

Manusia memiliki kecerdasan logis yang berkaitan dengan panca indera. Ini diisyaratkan oleh Al-quran antara lain dalam ayat-ayat yang berbicara tentang kejadian langit dan bumi, silih bergantinya malam dan siang, dan lain-lain. Hal tersebut dinyatakan sebagai bukti-bukti keesaan Allah swt. bagi orang-orang yang berakal (QS. Al-Baqarah, 2:164). Akal yang dimaksud di sini adalah kecerdasan rasional-logis yang mengandalkan panca indera.

Dalam konteks daya (kecerdasan), dan atau dorongan moral dapat dipahami dari firman Allah pada surah Al-Anam ayat 51:

• قُلْ تَعَالَوْا أَنبَأْ مَا حَرَّمَ رَبِّيَ عَلَيْكُمْ عَلَىٰ كُفْرِكُمْ أَن تَقْرُبُوا بِهِ شَيْئًا ۖ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ وَلَا تَقْتُلُوا
أَوْلَادَكُمْ مِمَّنْ إِهْلِكُوا نَحْنُ نَرْزُقُكُمْ وَإِنَّهُمْ مُّسْتَقِيمُونَ ۖ وَلَا تَقْرَبُوا الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَّنَ
وَلَا تَقْتُلُوا النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ ۚ ذَٰلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴿٥١﴾

Terjemahannya: "Katakanlah: Marilah kubacakan apa yang diharamkan atas kamu oleh Tuhanmu Yaitu: janganlah kamu mempersekutukan sesuatu dengan Dia, berbuat baiklah terhadap kedua orang ibu bapa, dan janganlah kamu membunuh anak-anak kamu karena takut kemiskinan, Kami akan memberi rezki kepadamu dan kepada mereka, dan janganlah kamu mendekati perbuatan-perbuatan yang keji, baik yang nampak di antaranya maupun yang tersembunyi, dan janganlah kamu membunuh jiwa yang diharamkan Allah (membunuhnya) melainkan dengan sesuatu (sebab) yang benar". demikian itu yang diperintahkan kepadamu supaya kamu memahami(nya). (Al-Anam: 151).

Kecerdasan yang dimaksud dalam ayat di atas berorientasi pada kecerdasan emosional, atau kecerdasan sosial yang menekankan agar manusia

membangun hubungan sosial, memupuk empati, berperilaku jujur, memiliki motivasi dan berbagai perilaku sosial positif lainnya yang muncul dari dorongan moral yang baik.

Menurut Quraish Shihab (1996) seseorang yang memiliki kemampuan atau kecerdasan pikir dan zikir sekaligus, akan melahirkan kecerdasan spiritual. Al-quran juga membuktikan bahwa jika kecerdasan-kecerdasan manusia saling bekerja sama dengan baik. Maka akan melahirkan manusia yang tidak mudah putus asa, dan mampu menemukan makna dibalik peristiwa yang sedang terjadi, dan berujung pada ketundukan manusia kepada Tuhan. Firman Allah pada surat Ali-Imran ayat 190-191:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ ﴿١٩٠﴾
 الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ
 رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

Terjemahannya: "Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal, (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): Ya Tuhan Kami, Tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha suci Engkau, Maka peliharalah Kami dari siksa neraka". (Ali-Imran: 190-191).

Pada ayat diatas mengajak manusia untuk berpikir dan merenungi tentang penciptaan langit-langit dan bumi. Ayat ini juga menjelaskan tentang keesaan Tuhan Sang Pencipta dan menyatakan bahwa apabila manusia memikirkan dengan cermat dan menggunakan akalny terkait dengan proses penciptaan langit-langit dan bumi, silih bergantinya siang dan malam, maka ia akan menemukan tanda-tanda jelas atas kekuasaan Allah Swt; maha karya dan rahasia-rahasia yang menakjubkan yang akan menuntun para hamba kepada Allah Swt dan hari Kiamat serta menggiring mereka pada kekuasaan Ilahi yang tak terbatas.

Lebih lanjut, Quraish Shihab (1996) menjelaskan bahwa seluruh ayat di dalam Al-quran yang memakai kata akal dapat diklasifikasi dalam tiga bagian yakni; kosmologis, moralitas, dan teologis. Kosmologis menyangkut kebesaran Tuhan, proses dinamis manusia, dan pemahaman terhadap keberadaan alam semesta, yang merupakan bagian dari kecerdasan rasional atau IQ. Moralitas, terutama menyangkut etika pribadi, dan etika sosial, yang merupakan bagian dari kecerdasan emosional atau EQ. Teologis, bersangkut paut dengan keimanan, kesadaran ketuhanan, kitab suci dan ibadah, sebagian sumber pencarian dan penemuan makna dalam kehidupan yang merupakan bagian dari kecerdasan spiritual atau SQ.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa di dalam Al-Quran banyak sekali kata yang menunjukkan tentang kecerdasan manusia. Sekalipun Al-Quran menggunakan kata yang beragam, namun jika ditelaah diperoleh suatu kesimpulan, bahwa dari seluruh kata itu tersimpul dalam satu makna yakni kekuatan kecerdasan dalam diri manusia. Kata otak yang hasil kerja fungsionalnya berupa akal pikiran, yang ternyata dalam Al-Quran, mempergunakan kata yang beragam seperti, *ruh*, *aql*, *qalb*, *nafs*, dan kata yang semakna atau hampir sama maknanya dengan keempat kata tersebut. Keempat unsur penting dimensi psikologis manusia tersebut, sangat menentukan kualitas manusia.

Otak dengan tiga fungsinya yakni fungsi rasional, fungsi emosional dan fungsi spiritual. Hal ini identik dengan tiga aspek utama yang menjadi kajian akal yakni pada aspek kosmologi, aspek moral, dan aspek teologis. Aspek rasional berdasarkan Islam, aspek emosional berdasarkan iman, dan aspek spiritual berdasarkan Ihsan. Jika ketiga aspek tersebut berfungsi dan bekerja sama dengan baik maka akan melahirkan manusia yang paripurna atau insan kamil.

2.4. Kepemimpinan

Kepemimpinan itu wajib ada, baik secara syar'i ataupun secara 'aqli. Secara syar'i misalnya tersirat dari firman Allah tentang doa orang-orang yang selamat *"Dan jadikanlah kami sebagai imam (pemimpin) bagi orang-orang yang bertaqwa"* [QS Al-Furqan: 74]. Demikian pula firman Allah *"Taatlah kalian kepada Allah dan taatlah kalian kepada Rasul dan para ulul amri diantara kalian"* [QS An-Nisaa': 59]. Dan Rasulullah saw bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Bukhari sangat terkenal: *كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ* artinya: *"Setiap dari kalian adalah pemimpin, dan setiap dari kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya"*. (HR Imam Bukhari).

Dalam ayat tersebut kata ulil amri adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat atau organisasi. Dan pada hadits tersebut menjelaskan bahwa setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. (Hafhiduddin dan Tanjung, 2003).

Persoalan kepemimpinan Allah SWT menegaskan dalam Kitab Al-Qur'an diantaranya, firman Allah pada surah Ali Imran ayat 103 - 104.

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِيَعْتَمِيهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ ۗ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾
وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Terjemahannya: *"Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayatnya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. Dan hendaklah ada di antara*

kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung". (Ali Imran: 103 – 104)

Dalam ayat tersebut yang dimaksud dengan tali Allah disini adalah Islam, untuk itu kita wajib mengatur diri dalam mengisi hidup dan kehidupan ini dengan memegang nilai-nilai ajaran Islam, artinya bahwa mulai mengatur diri pribadi, keluarga, masyarakat dan lain sebagainya dengan berpegang pada nilai-nilai ajaran Islam, sebab ini merupakan perintah Allah SWT.

Ayat dan hadis tersebut diatas merupakan landasan normatif yang dapat dijadikan rujukan untuk menjelaskan kepemimpinan secara aqalia (*'aqli*). Secara aqalia, kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang yang berbeda. Hal tersebut dapat menimbulkan kebingungan yang disebabkan oleh adanya penggunaan istilah-istilah lain yang kurang tepat. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif individual dari aspek fenomena yang paling menarik perhatiannya. Terdapat hampir sama banyaknya defenisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut. Dimana kepemimpinan didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsaham dari pengaruh (Yukl,1998). Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, 2013). Pengertian ini dipertajam oleh Dubrin bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin, A. J, 2001).

Menurut Stogdill (Bertocci, 2009) dalam bukunya *Handbook of Leadership*, mendefinisikan kepemimpinan sebagai: . . . interaksi antara anggota

atau kelompok. Pemimpin adalah agen perubahan, orang-orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi mereka. Kepemimpinan terjadi ketika salah satu anggota kelompok memodifikasi motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompok. Dengan demikian, menurut definisi Stodgill, kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh. Hal ini juga menyiratkan bahwa hubungan impersonal dapat melibatkan kepemimpinan. Definisi Stodgill ini menekankan pentingnya menjadi agen perubahan yang mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikut.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana satu orang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan tanpa jenis pemaksaan pengaruh. Kepemimpinan adalah: . . . upaya untuk menggunakan pengaruh tanpa paksaan untuk memotivasi individu mencapai beberapa tujuan (Gibson et al., 2000 dalam Bertocci, 2009). Kepemimpinan didefinisikan sebagai implementasi pengaruh oleh salah satu anggota kelompok atau organisasi atas anggota lain untuk membantu kelompok mencapai tujuannya. Dengan demikian, pemimpin adalah individu yang memiliki pengaruh tersebut. Mereka juga membedakan antara pemimpin formal dan informal: pemimpin formal memiliki kewenangan atas para pengikutnya dalam sebuah organisasi berdasarkan posisi mereka dalam organisasi. Pemimpin informal tidak memiliki otoritas formal tetapi mempengaruhi pelaksanaan atas para pengikutnya dengan bakat, keterampilan, atau persahabatan. (Jennifer M. George et al., 2005 dalam Bertocci, 2009)

Berdasarkan definisi diatas, Shelly Kirkpatrick dan Edwin Locke, 1991 dalam Bertocci, (2009), menemukan lima model karakteristik kepemimpinan yaitu: (1) prestasi (*achievement*), kebutuhan seorang pemimpin untuk mencapai adalah penting untuk menyelesaikan proyek-proyek yang sulit, memperoleh pekerjaan dan pengalaman pendidikan dan untuk memulai dan menyelesaikan

proyek. (2) Ambisi (*ambition*). Seorang pemimpin berambisi untuk menggerakkan peserta didik untuk menetapkan tujuan yang menantang untuk dicapai. (3) Energi (*energy*). Seorang pemimpin memfokuskan energi pada kesuksesan menangani proyek yang intens dan tuntutan proyek. (4) Ketahanan (*tenacity*). Seorang pemimpin menunjukkan daya tahan dalam menyelesaikan proyek sulit dan mengatasi hambatan yang cukup besar. (5) Inisiatif (*initiative*). Seorang pemimpin adalah proaktif bukan reaktif, merebut peluang dan tidak ragu-ragu untuk melakukan tindakan untuk memperbaiki masalah yang teridentifikasi.

Demikianlah esensi kepemimpinan, maka dalam situasi tertentu kepemimpinan dirasakan penting, bahkan amat penting (*critical*). Sedikitnya ada empat alasan mengapa pemimpin diperlukan: (a) karena banyak orang yang memerlukan figur pemimpin, (b) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (c) sebagai tempat pengambil alihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya dan (d) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan (Veithzal, 2006).

Oleh karena kepemimpinan berperan penting dalam organisasi, maka dimensi-dimensi kepemimpinan yang bersifat kompleks perlu difahami dan dikaji secara terkoordinasi, sehingga peranan kepemimpinan dapat dilaksanakan secara efektif.

Walaupun banyak orang memiliki pemahaman yang sangat mendalam tentang apa artinya kepemimpinan itu, tetapi upaya untuk mendefinisikan suatu istilah terbukti merupakan upaya yang menantang baik bagi akademisi maupun praktisi. Kepemimpinan telah menjadi topik introspeksi akademis lebih dari seabad yang lalu, dan definisi telah berubah secara berkelanjutan selama periode itu. Definisi-definisi ini telah dipengaruhi oleh banyak faktor dari masalah dunia serta politik untuk persepektif tentang disiplin di mana topik itu dipelajari. Di dalam karyanya yang terkenal Rost (1991) menganalisis materi yang ditulis dari

tahun 1900 hingga 1990, menemukan lebih dari 200 definisi kepemimpinan yang berbeda. Analisisnya memberi sejarah singkat, tentang bagaimana kepemimpinan telah didefinisikan selama satu abad terakhir. (Northouse, 2013)

Tahun 1900 – 1929, definisi tentang kepemimpinan yang muncul di tiga puluh tahun pertama abad ke-20 menekankan kontrol dan sentralisasi kekuasaan dengan tema umum tentang dominasi. Konferensi tentang kepemimpinan pada tahun 1927, Moore, mendefinisikan kepemimpinan sebagai "kemampuan untuk menekankan hasrat pemimpin terhadap orang yang dipimpin dan mendorong kepatuhan, penghargaan, loyalitas, dan kerjasama". Tahun 1930-an, sifat menjadi fokus untuk mendefinisikan kepemimpinan, dengan pandangan yang berubah tentang kepemimpinan sebagai pengaruh, bukan dominasi. Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai interaksi karakter keperibadian khusus yang dimiliki seseorang dengan yang dimiliki kelompok. Dicatat juga bahwa walaupun sikap dan aktivitas dari banyak orang dipengaruhi oleh satu orang, para pengikut juga mempengaruhi pemimpinnya. Tahun 1940-an, pendekatan kelompok muncul ke muka dengan kepemimpinan yang didefinisikan sebagai perilaku individu saat mengarahkan aktivitas kelompok (Hemphill, 1949). Diwaktu yang sama, Copeland (1942) kepemimpinan dengan persuasi dibedakan dari "sikap dan metode dalam mengawasi orang" atau kepemimpinan dengan pemaksaan. (Northouse, 2013).

Tahun 1950-an, tiga tema yang mendominasi definisi kepemimpinan selama dekade ini: (1) keberlangsungan teori kelompok, yang membentuk kepemimpinan sebagai apa yang dilakukan pemimpin dalam kelompok; (2) kepemimpinan sebagai hubungan yang mengembangkan tujuan bersama, yang mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan pada perilaku pemimpin; dan (3) keefektifan, di mana kepemimpinan didefinisikan oleh kemampuan untuk memengaruhi seluruh keefektifan kelompok. Tahun 1960-an, walaupun

merupakan masa-masa yang kacau untuk masalah dunia, tahun 1960-an terdapat keselerasan di kalangan ahli kepemimpinan. Definisi utama tentang kepemimpinan sebagai perilaku yang memengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan bersama, telah digarisbawahi oleh Seeman (1960) yang menggambarkan kepemimpinan sebagai "tindakan oleh orang-orang yang memengaruhi orang lain dalam arah yang sama. (Northouse (2013)

Tahun 1970-an, fokus kelompok memberi jalan untuk pendekatan perilaku organisasional, dimana kepemimpinan dilihat sebagai "membentuk dan memepertahankan kelompok atau organisasi untuk tujuan kelompok atau organisasional" (Rost, 1991). Tetapi, definisi Burns (1978) merupakan konsep terpenting tentang kepemimpinan: "Kepemimpinan adalah proses mobilisasi timbal balik oleh orang-orang dengan motif dan nilai tertentu, beragam sumber daya ekonomi, politik, dan lainnya, dalam konteks persaingan dan konflik, untuk menyadari tujuan yang dimiliki secara mandiri atau bersama oleh pemimpin dan pengikut". (Northouse, 2013)

Tahun 1980-an, dekade ini dipenuhi dengan karya akademisi dan karya populer tentang kepemimpinan, sehingga topik ini menjadi pusat perhatian akademisi dan publik. Sebagai hasilnya, sejumlah definisi untuk kepemimpinan menjadi terlalu berlebihan dengan sejumlah tema yang tetap ada: (1) lakukan seperti yang diminta pemimpin. Definisi kepemimpinan umumnya tetap menyampaikan pesan bahwa kepemimpinan membuat pengikut melakukan apa yang diinginkan atasan. (2) pengaruh. Mungkin kata yang paling sering digunakan dalam definisi kepemimpinan di era 1980-an adalah pengaruh, kata itu dianalisis dari setiap sudut pandang. Bagaimanapun, dalam upaya untuk membedakan kepemimpinan dari manajemen, akademisi menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh yang tidak bersifat memaksa. (3) sifat. Dicituskan oleh buku laris *In Search of Excellence* (Peter & Waterman, 1982),

gerakan kepemimpinan-sebagai-kehebatan membuat sifat kepemimpinan kembali menjadi sorotan. Sebagai hasilnya, banyak pemahaman orang tentang kepemimpinan didasarkan pada orientasi sifat. (4) Transformasi. Burn (1978) dipuji karena memulai gerakan yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses transformasional. Definisi tersebut menyatakan, kepemimpinan terjadi "ketika satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain dalam cara tertentu, sehingga pemimpin dan pengikutnya saling mengangkat ke tingkatan motivasi dan moralitas yang lebih tinggi". Memasuki abad 21, setelah ketidakcocokan selama berpuluh tahun, pakar kepemimpinan sepakat tentang satu hal: Mereka tidak dapat menghasilkan suatu definisi bersama untuk kepemimpinan. Debat pun terus terjadi, seperti apakah kepemimpinan dan manajemen merupakan proses terpisah, sementara yang lain menekankan pada sifat, keterampilan, atau aspek hubungan kepemimpinan. Karena faktor seperti pengaruh global yang berkembang dan perbedaan generasional, maka kepemimpinan akan terus memiliki makna yang berbeda untuk orang yang berbeda. Intinya, kepemimpinan adalah konsep yang kompleks sehingga suatu definisi yang pasti akan sulit didapat. (Northouse, 2013)

Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin atau manajer. Dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin dengan manajer. Luthans (2002) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah: *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru); *An original* (asli dari pemimpin); *Develops* (mengembangkan); *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia); *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya); *Longrange perspective* (memiliki prespektif jangka panjang); *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa); *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya); *Originates* (memiliki keaslian); *Challenges the Status quo* (menentang kemapanan); *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin); *Does the right thing*

macam anugerah berupa: akal (sebagai alat untuk memahami sesuatu), pendengaran (sebagai alat untuk mendengarkan suara), penglihatan (sebagai alat untuk melihat segala sesuatu), perangkat hidup yang lain (sehingga kamu dapat mengetahui jalan untuk mencari rizki dan materi lainnya yang kamu butuhkan, bahkan kamu dapat pula memilih mana yang terbaik bagi kamu dan meninggalkan mana yang jelek). Ayat ini juga dapat digambarkan dalam suatu perilaku manusia seperti: (1) bersikap rendah hati dan tidak boleh sombong dengan ilmunya, sebab ilmu Allah luas dan tidak terbatas oleh apapun. (2) Selalu menggunakan akal/kecerdasan, pikiran, hati nuraninya untuk menggali ilmu-ilmu Allah swt. (3) Selalu menjaga keimanan dan ketakwaan kepada Allah swt.

Dalam literatur Islam ada beberapa kata yang apabila ditinjau dari pengertian etimologi memiliki makna yang sama atau dekat dengan kecerdasan, antara lain: *Al-Kayyis*, memiliki makna sama dengan *al-'aqil* (cerdas). Rasulullah saw. mendefinisikan kecerdasan dengan menggunakan kata *al-kayyis*, sebagaimana Tirmidzi meriwayatkan hadits, Rasulullah saw bersabda:

عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- قَالَ « الْكَيْسُ مَنْ دَانَ نَفْسَهُ وَجَمَلَ لِمَا بَعْدَ الْمَوْتِ (رواه الترمذی)

Artinya: "Dari Syaddad Ibn Aus, dari Rasulullah saw. Bersabda: orang yang cerdas adalah orang yang merendahkan dirinya dan beramal untuk persiapan sesudah mati". (H.R. At-Tirmidzi)

Menurut Quraish Shihab, (1996), Al-Quran menggunakan kata akal untuk menunjukkan sesuatu yang mengikat atau menghalangi seseorang terjerumus dalam kesalahan atau dosa. Sesuatu yang dimaksud tidak dijelaskan secara eksplisit dalam Al-Quran, namun dari konteks yang menggunakan akar kata *aqil* sesuatu itu dapat dimaknai dalam tiga konteks maksud yakni: (1) daya (kecerdasan) untuk memahami sesuatu, (2) daya (kecerdasan), dan atau

dorongan Moral, dan (3) daya (kecerdasan) untuk mengambil pelajaran dan kesimpulan atau hikmah (Quraish Shihab, 1996).

Daya (kecerdasan) untuk memahami sesuatu, dapat dipahami dari firman Allah pada surah Al-Ankabut ayat 43:

وَتِلْكَ الْأَمْثَلُ نُضْرِبُهَا لِلنَّاسِ ۖ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ ﴿٤٣﴾

Terjemahannya: "Dan perumpamaan-perumpamaan ini Kami buat untuk manusia; dan tiada yang memahaminya kecuali orang-orang yang berilmu". (Al-Ankabut:43)

Manusia memiliki kecerdasan logis yang berkaitan dengan panca indera. Ini diisyaratkan oleh Al-quran antara lain dalam ayat-ayat yang berbicara tentang kejadian langit dan bumi, silih bergantinya malam dan siang, dan lain-lain. Hal tersebut dinyatakan sebagai bukti-bukti keesaan Allah swt. bagi orang-orang yang berakal (QS. Al-Baqarah, 2:164). Akal yang dimaksud di sini adalah kecerdasan rasional-logis yang mengandalkan panca indera.

Dalam konteks daya (kecerdasan), dan atau dorongan moral dapat dipahami dari firman Allah pada surah Al-Anam ayat 51:

• قُلْ تَعَالَوْا أَنزَلْ مَا حَرَّمَ رَبُّكُمْ عَلَيْكُمْ ۖ أَلَّا تُشْرِكُوا بِيَّ شَيْئًا ۖ وَيَآلِئِدَيْنِ إِحْسَنًا ۖ وَلَا تَقْتُلُوا
أَوْلَادَكُمْ مِمَّنْ إِمْلَقُوا ۖ نَحْنُ نَرْزُقُكُمْ وَإِيَّاهُمْ ۖ وَلَا تَقْرَبُوا الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَّنَ
وَلَا تَقْتُلُوا النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ ۚ ذَٰلِكُمْ وَصَّيْتُكُمْ بِهَا لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ ﴿٥١﴾

Terjemahannya: "Katakanlah: Marilah kubacakan apa yang diharamkan atas kamu oleh Tuhanmu Yaitu: janganlah kamu mempersekutukan sesuatu dengan Dia, berbuat baiklah terhadap kedua orang ibu bapa, dan janganlah kamu membunuh anak-anak kamu karena takut kemiskinan, Kami akan memberi rezki kepadamu dan kepada mereka, dan janganlah kamu mendekati perbuatan-perbuatan yang keji, baik yang nampak di antaranya maupun yang tersembunyi, dan janganlah kamu membunuh jiwa yang diharamkan Allah (membunuhnya) melainkan dengan sesuatu (sebab) yang benar". demikian itu yang diperintahkan kepadamu supaya kamu memahami(nya). (Al-Anam: 151).

Kecerdasan yang dimaksud dalam ayat di atas berorientasi pada kecerdasan emosional, atau kecerdasan sosial yang menekankan agar manusia

membangun hubungan sosial, memupuk empati, berperilaku jujur, memiliki motivasi dan berbagai perilaku sosial positif lainnya yang muncul dari dorongan moral yang baik.

Menurut Quraish Shihab (1996) seseorang yang memiliki kemampuan atau kecerdasan pikir dan zikir sekaligus, akan melahirkan kecerdasan spiritual. Al-quran juga membuktikan bahwa jika kecerdasan-kecerdasan manusia saling bekerja sama dengan baik. Maka akan melahirkan manusia yang tidak mudah putus asa, dan mampu menemukan makna dibalik peristiwa yang sedang terjadi, dan berujung pada ketundukan manusia kepada Tuhan. Firman Allah pada surat Ali-Imran ayat 190-191:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ ﴿١٩٠﴾
الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ
رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

Terjemahannya: "Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal, (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): Ya Tuhan Kami, Tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha suci Engkau, Maka peliharalah Kami dari siksa neraka". (Ali-Imran: 190-191).

Pada ayat diatas mengajak manusia untuk berpikir dan merenungi tentang penciptaan langit-langit dan bumi. Ayat ini juga menjelaskan tentang keesaan Tuhan Sang Pencipta dan menyatakan bahwa apabila manusia memikirkan dengan cermat dan menggunakan akalny terkait dengan proses penciptaan langit-langit dan bumi, silih bergantinya siang dan malam, maka ia akan menemukan tanda-tanda jelas atas kekuasaan Allah Swt; maha karya dan rahasia-rahasia yang menakjubkan yang akan menuntun para hamba kepada Allah Swt dan hari Kiamat serta menggiring mereka pada kekuasaan Ilahi yang tak terbatas.

Lebih lanjut, Quraish Shihab (1996) menjelaskan bahwa seluruh ayat di dalam Al-quran yang memakai kata akal dapat diklasifikasi dalam tiga bagian yakni; kosmologis, moralitas, dan teologis. Kosmologis menyangkut kebesaran Tuhan, proses dinamis manusia, dan pemahaman terhadap keberadaan alam semesta, yang merupakan bagian dari kecerdasan rasional atau IQ. Moralitas, terutama menyangkut etika pribadi, dan etika sosial, yang merupakan bagian dari kecerdasan emosional atau EQ. Teologis, bersangkut paut dengan keimanan, kesadaran ketuhanan, kitab suci dan ibadah, sebagian sumber pencarian dan penemuan makna dalam kehidupan yang merupakan bagian dari kecerdasan spiritual atau SQ.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa di dalam Al-Quran banyak sekali kata yang menunjukkan tentang kecerdasan manusia. Sekalipun Al-Quran menggunakan kata yang beragam, namun jika ditelaah diperoleh suatu kesimpulan, bahwa dari seluruh kata itu tersimpul dalam satu makna yakni kekuatan kecerdasan dalam diri manusia. Kata otak yang hasil kerja fungsionalnya berupa akal pikiran, yang ternyata dalam Al-Quran, mempergunakan kata yang beragam seperti, *ruh*, *aql*, *qalb*, *nafs*, dan kata yang semakna atau hampir sama maknanya dengan keempat kata tersebut. Keempat unsur penting dimensi psikologis manusia tersebut, sangat menentukan kualitas manusia.

Otak dengan tiga fungsinya yakni fungsi rasional, fungsi emosional dan fungsi spiritual. Hal ini identik dengan tiga aspek utama yang menjadi kajian akal yakni pada aspek kosmologi, aspek moral, dan aspek teologis. Aspek rasional berdasarkan Islam, aspek emosional berdasarkan iman, dan aspek spiritual berdasarkan Ihsan. Jika ketiga aspek tersebut berfungsi dan bekerja sama dengan baik maka akan melahirkan manusia yang paripurna atau insan kamil.

2.4. Kepemimpinan

Kepemimpinan itu wajib ada, baik secara syar'i ataupun secara 'aqli. Secara syar'i misalnya tersirat dari firman Allah tentang doa orang-orang yang selamat *"Dan jadikanlah kami sebagai imam (pemimpin) bagi orang-orang yang bertaqwa"* [QS Al-Furqan: 74]. Demikian pula firman Allah *"Taatlah kalian kepada Allah dan taatlah kalian kepada Rasul dan para ulul amri diantara kalian"* [QS An-Nisaa': 59]. Dan Rasulullah saw bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Bukhari sangat terkenal: *كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ* artinya: *"Setiap dari kalian adalah pemimpin, dan setiap dari kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya"*. (HR Imam Bukhari).

Dalam ayat tersebut kata ulil amri adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat atau organisasi. Dan pada hadits tersebut menjelaskan bahwa setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. (Hafhiduddin dan Tanjung, 2003).

Persoalan kepemimpinan Allah SWT menegaskan dalam Kitab Al-Qur'an diantaranya, firman Allah pada surah Ali Imran ayat 103 - 104.

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِيَعْتَمِيهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ ۗ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾
وَلَتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Terjemahannya: *"Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayatnya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. Dan hendaklah ada di antara*

atau kelompok. Pemimpin adalah agen perubahan, orang-orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi mereka. Kepemimpinan terjadi ketika salah satu anggota kelompok memodifikasi motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompok. Dengan demikian, menurut definisi Stodgill, kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh. Hal ini juga menyiratkan bahwa hubungan impersonal dapat melibatkan kepemimpinan. Definisi Stodgill ini menekankan pentingnya menjadi agen perubahan yang mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikut.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana satu orang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan tanpa jenis pemaksaan pengaruh. Kepemimpinan adalah: . . . upaya untuk menggunakan pengaruh tanpa paksaan untuk memotivasi individu mencapai beberapa tujuan (Gibson et al., 2000 dalam Bertocci, 2009). Kepemimpinan didefinisikan sebagai implementasi pengaruh oleh salah satu anggota kelompok atau organisasi atas anggota lain untuk membantu kelompok mencapai tujuannya. Dengan demikian, pemimpin adalah individu yang memiliki pengaruh tersebut. Mereka juga membedakan antara pemimpin formal dan informal: pemimpin formal memiliki kewenangan atas para pengikutnya dalam sebuah organisasi berdasarkan posisi mereka dalam organisasi. Pemimpin informal tidak memiliki otoritas formal tetapi mempengaruhi pelaksanaan atas para pengikutnya dengan bakat, keterampilan, atau persahabatan. (Jennifer M. George et al., 2005 dalam Bertocci, 2009)

Berdasarkan definisi diatas, Shelly Kirkpatrick dan Edwin Locke, 1991 dalam Bertocci, (2009), menemukan lima model karakteristik kepemimpinan yaitu: (1) prestasi (*achievement*), kebutuhan seorang pemimpin untuk mencapai adalah penting untuk menyelesaikan proyek-proyek yang sulit, memperoleh pekerjaan dan pengalaman pendidikan dan untuk memulai dan menyelesaikan

proyek. (2) Ambisi (*ambition*). Seorang pemimpin berambisi untuk menggerakkan peserta didik untuk menetapkan tujuan yang menantang untuk dicapai. (3) Energi (*energy*). Seorang pemimpin memfokuskan energi pada kesuksesan menangani proyek yang intens dan tuntutan proyek. (4) Ketahanan (*tenacity*). Seorang pemimpin menunjukkan daya tahan dalam menyelesaikan proyek sulit dan mengatasi hambatan yang cukup besar. (5) Inisiatif (*initiative*). Seorang pemimpin adalah proaktif bukan reaktif, merebut peluang dan tidak ragu-ragu untuk melakukan tindakan untuk memperbaiki masalah yang teridentifikasi.

Demikianlah esensi kepemimpinan, maka dalam situasi tertentu kepemimpinan dirasakan penting, bahkan amat penting (*critical*). Sedikitnya ada empat alasan mengapa pemimpin diperlukan: (a) karena banyak orang yang memerlukan figur pemimpin, (b) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (c) sebagai tempat pengambil alihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya dan (d) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan (Veithzal, 2006).

Oleh karena kepemimpinan berperan penting dalam organisasi, maka dimensi-dimensi kepemimpinan yang bersifat kompleks perlu difahami dan dikaji secara terkoordinasi, sehingga peranan kepemimpinan dapat dilaksanakan secara efektif.

Walaupun banyak orang memiliki pemahaman yang sangat mendalam tentang apa artinya kepemimpinan itu, tetapi upaya untuk mendefinisikan suatu istilah terbukti merupakan upaya yang menantang baik bagi akademisi maupun praktisi. Kepemimpinan telah menjadi topik introspeksi akademis lebih dari seabad yang lalu, dan definisi telah berubah secara berkelanjutan selama periode itu. Definisi-definisi ini telah dipengaruhi oleh banyak faktor dari masalah dunia serta politik untuk persepektif tentang disiplin di mana topik itu dipelajari. Di dalam karyanya yang terkenal Rost (1991) menganalisis materi yang ditulis dari

tahun 1900 hingga 1990, menemukan lebih dari 200 definisi kepemimpinan yang berbeda. Analisisnya memberi sejarah singkat, tentang bagaimana kepemimpinan telah didefinisikan selama satu abad terakhir. (Northouse, 2013)

Tahun 1900 – 1929, definisi tentang kepemimpinan yang muncul di tiga puluh tahun pertama abad ke-20 menekankan kontrol dan sentralisasi kekuasaan dengan tema umum tentang dominasi. Konferensi tentang kepemimpinan pada tahun 1927, Moore, mendefinisikan kepemimpinan sebagai "kemampuan untuk menekankan hasrat pemimpin terhadap orang yang dipimpin dan mendorong kepatuhan, penghargaan, loyalitas, dan kerjasama". Tahun 1930-an, sifat menjadi fokus untuk mendefinisikan kepemimpinan, dengan pandangan yang berubah tentang kepemimpinan sebagai pengaruh, bukan dominasi. Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai interaksi karakter keperibadian khusus yang dimiliki seseorang dengan yang dimiliki kelompok. Dicatat juga bahwa walaupun sikap dan aktivitas dari banyak orang dipengaruhi oleh satu orang, para pengikut juga mempengaruhi pemimpinnya. Tahun 1940-an, pendekatan kelompok muncul ke muka dengan kepemimpinan yang didefinisikan sebagai perilaku individu saat mengarahkan aktivitas kelompok (Hemphill, 1949). Diwaktu yang sama, Copeland (1942) kepemimpinan dengan persuasi dibedakan dari "sikap dan metode dalam mengawasi orang" atau kepemimpinan dengan pemaksaan. (Northouse, 2013).

Tahun 1950-an, tiga tema yang mendominasi definisi kepemimpinan selama dekade ini: (1) keberlangsungan teori kelompok, yang membentuk kepemimpinan sebagai apa yang dilakukan pemimpin dalam kelompok; (2) kepemimpinan sebagai hubungan yang mengembangkan tujuan bersama, yang mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan pada perilaku pemimpin; dan (3) keefektifan, di mana kepemimpinan didefinisikan oleh kemampuan untuk memengaruhi seluruh keefektifan kelompok. Tahun 1960-an, walaupun

merupakan masa-masa yang kacau untuk masalah dunia, tahun 1960-an terdapat keselerasan di kalangan ahli kepemimpinan. Definisi utama tentang kepemimpinan sebagai perilaku yang memengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan bersama, telah digarisbawahi oleh Seeman (1960) yang menggambarkan kepemimpinan sebagai "tindakan oleh orang-orang yang memengaruhi orang lain dalam arah yang sama. (Northouse (2013)

Tahun 1970-an, fokus kelompok memberi jalan untuk pendekatan perilaku organisasional, dimana kepemimpinan dilihat sebagai "membentuk dan memepertahankan kelompok atau organisasi untuk tujuan kelompok atau organisasional" (Rost, 1991). Tetapi, definisi Burns (1978) merupakan konsep terpenting tentang kepemimpinan: "Kepemimpinan adalah proses mobilisasi timbal balik oleh orang-orang dengan motif dan nilai tertentu, beragam sumber daya ekonomi, politik, dan lainnya, dalam konteks persaingan dan konflik, untuk menyadari tujuan yang dimiliki secara mandiri atau bersama oleh pemimpin dan pengikut". (Northouse, 2013)

Tahun 1980-an, dekade ini dipenuhi dengan karya akademisi dan karya populer tentang kepemimpinan, sehingga topik ini menjadi pusat perhatian akademisi dan publik. Sebagai hasilnya, sejumlah definisi untuk kepemimpinan menjadi terlau berlebihan dengan sejumlah tema yang tetap ada: (1) lakukan seperti yang diminta pemimpin. Definisi kepemimpinan umumnya tetap menyampaikan pesan bahwa kepemimpinan membuat pengikut melakukan apa yang diinginkan atasan. (2) pengaruh. Mungkin kata yang paling sering digunakan dalam definisi kepemimpinan di era 1980-an adalah pengaruh, kata itu dianalisis dari setiap sudut pandang. Bagaimanapun, dalam upaya untuk membedakan kepemimpinan dari manajemen, akademisi menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh yang tidak bersifat memaksa. (3) sifat. Dicetuskan oleh buku laris *In Search of Excellence* (Peter & Waterman, 1982),

gerakan kepemimpinan-sebagai-kehebatan membuat sifat kepemimpinan kembali menjadi sorotan. Sebagai hasilnya, banyak pemahaman orang tentang kepemimpinan didasarkan pada orientasi sifat. (4) Transformasi. Burn (1978) dipuji karena memulai gerakan yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses transformasional. Definisi tersebut menyatakan, kepemimpinan terjadi "ketika satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain dalam cara tertentu, sehingga pemimpin dan pengikutnya saling mengangkat ke tingkatan motivasi dan moralitas yang lebih tinggi". Memasuki abad 21, setelah ketidakcocokan selama berpuluh tahun, pakar kepemimpinan sepakat tentang satu hal: Mereka tidak dapat menghasilkan suatu definisi bersama untuk kepemimpinan. Debat pun terus terjadi, seperti apakah kepemimpinan dan manajemen merupakan proses terpisah, sementara yang lain menekankan pada sifat, keterampilan, atau aspek hubungan kepemimpinan. Karena faktor seperti pengaruh global yang berkembang dan perbedaan generasional, maka kepemimpinan akan terus memiliki makna yang berbeda untuk orang yang berbeda. Intinya, kepemimpinan adalah konsep yang kompleks sehingga suatu definisi yang pasti akan sulit didapat. (Northouse, 2013)

Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin atau manajer. Dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin dengan manajer. Luthans (2002) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah: *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru); *An original* (asli dari pemimpin); *Develops* (mengembangkan); *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia); *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya); *Longrange perspective* (memiliki prespektif jangka panjang); *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa); *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya); *Originates* (memiliki keaslian); *Challenges the Status quo* (menentang kemapanan); *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin); *Does the right thing*

(mengerjakan yang benar). Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan (*authoritarian*), ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*democratic*), dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan (*Laissez-fair*)(*The Iowa Leadership Study*) (Luthans, 2002). Berikut studi dilakukan oleh The Ohio State Leadership Study, pada akhir Perang Dunia ke 2, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ditujukan pada penyelesaian tugas atau orientasi pada sasaran (*initiating structure*), dan pengakuan terhadap kebutuhan individu dan hubungan (*consideration*). Selanjutnya penelitian dilanjutkan oleh *The Early Michigan Leadership Study* menunjukkan bahwa kepemimpinan itu adalah perhatian terhadap karyawan (*employee-centered*) dan juga perhatiannya terhadap proses produksi (*production-centered*).

Sebagai pemimpin, manajer ataupun pimpinan memiliki peran, kegiatan, dan *skill*. Pimpinan memiliki peran *Interpersonal Roles, Informational Roles, Decisional Roles*. Sedangkan kegiatan mereka adalah: *Routine Communication, Traditional Management, Networking, dan Human Resource Management*. Serta *skill* bagi pemimpin adalah: (1) komunikasi verbal, (2) memanaj waktu dan *stress*, (3) memanaj pengambilan keputusan, (4) mengakui, menjelaskan, dan memecahkan permasalahan, (5) memotivasi dan mempengaruhi orang lain, (6) mendelegasikan wewenang, (7) menetapkan tujuan dan menjelaskan visi, (8) memiliki kesadaran diri, (9) membangun kerja tim, dan (10) memanaj konflik (Luthans, 2002).

Kajian terhadap teori kepemimpinan terus berkembang pada teori Sifat (*Trait Theories*), teori Kelompok dan Tukar Menukar (*Group and Exchanges Theories*), teori *Contingency*, teori Jalur dan Tujuan (*Path-Goal Leadership Theory*), teori Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership Theories*), teori

Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership Theory*) (Luthans, 2002). Secara singkat akan diuraikan poin utama dari beberapa teori kepemimpinan berikut, diantaranya:

2.4.1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Menurut teori sifat kepemimpinan, pemimpin cenderung memiliki karakteristik tertentu atau sifat-sifat kepribadian, seperti kecerdasan, dominasi, kepercayaan diri, energi, kejujuran, kematangan, dan keterampilan selain mampu menahan stres. Gibson, Ivancevich dan Donnelly (Bertocci, 2009) meneliti teori dan menyajikan ringkasan yang jelas tentang karakteristik teori sifat, yaitu: (1) Pemimpin ditemukan untuk menjadi lebih cerdas daripada pengikut tetapi tidak begitu substansial—dan tidak selamanya. (2) Kewaspadaan, tingkat energi, toleransi terhadap stres, kematangan emosi, orisinalitas, integritas pribadi, dan kepercayaan diri dipandang sebagai prediktor awal kepemimpinan yang efektif. (3) Daftar sifat penting yang potensial bisa tak berujung dan sebagai pemimpin lebih muncul di zaman modern, yang berbeda sifat permukaan dibandingkan dengan pemimpin masa lalu. Kajian yang lebih mutakhir menyimpulkan bahwa prestasi, motivasi, ambisi, keuletan, inisiatif, dan kepercayaan diri yang berhubungan dengan kepemimpinan.

2.4.2. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Teori Behavioral mengajarkan bahwa perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin terbagi kedalam dua kategori: *consideration* (pertimbangan), dan *inisiating structur* (struktur memulai). *Consideration* meliputi kualitas kepemimpinan seperti kepercayaan, rasa hormat, dan hubungan yang baik dengan para pengikutnya. Perilaku *inisiating structur* meliputi perilaku kepemimpinan yang membantu pengikut mencapai tujuan mereka dan menjalankan pada *hight level*.

2.4.3. Fiedler's Contingency Theory

Teori kontingensi Fiedler mengusulkan bahwa efektivitas pemimpin tergantung pada kedua gaya kepemimpinan serta karakteristik situasional, dan bahwa pemimpin yang baik berorientasi pada hubungan atau berorientasi pada tugas. Karakteristik situasional meliputi hubungan antara pemimpin dan pengikut, struktur tugas, dan kekuasaan atau posisi organisasi individu yang harus dicapai. Pemimpin yang berorientasi pada hubungan lebih menguntungkan atau lebih dekat dengan pengikut sedangkan pemimpin yang berorientasi pada tugas lebih disukai situasi ini oleh pemimpin di mana tugas itu kompleks dan hubungan dengan pengikutnya tidak terlalu banyak. Fiedler juga menyatakan bahwa pemimpin tidak dapat mengubah gaya mereka atau karakteristik pribadi mereka, sehingga situasi harus diubah agar sesuai dengan gaya atau karakteristik pemimpin atau pemimpin harus diserahkan kepada situasi di mana mereka bisa paling efektif memimpin.

2.4.4. Path-Goal Theory

Teori Path-Goal mengusulkan bahwa pemimpin yang efektif memotivasi pengikutnya dengan kinerja memuaskan dan pencapaian tujuan dalam jangka waktu yang ditetapkan oleh tugas. Menurut teori ini, para pemimpin harus berkomunikasi secara efektif kepada pengikut tugas apa, bagaimana harus melakukan, dan apa penghargaan dapat dicapai. Pengikut harus percaya bahwa mereka dapat mencapai tujuan tugas dan diberikan imbalan yang berarti. Para pemimpin harus meyakinkan pengikut mereka akan menghapus hambatan jalur mereka dan mengekspresikan kepercayaan pada kemampuan pengikut untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai jadwal. Dalam teori ini, para pemimpin harus memiliki keahlian untuk menyesuaikan perilaku mereka dalam kaitannya dengan pengikut dan kompleksitas tugas yang harus dicapai.

2.4.5. *Vertical Dyad-Linkage Theory*

Vertikal Dyad-Linkage Theory (atau *Leader Member Exchange Theory*) mengusulkan bahwa perilaku pemimpin setiap bawahan tidak konsisten dan bahwa pemimpin tidak memperlakukan para pengikut mereka sama; melainkan pemimpin mengembangkan berbeda pada jenis hubungan dengan berbagai jenis pengikut. Beberapa pengikut apa yang disebut dalam "*in-group*" dan pengikut lainnya berada apa yang disebut dalam "*out-group*." Pengikut dalam "*in-group*" memiliki hubungan yang lebih intensif dengan para pemimpin daripada pengikut dalam "*out-group*". Beberapa studi penelitian ini menunjukkan bahwa pengikut dalam "*in-group*" menerima hadiah lebih dari pemimpin sedangkan pengikutnya dalam "*out-group*" menerima lebih sedikit. Demikian juga, beberapa penelitian menyimpulkan bahwa anggota "*in-group*" tampil lebih baik dan lebih memuaskan dibandingkan dengan anggota "*out-group*".

2.4.6 *Transactional Leadership Theory*

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada beberapa asumsi dari (*changing-minds.org*): pertama, orang termotivasi dengan penghargaan dan hukuman, kedua, sistem sosial bekerja paling baik dengan rantai komando yang jelas, ketiga, ketika orang telah sepakat untuk melakukan suatu pekerjaan, bagian dari kesepakatan adalah bahwa mereka menyerahkan semua wewenang kepada manajer mereka, dan keempat, tujuan utama dari seorang bawahan adalah mengerjakan apa yang manajer mereka perintahkan untuk di kerjakannya.

Pemimpin transaksional menciptakan saluran organisasi dan pelaporan yang jelas dan berkomunikasi kepada bawahan apa yang diperlukan

menyelesaikan tugas (mencapai tujuan) dan imbalan yang mereka dapatkan ketika mengikuti perintah. Hukuman tidak selalu disebutkan, tetapi mereka juga memahami dengan baik dan system formal disiplin biasanya berada di tempat. Untuk memulai, Kepemimpinan Transaksional dimulai dengan kontrak baik tertulis atau lisan, dimana bawahan diberi gaji dan tunjangan lainnya, dan perusahaan (dan dengan implikasi manajer bawahan) mendapat otoritas atas bawahan. Ketika pemimpin transaksional mengalokasikan pekerjaan kepada bawahan, mereka dianggap bertanggung jawab penuh untuk itu, apakah atau tidak mereka memiliki sumber daya atau kemampuan untuk melaksanakannya. Ketika melakukan sesuatu kesalahan, bawahan dianggap melakukan bersalah secara pribadi, dan dihukum karena kegagalan mereka (seperti mereka dihargai untuk berhasil). Pemimpin Transaksional sering menggunakan prinsip *management by exception* (manajemen dengan pengecualian), dalam bahwa jika semuanya berjalan dengan baik, tidak ada kebutuhan untuk perhatian dan perhatian manajer difokuskan pada kasus-kasus di mana hal-hal yang tidak akan sesuai rencana. Sedangkan dalam *changing-minds.org*, Kepemimpinan Transformasional memiliki lebih dari gaya 'selling' (menjual), Kepemimpinan Transaksional, begitu kontrak di tempat, membutuhkan gaya 'telling' ('memberitahu'). Kepemimpinan transaksional didasarkan pada teori kontingensi dalam pemberian reward atau hukuman merupakan kontigen atas *performance*.

2.4.7 Transformational Leadership Theory

Teori Kepemimpinan Transformasional memperluas ide-ide dari teori Path-Goal and Vertical Dyad-Linkage. Pemimpin transformasional dipandang sebagai karismatik dan mampu memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang melebihi harapan melalui visi dan motivasi. Sebaliknya, para pem

transaksional juga memberi *reward* kepada pengikut atas kinerja namun tidak diintervensi kecuali tujuan tidak terpenuhi. Dengan demikian, tantangan utama yang disajikan oleh kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah sama dengan masalah pengukuran perilaku kepemimpinan dari teori Path-Goal and Vertical Dyad-Linkage. Selain itu, dinamika unsur-unsur karismatik pada kepemimpinan transformasional sulit diukur dan dikonseptualisasikan. Kepemimpinan karismatik telah dijelaskan pada contoh pemimpin karismatik dan dari segi tahapan atau proses kepemimpinan karismatik, tetapi dinamika antara pemimpin karismatik dan pengikut membutuhkan klarifikasi lebih lanjut.

Kepemimpinan transformasional didasarkan pada asumsi bahwa orang akan ikut (*follow*) — atau bekerja atau melakukan hal-hal besar untuk— orang yang menginspirasi mereka. Seseorang dengan visi dan semangat dapat mencapai hal-hal besar, dan cara untuk mendapatkan sesuatu dilakukan dengan menanamkan orang dengan antusiasme dan energi. Kepemimpinan transformasional dimulai dengan pengembangan visi, pandangan masa depan yang akan merangsang pengikut potensial. Langkah berikutnya, yang sebenarnya tidak pernah berhenti, adalah untuk terus menjual visi. Hal ini membutuhkan energi dan komitmen, karena beberapa orang akan segera membeli kedalam visi radikal, dan beberapa akan bergabung lebih lambat daripada yang lain. sehingga Pemimpin Transformasional mengambil setiap kesempatan dan akan bekerja menggunakan apa pun untuk meyakinkan orang lain untuk bergabung dengan dia dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Diantara beberapa teori yang di jelaskan secara singkat diatas, dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional dan transaksional dijadikan sebagai sub variable kepemimpinan, karena kepemimpinan ini menjadi topik yang banyak dibicarakan dalam dunia organisasi dewasa ini, baik para limuan maupun praktisi. Dengan demikian akan dibahas lebih detail berikut ini.

Peneliti kepemimpinan James MacGregor Burns pada tahun 1978 menulis sebuah buku berjudul *Leadership*. Dalam buku pemenang hadiah Pulitzer ini, Burns membuat perbedaan penting antara dua jenis orientasi kepemimpinan: transformasional dan transaksional. Perbedaannya tampaknya sederhana. Beberapa pemimpin "bertransaksi" dengan pengikutnya untuk menyelesaikan sesuatu, menetapkan harapan dan tujuan dan memberikan pengakuan dan penghargaan ketika tugas selesai. Transaksi yang biasanya didasarkan pada pemuasan kepentingan pribadi pemimpin dan kepentingan pengikutnya. Burns, awalnya mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kebalikan dari kepemimpinan transaksional. Pemimpin transformasional melibatkan pengikut tidak hanya untuk mendapatkan pencapaian sesuatu yang memiliki makna, sebagai agen perubahan visioner, tetapi juga untuk "mengangkat moral" mereka untuk menjadi pemimpin itu sendiri (Avolio, 2004).

Pemimpin transformasional, di sisi lain, adalah merangsang dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa dan, dalam proses, mengembangkan kemampuan kepemimpinan mereka sendiri. Pemimpin transformasional membantu pengikut tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan pengikut dengan memberdayakan mereka dan dengan menyelaraskan tujuan dan sasaran dari para pengikut, pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar. Banyak bukti menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan pengikut melebihi kinerja yang diharapkan, serta menyebabkan tingginya tingkat kepuasan dan komitmen pengikut terhadap kelompok dan organisasi (Bass, 1985, 1998a dalam Bass dan Reggio, 2006).

Downton menyebut kepemimpinan transaksional sebagai "proses pertukaran yang analog dengan hubungan kontraktual dalam kehidupan ekonomi dan bergantung pada itikad baik dari para peserta". Downton juga

menggambarkan kepemimpinan transaksional sebagai wakil pemenuhan kewajiban kontrak, yang dari waktu ke waktu menciptakan kepercayaan dan membentuk hubungan yang stabil di mana saling menguntungkan dapat dipertukarkan antara pemimpin dan pengikut. Dia sebut sebagai transaksi positif dan negatif yang berbasis hadiah atau berbasis pemaksaan, dengan yang terakhir mewakili beberapa bentuk hukuman bagi yang melanggar atau kepemimpinan transaksional korektif dijelaskan oleh Bass sebagai "*management-by-exception*". (Avolio, 2004)

Hakikat studi tentang gaya kepemimpinan transaksional mengimplikasikan sebuah proses pertukaran ekonomis yang dilakukan antara pemimpin dan bawahan. Dalam transaksi dapat dibicarakan cara, kualitas hasil kerja, sistem imbalan, dan pola pengawasan. Karena itu, teori kepemimpinan transaksional pada hakekatnya membahas sistem imbalan, pola-pola, serta sifat pengawasan bagi bawahan. Kepemimpinan transaksional melibatkan penguatan kontingen. Pengikut termotivasi oleh janji-janji, pujian, dan imbalan pemimpin atau, mereka dikoreksi oleh umpan balik negatif, teguran, ancaman, atau tindakan disipliner. Para pemimpin bereaksi terhadap apakah pengikut melakukan apa yang pemimpin dan pengikut telah "transaksikan". Dalam perilaku pemimpin penghargaan kontingen baik membuat tugas atau mereka dapat berkonsultasi dengan para pengikutnya tentang apa yang harus dilakukan dalam pertukaran untuk hadiah implisit atau eksplisit dan alokasi sumber daya yang diinginkan. Ketika pemimpin terlibat dalam *management-by-exception* aktif, mereka memantau kinerja pengikut dan memperbaiki kesalahan pengikut. Ketika pemimpin terlibat dalam *management-by-exception* pasif, mereka menunggu secara pasif terhadap kesalahan pengikut yang kemudian dipanggil untuk diberikan perhatian sebelum mengambil tindakan korektif dengan umpan balik negatif atau teguran. Selain kedua pola tersebut, ada juga pola *non control* yakni

transaksi yang tidak mengikat tetapi bawahan bebas melaksanakan tugasnya. Pemimpin hanya simbol. Pola hubungan kepemimpinan ini tercermin pada aspek *laissez-faire*. (Bass and Steidlmeier, 2006)

Berdasarkan uraian tersebut kepemimpinan transaksional dapat dibedakan kedalam tiga atribut pribadi kepemimpinan transaksional: (1) *contingent reward*; (2) *management by exception-aktif*; (3) *managemen by exception-pasive*.

Pertama, *contingent reward*. Kepemimpinan *contingent reward* mengisyaratkan bahwa bersedia *reward* bagi bawahan. Ini merupakan bentuk pertukaran aktif dan pasif antara pemimpin dan bawahan. Artinya bawahan yang mampu memperlihatkan prestasi memuaskan harus juga mendapatkan *reward* yang memuaskan. *Reward* tersebut tidak hanya tersedia dalam bentuk material tetapi juga berupa pujian, pengakuan, promosi, dan ucapan selamat. Kedua, *management by exception-aktif*. Kepemimpinan *management by exception-aktif* mengisyaratkan kepemimpinan yang menekankan sejumlah aturan untuk mengawasi bawahan. Tipe kepemimpinan ini diterapkan dengan tujuan supaya bawahan terhindar dari berbagai kesalahan dan kegagalan. *Ketiga, management by exception-pasive*. Kepemimpinan *management by exception-pasive* menekankan adanya kepercayaan dari pemimpin terhadap kemampuan bawahan. Kesempatan diberikan kepada bawahan untuk bekerja secara mandiri. Pimpinan akan segera bertindak bila diketahui terjadi problem yang memungkinkan bawahan mengalami kegagalan menyelesaikan pekerjaannya. Tujuannya menjaga standard an mutu kerja yang ingin dicapai. Bentuk intervensi berupa memberikan informasi tentang apa yang terjadi, bagaimana melakukan tindakan perbaikan, dan bahkan tindakan memberhentikan bawahan dari tugasnya.

Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai *"transformational leadership is term of the leader's effect on followers"*. Bass (1990) dan Shamir, House dan Atrhur (1993) menegaskan bahwa pemimpin mengubah pengikutnya dengan cara meningkatkan kesadaran pengikut terhadap nilai, hasil usaha, pentingnya penyelesaian tugas, makna bekerja, dan tujuan moral kerja. Meningkatkan kesadaran pengikut membutuhkan seseorang pemimpin yang memiliki visi, kepercayaan diri, kemandirian, dan kekuatan dalam diri. Untuk mencapai visi tertentu pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk (1) merasa diri penting bagi organisasi; (2) komitmen terhadap visi bersama; (3) memperluas dan meningkatkan kebutuhannya.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu, ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu (1) mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha; (2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok; (3) meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Definisi dan pandangan-pandangan tersebut jelas memperlihatkan perbedaan yang mencolok dengan kepemimpinan transaksional. Hal tersebut disebabkan oleh pemberian imbalan material jangka pendek terhadap usaha dan kinerja bawahan. Akan tetapi keduanya jangan dipandang sebagai dua pendekatan yang bertentangan satu sama lain. Teori kepemimpinan transformasional merupakan pengembangan dari kepemimpinan transaksional (Bass & Avolio, 1994).

Bass & Steidlmeier (2006) menegaskan bahwa kepemimpinan yang "paling baik" adalah kepemimpinan transformasional dan sekali gus transaksional. Karena itu, Bass (1990) berharap agar para pemimpin di semua level memiliki variasi dan kualitas kepemimpinan transformasional. Dengan kualitas kepemimpinan yang lebih transformasional, kualitas kepemimpinan transaksional di organisasi akan berkurang. Artinya para pemimpin diharapkan lebih banyak memiliki kualitas kepemimpinan transformasional daripada kualitas kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dapat dimaknai bahwa kepemimpinan transformasional lebih menekankan terhadap hubungan pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memegang peranan yang lebih besar karena pengakuan bawahan akan kelebihan kualitas pemimpin yang ditunjukkan oleh kemampuannya. Kemampuan pemimpin tercermin dalam menciptakan, mengkomunikasikan, dan melembagakan visi. Selanjutnya tercermin juga dalam memotivasi, menginspirasi, membangun hubungan, dan memobilisasi komitmen. Selain itu, terlihat juga dalam menstimulasi bawahan untuk memecahkan masalah secara kreatif dan inovatif serta mendukung dan mengembangkan bawahan.

Bass (Robbin dan Judge, 2008) mengemukakan empat ciri karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu: *Pertama*, Kharisma/ Pengaruh yang Ideal. Merupakan proses pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat, Kharisma atau pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin di identifikasikan dengan dijadikan sebagai penutan oleh bawahan, dipercaya, dihormati dan mempunyai misi dan visi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Pemimpin mendapatkan standard yang tinggi dan sasaran yang menantang bagi bawahan. Kharisma dan pengaruh yang ideal dari pemimpin menunjukkan adanya

pendirian, menekankan kebanggaan dan kepercayaan, menempatkan isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting dalam visi dan misi yang kuat, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan serta memiliki *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

Kedua, rangsangan intelektual (intellectual stimulation). Berarti mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdas dan cermat, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif. Rangsangan intelektual berarti menghargai kecerdasan mengembangkan rasionalitas dan pengambilan keputusan secara hati-hati. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

Ketiga, inspirasi (Inspiration). Pemimpin yang inspirasional adalah seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras, mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi

transformatif mengembangkan visi: pemimpin mengembangkan visi berkinerja tinggi yang menjelaskan kepada pengikut apa dan di mana unit ingin menjadi dan memberikan tujuan yang sama dan dasar bersama untuk grup.

Keempat, pemimpin transformatif enlists orang lain: pemimpin enlists orang lain untuk mendapatkan penerimaan mereka terhadap visi atau rencana tindakan dengan penekanan pada tujuan visi bersama, dengan mengkomunikasikan visi dengan baik, menunjukkan kepercayaannya dalam visi, dan menunjukkan keyakinan pengikut. *Kelima*, pemimpin transformatif mendorong kolaborasi: Kolaborasi melibatkan orang secara bersama-sama untuk membawa bekerja ke arah visi dengan tujuan yang menantang. Kolaborasi membutuhkan pemimpin untuk mempromosikan kerjasama ketimbang konflik, untuk menciptakan mekanisme interaksi bagi bawahan, untuk membangun kepercayaan (yaitu, oleh individu saling percaya sampai seseorang melihat bukti bahwa seorang individu tidak dapat dipercaya), dan menggunakan kelompok untuk pemecahan masalah. *Keenam*, pemimpin transformatif memperkuat orang lain: pemimpin memperkuat kapasitas karyawan untuk mencapai tujuan visi dengan memberikan mereka alat, pengetahuan, dan sumber daya untuk melakukan pekerjaan itu. Pemberdayaan karyawan adalah suatu keharusan, karyawan diberi otonomi dan otoritas pengambilan keputusan di tempat kerja. Pengikut harus diberikan informasi yang dibutuhkan, dan pemimpin bekerja untuk menghilangkan hambatan di jalan mereka, seperti *red tape* dan birokrasi.

Ketujuh, pemimpin transformatif menetapkan contoh: pemimpin adalah model dari perilaku dan keyakinan yang diperlukan untuk mencapai visi. *Kedelapan*, pemimpin transformatif merencanakan kemenangan kecil: pemimpin membentuk serangkaian tujuan-tujuan kecil yang berkontribusi terhadap tujuan menyeluruh visi itu. Dalam mencapai tujuan-tujuan kecil karyawan dapat melihat bukti kemajuan melalui kemenangan kecil. *Rangka*

kemenangan kecil membangun dasar kepercayaan dan sikap menang terhadap visi secara keseluruhan. *Kesembilan*, pemimpin transformasional menghubungkan penghargaan dengan kinerja: seorang pemimpin membuat harapan yang diketahui; memastikan kinerja yang terukur; menyediakan reward yang orang nilai; memindahkan hambatan untuk mencapai tujuan tugas dan menerima penghargaan, dan konsisten dalam pemberian penghargaan yang berkinerja. *Kesepuluh*, pemimpin transformasional merayakan prestasi: pemimpin transformasional adalah *a cheerleader of sorts*, pengakuan capaian kinerja dan merayakan prestasi unit tersebut dengan cara yang diumumkan dan terlihat.

2.5. Budaya Organisasi

Budaya (*culture*) telah didefinisikan dengan berbagai cara dan masih sedikit kesepakatan mengenai definisi yang tepat (Pratt dan Beaulieu, 1992). Budaya merupakan sekumpulan nilai-nilai, kepercayaan dan norma yang dirasakan bersama (Umiker, 1999). Budaya selalu merupakan suatu perwujudan bersama, karena budaya setidaknya dirasakan sebagian orang yang hidup atau tinggal pada lingkungan sosial yang sama, dimana budaya dipelajari, yang membedakannya dengan orang di luar lingkungannya (Hofstede, 1997).

Manifestasi budaya dibagi dalam empat kategori (Hofstede 1997) yaitu, *symbols, heroes, rituals, dan value*. *Symbols* adalah kata-kata, isyarat, gambar, atau benda yang membawa arti khusus dalam budaya. *Heroes* adalah orang-orang baik yang hidup atau telah meninggal, nyata atau imajiner, mempunyai karakteristik yang bernilai tinggi dalam budaya dan sekaligus diperlakukan sebagai panutan dalam berperilaku. *Rituals* adalah kegiatan bersama yang secara teknis berebih-lebihan namun secara sosial penting dalam budaya. *Symbols, heroes dan rituals* digolongkan dalam istilah *practices*, karena

ketiganya kelihatan oleh pengamat/pihak luar meskipun arti budayanya terletak acara anggota mempersepsikannya. *Values* adalah perasaan yang memiliki sisi positif dan negatif, yang terdiri dari baik dan jahat, cantik dan buruk, normal dan abnormal, paradox dan logis rasional dan irasional (perasaan-perasaan dibawah sadar dan jarang didiskusikan), mereka tidak dapat diamati namun diwujudkan dalam sikap perilaku.

Pratt dan Beaulieu, (1992) budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi (sub unit organisasi) yang diwujudkan dalam bentuk sikap perilaku dalam organisasi. Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar (digali, ditemukan atau dibangun suatu kelompok sebagai pembelajaran untuk menanggulangi masalah-masalah yang berkaitan dengan adaptasi). Eksternal dan Integrasi Internal yang telah bekerja dengan baik untuk dianggap bernilai, oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memikirkan dan merasakannya dalam hubungannya dengan masalah tersebut.

Kotter dan Heskett (1997) mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanan mereka terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dan kurang dalam terlihat, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok-kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu meskipun anggota kelompok telah berubah. Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan itu secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya (norma perilaku kelompok). Hopstede (Deresky, 2000), mendefinisikan budaya organisasi sebagai keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok social yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain.

Kajian budaya organisasi menyatakan budaya perusahaan adalah nilai dari praktek yang dimiliki bersama diseluruh kelompok dalam suatu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Budaya dalam suatu organisasi terdiri dari nilai yang dianut bersama dan norma perilaku kelompok. Lebih lanjut Kotter and Heskett menyatakan bahwa sepanjang studi yang dilakukan, paling tidak ada 3 macam budaya perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja, yaitu: (1) budaya yang kuat. Dalam perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang kuat, hampir semua manajer menganut seperangkat nilai dan metode dalam menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Di sisi lain, pada budaya perusahaan yang kuat, karyawan baru akan mengadopsi nilai dengan sangat cepat. Dalam budaya perusahaan yang seperti itu, seseorang manajer bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh pimpinannya jika melanggar aturan yang ada; (2) budaya perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja adalah budaya yang secara strategis cocok, artinya, budaya perusahaan haruslah tepat secara kontekstual. Konteks yang dimaksud adalah kondisi objektif dari industry perusahaan tersebut, segmen industri yang dispesifikasi oleh strategi perusahaan atau strategi bisnis itu sendiri. Semakin besar kecocokan antara budaya perusahaan dengan strategi yang direncanakan, semakin baik kinerja, begitu juga sebaliknya. (3) budaya perusahaan yang adaptif. Hanya budaya yang adaptif dapat membantu organisasi dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Budaya yang adaptif akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang periode waktu yang panjang. Dalam pandangan ini, dikatakan bahwa ciri budaya perusahaan yang tidak adaptif adalah yang penuh birokrasi, anggotanya sangat reaktif, menolak resiko dan sangat tidak kreatif, informasi tidak mengalir cepat dan mudah di seluruh organisasi. Atas dasar itu, jika ingin membentuk budaya yang adaptif, harus memiliki karakteristik yang berbeda. Ciri budaya perusahaan yang adaptif adalah siap menanggung

resiko, percaya diri, proaktif terhadap kehidupan perusahaan dan juga kehidupan individu karyawannya.

Dari beberapa definisi di atas, terlihat walaupun terdapat berbagai definisi budaya organisasi namun terlihat terdapat pengakuan akan pentingnya norma bersama dan nilai-nilai yang membimbing perilaku anggota organisasi. Dari tiga macam budaya organisasi dapat dimaknai bahwa budaya organisasi merupakan salah satu strategi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan implementasinya disesuaikan dengan kondisi dari organisasi.

Menurut Hopstede (Deresky, 2000), setelah mempelajari budaya organisasi di berbagai negara yang akhirnya melahirkan empat dimensi budaya, yaitu : (1) individu-kolektif (*Individualism-collectivism*), (2) jarak kekuasaan (*power distance*), (3) maskulin-feminin (*masculinity-femininity*), (4) penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*).

Individualisme berarti kecenderungan akan kerangka sosial yang terajut longgar dalam masyarakat dimana individu dianjurkan untuk menjaga diri mereka sendiri dan keluarga dekatnya. Kolektivisme berarti kecenderungan akan kerangka sosial yang terajut ketat dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku, atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak. Isu utama dalam dimensi ini adalah derajat kesaling-tergantungan suatu masyarakat diantara anggota anggotanya. Hal ini berkait dengan konsep diri masyarakat : "saya" atau "kami".

Jarak kekuasaan merupakan suatu ukuran dimana anggota dari suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini mempengaruhi perilaku anggota masyarakat yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Orang-orang dalam masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan besar menerima tatanan hirarkis dimana setiap orang mempunyai suatu tempat yang tidak lagi memerlukan

justifikasi. Orang-orang dalam masyarakat yang berjarak kekuasaan kecil menginginkan persamaan kekuasaan dan menuntut justifikasi atas perbedaan kekuasaan. Isu utama atas dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan diantara penduduk ketika hal tersebut terjadi. Hal ini mempunyai konsekuensi jelas terhadap cara orang-orang membangun lembaga dan organisasi mereka.

Penghindaran ketidakpastian merupakan tingkatan dimana anggota masyarakat merasa tak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian yang dijanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang lain dan ide yang menyimpang. Masyarakat yang mempunyai penghindaran ketidakpastian yang lemah menjaga suasana yang lebih santai dimana praktik yang lebih dari prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi. Isu utama dalam dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat bereaksi atas fakta yang hanya sekali dan masa depan yang tidak diketahui. Apakah ia mencoba mengendalikan masa depan atau membiarkannya berlalu. Seperti halnya jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian memiliki konsekuensi akan cara orang-orang mengembangkan lembaga dan organisasi mereka.

Maskulinitas berarti kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, tantangan, ketegasan, dan keberhasilan material. Lawannya, feminitas berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

Kajian Budaya Organisasi memberikan arti sebagai *a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other*

organizations (Robbins, 2007). Dari istilah ini dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu system makna yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, yang membedakannya dengan organisasi-organisasi lainnya.

Kajian budaya organisasi Schein (1999) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan *"a pattern of basic assumptions that a given group has external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and therefore, to perceive, think, and feel in relation to those problems."*

Dapat dikatakan bahwa budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan dan diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Selain itu Schein (Tika, 2010) memberikan beberapa asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi. Beberapa dimensi asumsi dasar tersebut adalah (1) keterkaitan lingkungan organisasi. Terdapat tiga dimensi dari aspek ini. *Pertama*, tentang bagaimana mereka memandang peran organisasi dalam masyarakat yang mana hal ini dapat dilihat melalui jenis produk yang dihasilkan atau cara pelayanan yang diberikan, atau dimana pasar utamanya, atau segmentasi pelanggan yang dibidik. *Kedua*, tentang apa pandangan mereka terhadap lingkungan yang relevan dengan organisasi, apakah lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial-budaya, atau yang lainnya. *Ketiga*, bagaimana pandangan mereka tentang posisi organisasi terhadap lingkungan, apakah organisasi mendominasi, atau didominasi oleh, atau seimbang dengan lingkungannya tersebut. (2) hakikat realitas dan kebenaran. Terdapat empat

dimensi dari aspek ini. *Pertama*, realitas fisik yang menyangkut persoalan kriteria obyektif atas fakta. *Kedua*, realitas sosial yang mempersoalkan konsensus atas opini, kebiasaan, dogma, dan prinsip. *Ketiga*, realitas subyektif yang mempersoalkan pengalaman subyektif atas pendapat, kecenderungan, dan cita rasa pribadi. *Keempat*, mengenai kriteria kebenaran yang berarti bagaimana kebenaran itu seharusnya ditentukan, apakah oleh tradisi, dogma, moral atau agama, pendapat orang-orang bijak atau orang-orang yang berwenang, proses hukum, resolusi konflik, uji coba, atau pengujian ilmiah. (3) hakikat sifat manusia. Terdapat dua dimensi dari aspek ini. *Pertama*, tentang sifat dasar manusia yaitu apakah manusia pada dasarnya bersifat baik, buruk, atau netral. *Kedua*, mengenai perubahan sifat tersebut yaitu apakah sifat manusia itu tetap (tidak dapat berubah) atautkah dapat berubah dan disempurnakan? Mana yang lebih baik misalnya antara teori X atau teori Y? (4) hakikat kegiatan manusia. Dimensi utama dari aspek ini adalah sikap mental manusia terhadap lingkungan, yaitu apakah proaktif, reaktif, atautkah harmoni? (5) hakikat hubungan antar manusia. Terdapat dua dimensi dari aspek ini. *Pertama*, struktur hubungan manusiawi yang memiliki alternative linealitas, kolateralitas, atau individualitas. *Kedua*, struktur hubungan organisasi yang mempunyai variasi otokrasi, paternalisme, konsultasi, partisipasi, delegasi, kolegialitas. (6) hakikat waktu. Terdapat tiga dimensi dari aspek ini. *Pertama*, arahan fokus yang menyangkut masa lalu, kini, dan masa mendatang. *Kedua*, konsep dasar waktu tentang apakah waktu itu bersifat linear (*monokronik*), atau polikronik, atau siklikal. *Ketiga*, tentang apakah ukuran waktu yang relevan yang berlaku dalam organisasi tersebut, yaitu apakah mempergunakan satuan detik, menit, jam, hari, minggu, bulan, tahun, dan seterusnya. (7) hakikat Ruang. Terdapat tiga dimensi dalam aspek ini. *Pertama*, ketersediaan ruang yang menyangkut apakah ruang itu tersedia, atautkah tersedia namun terbatas, atautkah terbatas dalam pandangan orang-orang

tersebut. *Kedua*, penggunaan ruang sebagai simbol yang berkenaan dengan pandangan apakah ruang itu berfungsi sebagai status dan kekuasaan, atau untuk keakraban, atau berfungsi sangat pribadi. *Ketiga*, fungsi ruang sebagai norma 'jarak', yaitu jarak antara formal-informal, dan jarak antara sahabat-teman, serta jarak dalam pertemuan dan hubungan dengan orang luar.

Lebih lanjut Schein, (1999) mengkaitkan budaya organisasi terhadap kepemimpinan. Dikemukakan bahwa terdapat dua mekanisme pemimpin dan kelompok dalam menanamkan dan mewariskan budaya organisasi, yaitu (1) mekanisme utama pewarisan yang terdiri dari 5 (lima) macam mekanisme utama yang sangat berpotensi dalam usaha menanamkan budaya organisasi yaitu : apa yang diperhatikan, diukur dan dikendalikan oleh pemimpin; reaksi para pemimpin terhadap berbagai bisnis terutama jika terjadi krisis; model peranan, pelatihan dan pengajaran terkait dengan panutan seorang pemimpin; kriteria imbalan dan status; kriteria perekrutan, seleksi, promosi, pensiun, dan ekskomunikasi. (2) mekanisme sekunder artikulasi dan perkuatan yang terdiri dari : menyusun design dan struktur organisasi; sistem dan prosedur organisasi; mendesign ruang fisik dan ruang kantor; menanamkan sejarah, kejadian-kejadian dan orang-orang penting; pernyataan formal filosofi organisasi, keyakinan dan piagam.

Nirman, (2004) juga mengkaitkan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi dalam kajian ini dapat ditemukan dalam tiga tingkatan yaitu: *Artifac*, *esposed value*, dan *underlyng assumption*. Dikatakan bahwa Budaya organisasi sebagai pencerminan sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan muncul karena adanya kegiatan dalam organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku, sehingga budaya yang ada pada perusahaan dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi. Hal ini berarti bahwa dalam meningkatkan motivasi kerja

sangat ditentukan oleh budaya organisasi yaitu kesetiakawanan, saling percaya dan rasa hormat sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Kajian budaya organisasi Denison (1990) mengemukakan bahwa ada empat prinsip integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan efektifitas kerja perusahaan. Keempat prinsip ini diberi nama empat sifat utama (*main cultural traits*) yang menyangkut keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*concistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*). Keempat sifat utama tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

Keterlibatan (involvement). Keterlibatan merupakan faktor kunci dalam budaya organisasi. Keterlibatan yang tinggi dari anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan khususnya menyangkut manajemen, strategi perusahaan, struktur organisasi, biaya-biaya transaksi, dan sebagainya. Nilai-nilai, norma-norma, dan tradisi organisasi bisa merupakan konsensus bagi anggota organisasi untuk melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Denison (1996) menyatakan bahwa keterlibatan terdiri dari tiga indikator yaitu pemberdayaan (*Empowerment*), kerja tim (*Team Orientation*) dan kemampuan berkembang (*Capability Development*)

Konsistensi (concistency). Konsistensi menyangkut keyakinan, nilai-nilai, simbol dan peraturan-peraturan mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan khususnya menyangkut, metode melakukan bisnis, perilaku karyawan dan tindakan-tindakan bisnis lainnya. Denison dan Mirsha (1995) menyatakan bahwa konsistensi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu nilai inti (*core value*), kesepakatan (*Agreement*), koordinasi dan integrasi (*Coordination and Integration*).

Adaptabilitas (adaptability). Ada tiga aspek adaptabilitas yang mempunyai dampak pada efektifitas organisasi, yaitu sebagai berikut: (1) kemampuan untuk menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal; (2) kemampuan untuk

bereaksi pada lingkungan internal; (3) kemampuan untuk bereaksi pada pelanggan internal maupun eksternal. Ketiga aspek ini merupakan hasil perkembangan dari asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma dasar yang memberikan struktur dan arah bagi organisasi. Denison dan Mirsha (1995) menyatakan bahwa kemampuan adaptasi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu perubahan (*Creating Change*), berfokus pada pasien (*Customer Focus*) dan keadaan organisasi (*Organizational Learning*).

Misi (*Mission*). Penghayatan misi memberikan dua pengaruh besar pada fungsi perusahaan: (1) menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi, (2) memberikan kejelasan dan arah/aturan. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas yang berfungsi untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan para anggotanya. Kedua faktor tersebut memiliki efek positif pada kinerja organisasi. Denison dan Mirsha (1995) menyatakan bahwa kemampuan adaptasi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu strategi yang terarah dan tetap (*Strategic Direction and Intent*), Tujuan dan objektivitas (*Goals and Objectives*), Visi (*Vision*).

Ke empat aspek di atas bisa diintegrasikan sebagai berikut: (1) keterlibatan dan konsistensi memberikan dinamika internal sebuah organisasi, tetapi tidak membicarakan interaksi dengan lingkungan eksternal; (2) adaptabilitas dan penghayatan misi memfokuskan hubungan antara organisasi dengan lingkungan internal.

Cara lain untuk dapat digunakan untuk mengintegrasikan adalah sebagai berikut: (1) keterlibatan dan adaptabilitas merupakan pasangan yang menekankan kapasitas organisasi pada fleksibilitas dan perubahan; (2) konsistensi dan penghayatan misi berorientasi pada stabilitas.

Kajian Robbins (2007) tentang budaya organisasi mengatakan bahwa sistem makna yang dikemukakan merupakan himpunan karakteristik kunci dari nilai perusahaan tersebut, dan sekurang-kurangnya ada 7 karakteristik utama, yaitu: 1). Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risktaking*); 2). Perhatian terhadap detail (*attention to detail*); 3). Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*); 4). Berorientasi kepada manusia (*people orientation*); 5). Berorientasi pada tim (*team orientation*); 6). Agresivitas 7. Stabilitas (*Stability*). Sedangkan menurut Luthan (1998), budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, seperti: (1) *observed behavioral regularities*, ketika anggota organisasi berinteraksi dengan yang lainnya, mereka menggunakan bahasa yang umum, terminology dan ritual yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak. (2) *norms*, pedoman perilaku termasuk petunjuk bagaimana pekerjaan dilakukan. (3) *dominant values*, terdapat nilai-nilai utama yang dianjurkan organisasi dan diharapkan dirasakan bersama para anggota. Misalnya kualitas produk, tingkat kehadiran (*low absenteeism*) dan efisiensi. (4) *philosophy*, terdapat kebijakan yang mengatur keyakinan organisasi tentang bagaimana pegawai atau pelanggan diperlakukan. (5) *rules*, terdapat petunjuk ketat/teliti yang berhubungan dengan kelangsungan keanggotaan organisasi. (6) *organizational climate*, ini merupakan keseluruhan perasaan yang dibawa dengan kesiapan jasmani, cara anggota organisasi berinteraksi dan berperilaku diantara mereka dan dengan pelanggan atau pihak luar lainnya.

Mengenai sejauhmana budaya organisasi berfungsi, Robbins, (2007) menyatakan terdapat 5 fungsi budaya organisasi yaitu : (1) berperan menetapkan tapal batas ; (2) mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi; (3) mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu sekarang ; (4) meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi ; (5) sebagai

mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Sedangkan Schein (1999) dalam karyanya yang berjudul *corporate culture and leadership* membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu: (1) fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi, pada tahap ini fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain; (2) fase pertengahan hidup organisasi, pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi; (3) fase dewasa, fase ini budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Dalam konteks organisasi Islam, hal yang sangat penting dan harus disadari bahwa sebuah organisasi yang baik dengan kepemimpinan yang baik, harus disertai dan ditanamkan dengan nilai-nilai yang diyakini oleh setiap elemen organisasi baik atasan maupun bawahan. Begitu pula dengan manajemen yang Islami, tentu nilai-nilainya adalah Islam. Budaya organisasi terbentuk melalui suatu proses bagaimana manusia hidup secara bersama atau kelompok. Hal ini dijelaskan dalam Firman Allah pada surah Al-Hujarat ayat 13:

يٰۤاَيُّهَا الْاِنْسَانُ اِنَّا خَلَقْنٰكَ مِنْ ذَكَرٍ وَّاُنْثٰى وَجَعَلْنٰكَمۡ شُعُوْبًا وَّقَبَاۤىِٕلَ لِتَعَارَفُوْۤا اِنَّ اَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللّٰهِ اَتْقٰىكُمْ ۗ اِنَّ اللّٰهَ عَلِيْمٌ حَكِيْمٌ ﴿١٣﴾

Terjemahannya: "Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal". (Al-Hujarat :13)

Ayat ini mempunyai makna bahwa manusia diciptakan Allah SWT, dari laki-laki dan perempuan dan akhirnya memiliki kebudayaan dunia yang berkaitan tentang tata cara hidup masing-masing dari mereka. Namun Allah mengingatkan agar manusia yang bertaqwa mengikuti perintah Allah dan menjauhi larangannya untuk menjadi manusia yang paling mulia. Dalam mencapai derajat taqwa dan menjadi manusia sekaligus tentu tidak terlepas dari interaksi dengan orang lain dan alam disekitarnya. Kegiatan interaksi timbal balik antar manusia dan dengan lingkungannya merupakan peristiwa sosial yang berujung pada pengayaan budaya. (Fikri, 2012)

Interaksi yang ada tidak begitu saja terbentuk, akan tetapi ada item yang memfasilitasi hal tersebut, sehingga individu-individu bisa saling mengenal dan individu-individu yang mempunyai gambaran kehidupan dengan tujuan yang sama dan direalisasikan menjadi awal organisasi sebagai fasilitas dalam amar ma'ruf nahi munkar serta pengenalan individu-individu dan budaya yang dimiliki.

Guna menumbuhkan suasana aktivitas yang Islami dalam suatu organisasi Islam, maka perlu dikembangkan budaya organisasi yang Islami. Nilai-nilai (*values*) Islam yang perlu dikembangkan menjadi budaya organisasi, di antaranya: (1) ibadah, segala aktivitas yang diselenggarakan dalam organisasi Islam dijiwai oleh semangat untuk beribadah kepada Allah subhanahu wa ta'ala dan mengharap keridhaan-Nya. (2) profesional, aktivitas organisasi Islam dirancang dengan cermat, diselenggarakan secara detail, selesai dilaksanakan dengan tuntas dan berhasil tercapai tujuannya dengan baik. (3) kualitas, aktivitas organisasi Islam diselenggarakan untuk mencapai hasil dengan kualitas (mutu) yang sebaik-baiknya sesuai dengan standard jaminan mutu yang telah dinyatakan. (4) prestasi, seluruh komponen yang terlibat dalam aktivitas organisasi Islam, baik Pengurus, team, panitia, peserta maupun anggota diharapkan mampu berprestasi setinggi mungkin di bidangnya masing-masing. (5)

perbaikan, seluruh komponen yang terlibat dalam aktivitas organisasi, baik Pengurus, Panitia, team maupun anggota berusaha untuk melakukan perbaikan secara individual maupun kelompok demi suksesnya program-program organisasi.

Hafidhuddin dan Tanjung (2003) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Syariah dalam Praktek*, menjelaskan budaya-budaya asing dalam kaitannya dengan budaya kerja Islam. Budaya asing tidak selamanya negatif dan tidak selamanya positif. Budaya asing boleh diadopsi dengan catatan memang sesuai dengan Islam. Budaya penghargaan atas waktu dan ketepatan dalam memenuhi janji, selalu dianggap sebagai budaya Barat, padahal itu adalah bagian dari ajaran Islam. Sebuah janji haruslah ditepati. Hal itu dinyatakan dalam Al-Qur'an surah al-Mu'minum. Budaya kerja Islami yang baik yang dapat dibangun terdapat dalam surah itu ayat 1 hingga 11. Ayat-ayat itu menceritakan sifat-sifat seorang mukmin yang akan mendapatkan kebahagiaan. Firman Allah pada surah Al-Mu'minuun ayat 3:

وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾

Terjemhannya: "Dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tiada berguna". (Al-Mu'minuun: 3)

Ayat diatas bermakna bahwa seorang muslim harus produktif dalam segala hal. Produktif dalam berbicara dan bekerja. Kemudian dalam ayat berikutnya difirmankan Allah pada surah Al-Mu'minuun ayat 8:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾

Terjemahannya: "Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya". (Al-Mu'minuun : 8)

Ayat ini menegaskan bahwa menjaga amanah dan memenuhi janji adalah bagian dari budaya Islam. Jika sebuah perusahaan benar-benar menepati janji

atau karyawan yang bekerja di perusahaan itu bekerja sesuai dengan janji mereka, maka hal itu merupakan sesuatu kekuatan yang luar biasa.

Budaya kerja di Institusi Syariah merupakan manifestasi budaya kerja yang dicontohkan oleh Rasulullah, saw. oleh Didin Hafidhuddin dan Henri Tanjung (2003) mengistilahkannya dengan budaya "SIFAT" yang merupakan singkatan dari *Shiddiq, Istiqamah, Fathanah, Amanah* dan *Tablig*.

Shiddiq berarti memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan. Oleh karena itu, Allah memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat *shiddiq* dan menciptakan lingkungan yang *shiddiq*. Perhatikan firman Allah pada surah At-Taubah ayat 119:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ ﴿١١٩﴾

Terjemhannya: "Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar". (At-Taubah: 119)

Dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Bukhari, Rasulullah saw. bersabda:

عَلَيْكُمْ بِالصّدْقِ فَإِنَّ الصّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَصْنُقُ وَيَتَحَرَّى الصّدْقَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صِدْقًا وَإِيَابَكُمْ وَالْكَذِبُ فَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَكْذِبُ وَيَتَحَرَّى الْكَذِبَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَابًا

Artinya: "Hendaklah kalian jujur (benar) karena kejujuran mengantarkan kepada kebaikan. Dan kebaikan akan mengantarkan ke dalam surga. Seseorang yang selalu berusaha untuk jujur akan dicatat oleh Allah sebagai orang yang jujur. Dan jauhilah oleh kamu sekalian kidz (dusta), karena dusta itu akan nebgabtarkan kepada kejahatan. Dan kejahatan akan mengantarkan ke dalam neraka. Seseorang yang selalu berdusta akan dicatat oleh Allah sebagai pendusta." (HR. Bukhari)

Dalam dunia kerja dan usaha, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan (mujahadah) dan itqam), baik ketepatan waktu,

janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan dan kekurangan (tidak ditutup-tutupi) untuk kemudian diperbaiki secara terus menerus, serta menjauhkan diri dari perbuatan bohong dan menipu (baik pada diri, teman sejawat, perusahaan maupun mitra kerja).

Istiqamah, artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Istiqamah* dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. *Istiqamah* merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus-menerus. Misalnya, interaksi yang kuat dengan Allah dalam bentuk shalat, zikir, membaca Al-Qur'an, dan lain-lain. Semua proses itu akan menumbuhkembangkan suatu sistem yang memungkinkan kebaikan, kejujuran, dan keterbukaan teraplikasikan dengan baik. Sebaliknya, keburukan dan ketidakjujuran akan tereduksi dan ternafikan secara nyata. Orang dan lembaga yang *istiqamah* dalam kebaikan akan mendapatkan ketenangan sekaligus mendapatkan solusi serta jalan keluar dari segala persoalan yang ada.

Firman Allah pada surah Fushshilat ayat 30 – 31:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا
بِالْحَسَنَةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾ نَحْنُ أَوْلِيَاؤُكُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الْآخِرَةِ وَلَكُمْ فِيهَا مَا
تَشْتَهُنَّ أَنْفُسُكُمْ وَلَكُمْ فِيهَا مَا تَدْعُونَ ﴿٣١﴾

Terjemahnya:

"Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: Tuhan Kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, Maka Malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu". Kamilah pelindung-pelindungmu dalam kehidupan dunia dan akhirat; di dalamnya kamu memperoleh apa yang kamu inginkan dan memperoleh (pula) di dalamnya apa yang kamu minta". (Fushshilat: 30-31)

Fathanah, berarti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam

inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seorang selalu berusaha untuk berbagai ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum. Sifat *fathanah* (perpaduan antara 'alim dan hafidz) telah mengantarkan Nabi Yusuf a.s. dan timnya berhasil membangun Negeri Mesir. Firman Allah pada surah Yusuf ayat 55:

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْهَا ﴿٥٥﴾

Terjemahnya:

Terjemahannya: "Berkata Yusuf: Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan". (Yusuf: 55)

Sifat *fathanah* pulalah yang mengantarkan Nabi Muhammad saw. (sebelum menjadi Nabi) mendapat keberhasilan dalam kegiatan perdagangan (Riwayat Imam Bukhari).

Amanah, berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. *Amanah* ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan ihsan (berbuat yang terbaik) dalam segala hal. Sifat amanah harus dimiliki oleh setiap mukmin, apalagi yang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan bagi masyarakat. Firman Allah pada surah An-Nisaa' ayat 58:

• إِنَّ اللَّهَ بِأَمْرِكُمْ أَنَّ تَوَدُّوا الْأُمْنِيَّةَ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَعْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ

بِعِظَمِ عَيْظِكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Terjemahnya:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (an-Nisaa': 58)

Dalam sebuah hadits dikemukakan Daiami bahwa Rasulullah saw. bersabda:

الْأَمَانَةُ تَجْلِبُ الرِّزْقَ وَالْخِيَانَةُ تَجْلِبُ الْفَقْرَ

Artinya: "bahwa amanah akan menarik rezeki dan sebaliknya khianat akan mengakibatkan kefakiran." (HR. Dailami)

Tablig, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan kita sehari-hari. *Tablig* yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat.

2.6. Penelitian Empiris Sebelumnya

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini dijadikan dasar dalam menentukan variabel-variabel yang akan dikonstruksi dalam sebuah model struktural. Penelitian empiris dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Ani Muttaqiyathun (2010) dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Dosen

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh faktor kecerdasan emosional, intelektual dan spiritual terhadap kinerja dosen, baik secara parsial maupun secara serentak. Mengidentifikasi faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja dosen. Kuesioner yang diedarkan sebanyak 250 dan yang dikembalikan sebanyak 170 eksemplar dan yang layak diolah 165 eksemplar. Alat analisisnya menggunakan regresi ganda dan pengujian hipotesis dilakukan secara serentak dan parsial. Hasil penelitian disimpulkan bahwa terdapat faktor kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual terhadap kinerja dosen, baik secara serentak maupun secara parsial. Dan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja dosen adalah kecerdasan spiritual.

2. K. Khazaei, A. Khalkhali and N. Eslami, (2011) dengan judul *Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province*.

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari hubungan *organizational citizenship behavior* (komponennya berdasarkan pendapat Organ) dan kinerja guru telah dilakukan. Penelitian ini adalah deskripsi dari koefisien. Penelitian ini adalah masyarakat bagian barat Mazandaran. Ukuran sampel didasarkan pada diagram Cohen dan rekan-rekannya menggunakan *classified random sampling*, dari 358 orang telah ditentukan. Instrumen penelitian ini adalah kuesioner dimana variabel *organizational citizenship behavior* diukur berdasarkan pengukuran Rudsakov dan Netmehyer dan feedback dari 360 derajat pada evaluasi prestasi kerja guru. Untuk analisis data menggunakan coefficient statistics of pearson coefficient matrix, regression of multivariable testing and analysis of one way ANOVA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komponen *organizational citizenship behavior* (OCB), dan high school teachers' performance. Hubungan ini secara parsial signifikan antara semua komponen *organizational citizenship behavior* (conscientiousness, altruism, citizenship virtue, generosity, respect) dan semua indeks kinerja (performance job behaviors, development) guru. Namun komponen conscientiousness dan altruism memiliki hubungan paling besar dengan kinerja guru. Selain itu, analisis regresi dari beberapa variabel menunjukkan bahwa empat bagian conscientiousness, altruism, citizenship virtue, respect memiliki kemampuan memprediksi untuk mengenali posisi indeks kinerja guru. Dan ada perbedaan yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* guru laki-laki dan perempuan. Serta ada perbedaan yang signifikan antara kinerja guru laki-laki dan perempuan perbedaan ini signifikan bagi perempuan mengenai dan tidak signifikan dalam hal latar belakang dan tingkat pendidikan.

3. **Ketut Sudarma (2011) dengan judul analisis kesejahteraan berbasis kinerja melalui Kompetensi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) tenaga Administrasi Universitas Negeri Semarang (Unnes)**

Tujuan penelitian ini adalah Menganalisis tingkat kesejahteraan, kinerja OCB dan *competency* tenaga administrasi; Menganalisis pengaruh *competency* terhadap OCB tenaga administrasi; Menganalisis pengaruh kinerja dalam memediasi antara OCB dan kesejahteraan tenaga administrasi; Menganalisis pengaruh kinerja dalam memediasi antara *competency* dan kesejahteraan tenaga administrasi. Populasi penelitian ini adalah semua tenaga administrasi Unnes, yang tidak menduduki jabatan struktural. Sampel ditetapkan 10% dari jumlah populasi atau 10% dari 468 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan proporsional random sampling, karena populasi terdiri dari tingkatan atau golongan kepangkatan, sementara analisis yang digunakan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian disimpulkan bahwa *Competency* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga administrasi; *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga administrasi; Terdapat pengaruh tidak langsung sehingga kinerja berperan sebagai variabel intervening antara *competency* dan OCB terhadap kinerja tenaga administrasi. Ini berarti kesejahteraan akan meningkat jika kinerja tinggi dan didukung oleh *competency* dan OCB yang baik.

4. **Rose Su-Jung Lin, Hung-Hui Li and Jui-Kuo Hsiao, (2012) dengan judul *What are the Relationships Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior?—An Empirical Study.***

Tujuan penelitian ini adalah menentukan dampak mediasi pemberdayaan terhadap hubungan antara transformational leadership (TL), job characteristics (JC) dan organizational citizenship behavior (OCB). Sampel dalam penelitian ini sebesar 379 perawat dan hanya tingkat respons yang efektif secara keseluruhan

adalah 79,2 persen setelah dikurangi kuesioner yang tidak valid. Analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (SEM) analisis diterapkan melalui perangkat lunak komputer AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TL memiliki hubungan positif yang signifikan dengan JC dan OCB. Karena itu, Temuan menunjukkan bahwa manajer keperawatan harus meningkatkan TL dan menempatkan penekanan lebih besar pada pemberdayaan meningkatkan bawahan dalam rangka untuk bergerakkan OCB mereka.

5. Lamidi,(2008). dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB : dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional.

Tujuan penelitian ini adalah menentukan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior, komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior dan menguji pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Sampel 42 dosen dari semua fakultas yang ada di Universitas Slamet Riyadi Surakarta, sementara teknik penarikan sampel menggunakan *cluster proportional random*. Dan analisis yang digunakan adalah path analysis, dimana SPSS 10 sebagai alat proses data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi; terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior; terdapat pengaruh langsung antara komitmen organisasi dengan organizational citizenship behavior; dan terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi.

6. **Atika Modassir, Tripti Singh (2008) dengan judul *Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior***

Tujuan penelitian ini adalah menguji hubungan kecerdasan emosional (EI) dengan kepemimpinan transformasional (TL) dan Organizational citizenship behavior (OCB) dari pengikut. Data dikumpulkan dari sampel 57 manajer dan bawahannya dengan responden sebesar 114 orang dari berbagai industri yang berlokasi di Goa dan Daman. Responden tersebut yang didominasi laki-laki (75%) dengan rata-rata usia 40,2 tahun dan pengalaman kerja rata-rata 15,2 tahun, memegang posisi mereka saat ini selama rata-rata 5,5 tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* (TL) tidak secara langsung berhubungan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pengikut, kecerdasan emosional (EI) pemimpin meningkatkan OCB pengikut. TL tidak berhubungan dengan EI pemimpin. EI tidak memediasi antara TL dan OCB pengikut.

7. **Oscar Buentello, Jr., Joo Jung, and Jun Sun (tanpa tahun) dengan judul *Exploring The Casual Relationships Between Organizational Citizenship Behavior, Total Quality Management, And Performance.***

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menentukan adanya hubungan langsung antara OCB dan kinerja, untuk mereplikasi hubungan antara TQM dengan kinerja, untuk mengetahui hubungan antara OCB dan TQM, dan untuk menguji peran potensi TQM sebagai variabel mediasi dalam menghubungkan antara OCB dengan kinerja. Data yang digunakan untuk penelitian ini dikumpulkan dari 500 perusahaan Fortune multinasional yang beroperasi di industri elektronik. Sebanyak 163 survei dikumpulkan, namun hanya 139 survei yang digunakan untuk penelitian ini. Analisis yang digunakan adalah analisis faktor eksploratori (EFA), The comparative fit index (CFI). The Tucker-Lewis Index (TLI) dan The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Hasil

penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara OCB dan Kinerja tidak signifikan secara langsung. Namun secara tidak langsung (melalui TQM) OCB dan kinerja berhubungan positif dan signifikan. Hubungan kausal antara TQM dan kinerja secara statistik signifikan dan OCB ke TQM juga signifikan secara statistik.

8. **Budiyanto and Hening Widi Oetomo (2011) dengan judul *The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesian.***

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap OCB dan kepuasan kerja, dan dampaknya terhadap pekerjaan. Data diperoleh dari pegawai yang bekerja di Pemerintah Kabupaten Magetan yang terdiri dari yang terdiri dari enam kantor, enam departemen, tiga lembaga, salah satu rumah sakit daerah, dan 16 kecamatan dengan tingkat peringkat dari kelas II ke kelas IV, dengan total populasi 5402 orang. Populasi tersebut disampling dengan teknik proporsional stratified random sampling yang mengambil sampel dari masing-masing instansi secara acak dan proporsional sebesar 5%, sehingga diperoleh sampel sebesar 270 responden ($5402 \times 5\%$). Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan metode *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*; lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja; kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; OCB secara positif dan

signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja; kepuasan kerja secara positif dan signifikan berkorelasi dengan kualitas pelayanan publik pada pemerintah Kabupaten Magetan.

9. **Aamir Saeed dan Shahbaz Ahmad (2012)** dengan judul *Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab.*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur tingkat persepsi gaya kepemimpinan transformasional (TL), tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB), dan untuk menyelidiki dampak dari kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh *organizational citizenship behavior* karyawan. Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari semua staf administrasi dari Universitas Punjab yang terdiri dari 15 fakultas. *Multi-stage probability Sampling* yang digunakan. Sampel diambil secara dua tahap. Pertama, menggunakan stratified random sampling dimana dari 48 departemen / lembaga / pusat yang dipilih secara acak dari populasi yang tersedia. Kedua, menggunakan simple random sampling di mana 13 karyawan dari setiap departemen / lembaga / pusat, bekerja di B BS kelas 10-16 dari staf administrasi dari Universitas Punjab, Lahore. Akhirnya sampel sebesar 480 karyawan yang mewakili 15 fakultas di Universitas Punjab, Lahore. Variabel-variabel dianalisis dengan membagi setiap variabel menjadi tiga kategori tinggi, sedang, dan rendah dan akhirnya dibandingkan persentase mereka. Untuk menentukan arah hubungan antara persepsi kepemimpinan transformasional dan OCB, table bi-variate telah dibangun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan OCB berkorelasi positif. Studi ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mendorong altruism, courtesy and conscientiousness para bawahannya. Jadi, organisasi dengan menggunakan hal ini dapat meningkatkan perilaku ekstra-peran karyawan untuk keuntungan mereka.

10. Sugiyanto dan Hery Sutanto, (2010) dengan judul *Membangun etos kerja yang proaktif guna, Mengoptimalkan kinerja melalui spiritual centered Leadership, employee empowerment, organizational Citizenship behavior.*

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1). Pengaruh positif Spiritual Centered Leadership terhadap Etos kerja Pegawai, (2). Pengaruh positif Spiritual Centered Leadership terhadap kinerja Pegawai, (3). Pengaruh positif Employee Empowerment terhadap Etos kerja Pegawai, (4). Pengaruh positif Organization Citizenship Behavior terhadap Etos kerja Pegawai (5). Pengaruh positif Organization Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai, (6). Pengaruh positif Employee Empowerment terhadap kinerja Pegawai, (7) Pengaruh positif Etos kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Sampel sebanyak 106 dosen dan pegawai administrasi UPN "Veteran" Yogyakarta. Teknik penentuan sampel adalah convenience sampling yaitu siapa saja karyawan yang ditemui di tempat penelitian dijadikan responden. Selanjutnya untuk menganalisis digunakan program Structural Equation Modelling (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS. Hasil penelitian ini disimpulkan yaitu: (1). Ada pengaruh positif *Spiritual Centered Leadership* terhadap Etos kerja Pegawai, (2). Ada pengaruh positif *Spiritual Centered Leadership* terhadap kinerja Pegawai, (3). Ada pengaruh positif *Employee Empowerment* terhadap Etos kerja Pegawai, (4). Ada pengaruh positif *Organization Citizenship Behavior* terhadap Etos kerja Pegawai, (5). Ada pengaruh positif *Organization Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai, (6). Ada pengaruh positif *Employee Empowerment* terhadap kinerja Pegawai, (7). Ada pengaruh positif Etos kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai.

signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh.

- 13. Vivin Maharani, Eka Afinan Troena & Noermijati (2013), dengan judul *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java.***

Tujuan penelitian ini adalah menentukan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dan kinerja karyawan. Populasinya 155 karyawan, sampel 61 karyawan. Proportional random sampling sebagai teknik pengambilan sampel. Kusioner sebagai metode pengambilan data. Generalized Structured Component Analysis (GSCA) sebagai alat analisis data. Temuan penelitian adalah kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB, OCB berpengaruh langsung terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, OCB tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, OCB memediasi hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

- 14. Mohammad Doostar, Mehrdad Godarzvand Chegini, dan Sita Pourabbasi (2012) dengan judul *Survey of Relationship between Spiritual Intelligence and Organizational Citizenship Behavior.***

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kecerdasan spiritual dan survei tentang hubungan antara kecerdasan spiritual dan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di rumah sakit dan pusat kesehatan di kota Astara dan mengukur hubungan antara masing-masing komponen kecerdasan spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Metode penelitian ini adalah deskriptif jenis korelasi. Populasi penelitian adalah semua karyawan formal dan kontrak di rumah sakit dan puskesmas di kota Astara yang berjumlah

332 orang dan 178 di antaranya dipilih dengan simple random sampling. Analisis data yang digunakan untuk menguji distribusi normal nilai variabel adalah *Kolmogorov-Smirnov*, pengujian ini penting karena menggunakan statistik parametric sebagai alat analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara kecerdasan spiritual dan *Organizational Citizenship Behavior*. Dan hubungan setiap komponen kecerdasan spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut : (1) Ada hubungan signifikan antara eksistensi pemikiran kritis (CET) dan *Organizational Citizenship Behavior*. (2) Ada hubungan signifikan antara personal meaning production (PMP) dan *Organizational Citizenship Behavior*. (3) Ada hubungan signifikan antara kesadaran transendental (TA) dan *Organizational Citizenship Behavior*. (4) Ada hubungan signifikan antara Conscious state expansion (CSA) dan *Organizational Citizenship Behavior*.

15. Jagannath Mohanty, Nagpur Bhabani P Rath, (2012) dengan judul *Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study*.

Penelitian ini bertujuan untuk membangun suatu penyebab dampak hubungan antara karakteristik budaya organisasi yang dominan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. 550 kuesioner yang dibagikan kepada karyawan yang bekerja pada organisasi yang diteliti, 380 kuesioner yang diterima atau sekitar 69% yang dikembalikan, 36 kuesioner yang ditolak karena terdapat data yang hilang, sehingga total data yang diolah 344 atau sekitar 62% dari total kuesioner yang diedarkan. Analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang tinggi antara Budaya Organisasi dan OCB di semua Organisasi (Manufaktur, IT, Perbankan). Hasil ini juga menunjukkan tingkat korelasi yang signifikan antara Budaya Organisasi dan OCB dalam individual Organisasi dan selanjutnya

ditemukan pula bahwa: (1) Keyakinan dan norma memiliki korelasi positif dengan *altruisme, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness, courtesy*. (2) Tanggung jawab individu memiliki korelasi positif dengan *altruisme, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness, courtesy*. (3) Struktur memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *altruisme, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness, courtesy*. (4) Otonomi individu memiliki korelasi positif dengan semua variabel, dengan *altruisme, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness, courtesy*. (5) Toleransi Konflik berkorelasi positif dengan variabel lain, dengan *altruisme, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness, courtesy*. (6) Dukungan berkorelasi positif dengan variabel lain, dengan *Altruisme, Sportsmanship, Civic virtue, Conscientiousness, courtesy*. (7) Risk Tolerance berkorelasi positif dengan variabel lain, dengan *altruisme, sportsmanship, civic virtue, conscientiousness, courtesy*.

16. Hakan Erkutlu (2011) dengan judul *The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah budaya organisasi sebagai moderat berhubungan antara organizational citizenship behavior (OCB) dan persepsi keadilan. Metodologi penelitian yaitu Sampel diambil dari sepuluh perguruan tinggi negeri di Turki yang dipilih secara acak dari 94 daftar universitas negeri pada tahun 2009 (Turki Higher Education Council, 2009). Data dikumpulkan dari 618 dosen dalam sepuluh universitas di Turki. Data dikumpulkan pada situs. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara keadilan interaksional dan OCB untuk organisasi yang lebih tinggi penghormatannya pada orang-orang dan terdapat hubungan yang lemah antara keadilan distributif dan prosedural dan OCB untuk organisasi yang lebih tinggi dalam orientasi tim.

17. Ida Ayu Brahmasari (2008) dengan judul Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kantor Bersama Samsat Manyar di Surabaya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh Variabel budaya organisasi yang terdiri dari nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, perhatian terhadap detail dan struktur organisasi, komitmen karyawan dan kepuasan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan Kantor Bersama Samsat Manyar di Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Bersama Samsat Manyar di Surabaya yang berasal dari Kepolisian Daerah (Polda), Dinas Pendapatan Propinsi, dan PT. Jasa Raharja (Persero). Menggunakan quota sampling, dibagikan 30 set kuesioner untuk pegawai dari masing-masing instansi. Dari 90 set kuesioner yang diterima kembali, hanya 85 kuesioner yang dapat diolah. Data yang diperoleh dianalisis dengan SPSS versi 17.0.

Hasil penelitian disimpulkan sebagai berikut: (1) Nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, Perhatian pada Detil, Struktur Organisasi, Komitmen pegawai dan Kepuasan pegawai secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (2) Nilai-nilai organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (3) Iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (4) Perhatian pada Detil tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (5) Struktur organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (6) Komitmen pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB);

(7) Kepuasan pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Secara umum dapat disimpulkan bahwa dari keempat variabel budaya organisasi, hanya variabel iklim organisasi yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Selain itu, variabel kepuasan pegawai juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

18. Fakhur Shahzad, Zahid Iqbal, Muhammad Gulzar, (2013), dengan judul *Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan,*

Ide penulisan dari studi ini adalah untuk menganalisis dampak keseluruhan dari budaya organisasi secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja kerja karyawan. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan software houses di Pakistan. Penelitian ini berbasis survei. Data primer dan sekunder yang digunakan dalam penelitian ini. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara formal & informal. Layanan pelanggan, partisipasi karyawan, sistem penghargaan, inovasi & pengambilan risiko dan sistem komunikasi, dianggap sebagai dimensi budaya organisasi (variable independen). Ukuran sampel sebesar 110. Statiska deskriptif, korelasi dan analisis regresi digunakan sebagai alat analisis.

Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan software houses yang dipilih di Pakistan. Partisipasi karyawan merupakan faktor paling penting untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini diakui sebagai suatu kebutuhan pembelajaran atas pengaruh budaya terhadap kinerja kerja karyawan pada industri software di Pakistan.

19. Abubakr Suliman dan Hanan Al Obaidli, (2013) dengan judul *Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector : The case of the UAE*

Penelitian ini pertama kalinya di lakukan di Uni Emirat Arab yang bertujuan untuk menyelidiki pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Selain itu, mengeksplorasi peran OCB dalam mempengaruhi hasil kerja di sektor perbankan Syariah Uni Emirat Arab. Metode yang digunakan adalah 174 kusioner yang diedarkan dari 350 karyawan, 24 kusioner yang di hilangkan karena datanya tidak lengkap, sehingga hanya 150 kusioner yang diolah. Dengan menggunakan alat analisis statistik deskriptif, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional cenderung memainkan peran penting dalam OCB karyawan. Meskipun demikian, gaya kepemimpinan pasif/avoidant tidak memainkan peran, secara statistic tidak membuktikan adanya hubungan.

20. Wiwiek Harwiki, (2013) dengan judul *Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi, budaya organisasi, OCB, dan kinerja karyawan, dan pengaruh motivasi terhadap OCB, dan kinerja karyawan, dan pengaruh budaya organisasi terhadap OCB, dan kinerja karyawan, dan pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan. Data diperoleh dari 249 Karyawan, dan 30 Manajer Koperasi terkemuka. Data dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling dengan Program Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh: (1) *servant leadership* terhadap motivasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan, tetapi tidak untuk OCB, (2) motivasi terhadap OCB dan kinerja karyawan, (3) budaya organisasi terhadap OCB dan kinerja karyawan, dan (4) OCB karyawan terhadap kinerja karyawan Koperasi

terkemuka di Jawa Timur. Saran yang dapat disajikan adalah bahwa manajer Koperasi Posisi harus lebih memberdayakan diri untuk membantu sesama pekerja melaksanakan tugas-tugas mereka secara sukarela, dan menerapkan sikap positif yang nyata, mendorong sportivitas, altruisme, conscientiousness, courtesy, dan civic virtue karyawan.

TABEL 2.1 : MAPPING PENELITIAN SEBELUMNYA

NO	PENELITI, TAHUN, JUDUL	MASALAH	METODE ANALISIS	HASIL PENELITIAN
1	Ani Mutaqiyathun, 2010, Pengaruh Kecerdasan Emosional , Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja	Bagaimana Pengaruh Kecerdasan Emosional , Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Dosen	Sampel 200 orang, teknik statistik dengan SPSS 16	Terdapat pengaruh faktor EQ, IQ dan SQ terhadap kinerja dosen, baik secara parsial maupun secara serentak. Dan faktor spiritual quotient adalah yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja dosen.
2	K. Khazaei, A. Khalkhali and N. Eslami, (2011). Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province	Hubungan OCB dan Kinerja Guru sekolah di West of Mazandaran Province	Sampel 358 orang. Kuisioner dengan pengukuran OCB (Rudskov dan Netmeyer). Analisis statistik dengan SPSS, pengujian multivariabel dan analisis one way ANOVA.	Bahwa ada hubungan signifikan antara komponen OCB dan kinerja guru. Secara parsial berhubungan signifikan antara semua komponen OCB (conscientiousness, altruism, citizenship virtue, generosity, respect) dan semua indeks kinerja (performance job behaviors, development) guru. Dan ada perbedaan yang signifikan antara OCB guru laki-laki dan perempuan. Juga, ada perbedaan yang signifikan antara kinerja guru laki-laki dan perempuan. Perbedaan ini signifikan bagi jenis kelamin perempuan dan tidak signifikan dalam hal latar belakang dan tingkat pendidikan.
3	Ketut Sudarma, 2011. Analisis Kesejahteraan berbasis kinerja melalui competency dan organizational citizenship behavior (ocb) pada tenaga administrasi (studi kasus pada universitas negeri semarang)	Bagaimana pengaruh Kesejahteraan berbasis kinerja melalui competency dan organizational citizenship behavior (ocb) pada tenaga administrasi	Sampel ditetapkan 10% dari jumlah populasi atau 10% dari 468 orang = 47 orang. Analisis spss	Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Tingkat competency rata-rata sudah baik, tetapi pada aspek ketrampilan tergolong belum baik. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga administrasi. Dari hasil analisis deskriptif tampak bahwa rata-rata OCB sudah tinggi, namun pada aspek pemahaman informasi dan perubahan-perubahan yang terjadi masih belum baik. Terdapat pengaruh tidak langsung sehingga kinerja berperan sebagai variabel intervening antara competency dan OCB terhadap kinerja tenaga administrasi. Ini berarti kesejahteraan akan meningkat jika kinerja tinggi dan didukung oleh competency dan OCB yang baik.
4	Rose Su-Jung Lin, Hung-Hui Li and Jui-Kuo Hsiao, 2012. What	bagaimana kepemimpinan transformasional (TL) dan	Sampel 379 perawat. Analisis dengan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa TL memiliki hubungan positif yang signifikan dengan JC dan OCB. Karena itu, Tamuan menunjukkan bahwa manajer keperawatan harus

6	OCB: dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional.	komitmen organisasi	Atika Modassir, Tripti Singh (2008). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior	Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior	7	Buentello, Jr. Oscar, Jung, Joo; and Sun, Jun. (tanpa tahun). Exploring The Casual Relationships Between Organizational Citizenship Behavior, Total Quality Management, And Performance.	Relationships Between Organizational Citizenship Behavior, Total Quality Management, And Performance.	Data dari 500 perusahaan Fortune multinasional. 163 survei dikumpulkan, hanya 139 digunakan. Analisis EFA, CFI, TLJ dan RMSEA	dengan OCB. Terdapat hubungan langsung antara komitmen organisasi dengan OCB. Terdapat hubungan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dengan OCB
8	Aamir Saeed dan Shahbaz Ahmad, (2012). Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab	Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab	Sampel 57 manajer dan bawahan dengan responden 114. Regresi sebagai alat analisis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa EI dari pemimpin meningkatkan OCB pengikut. Namun, EI dari pemimpin mungkin bukan satu-satunya faktor yang menentukan persepsi TL. EI pemimpin memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB beberapa pengikut. TL tidak berhubungan dengan EI pemimpin. EI tidak dimediasi antara TL dan OCBs pengikut. Karena itu EI pemimpin mempengaruhi OCB pengikut, hasil menunjukkan bahwa EI merupakan komponen penting untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif.					
9	Budiyanto and Hening Widi Oetomo (2011). The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality In Magetan, East Java, Indonesia	Bagaimana Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap OCB, Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Publik di Magetan, Jawa Timur, Indonesia	Sampel 270 PNS yang bekerja di Pemerintah Kabupaten Magetan. Analisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling dengan Partial Least Program Square.	Hubungan antara OCB dan Kinerja tidak signifikan secara langsung. Namun secara tidak langsung (melalui TQM) OCB dan kinerja berhubungan positif dan signifikan. Hubungan kausal antara TQM dan kinerja secara statistik signifikan dan OCB ke TQM juga signifikan secara statistik. Karena jalur langsung dari OCB dengan kinerja tidak signifikan.					
		480 sampel karyawan yang mewakili 15 fakultas di Universitas Pujjab, Lahore. Variabel dianalisis dengan membagi tiga variabel menjadi tiga kategori tinggi, sedang, dan rendah dan akhirnya dibandingkan	Temuan: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. OCB secara positif dan signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berkorelasi positif dan signifikan dengan kualitas pelayanan public pemerintah kabupaten Magetan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan OCB berkorelasi positif. Studi ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mendorong altruisme, kesopanan dan kesadaran pada bawahan. Jadi, organisasi dengan menggunakan hal ini dapat meningkatkan perilaku peran ekstra karyawan untuk keuntungan mereka.						

10	Sugiyanto dan Hery Sutanto, (2010). Membangun etos kerja yang proaktif guna, Mengoptimalkan kinerja melalui spiritual centered Leadership, employee empowerment, organizational Citizenship behavior	Bagaimana <i>Spiritual Centered Leadership, Employee Empowerment</i> dan OCB terhadap Etos kerja Pegawai. Dan Kinerja Pegawai	Sampel 106 dosen Analisisnya Menggunakan SEM melalui program AMOS	Ada pengaruh positif <i>Spiritual Centered Leadership</i> terhadap Etos kerja Pegawai. Ada pengaruh positif <i>Spiritual Centered Leadership</i> terhadap kinerja Pegawai. Ada pengaruh positif <i>Employee Empowerment</i> terhadap Etos kerja Pegawai. Ada pengaruh positif OCB terhadap Etos kerja Pegawai. Ada pengaruh positif OCB terhadap Kinerja Pegawai. Ada pengaruh positif <i>Employee Empowerment</i> terhadap kinerja Pegawai. Ada pengaruh positif Etos kerja pegawai terhadap Kinerja Pegawai
11	Abbas Ali Rastgar, Azim Zarei; Seyed Mehdi Mousavi Davoudi; Kiarash Farash (2012). The link between workplace spirituality, Organizational citizenship behavior and Job Performance in Iran	Bagaimana pengaruh Spiritualisasi di Tempat Kerja terhadap OCB dan Presensi Kerja Karyawan Asuransi di Iran	Sebanyak 220 kuesioner didistribusikan dan 197 dikembalikan. Analisis faktor yang digunakan.	Temuan menunjukkan bahwa spiritualitas kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan pada OCB dan prestasi kerja karyawan. Selanjutnya, perilaku kewargaan organisasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.
12	Maulizar, Said Musnadi dan Mukhlis Yunus. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda	Bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh.	Responden 68 orang dan data lengkap 66 responden di Bank Mandiri Syariah Cabang Banda Aceh. Analisis regresi linier berganda melalui program SPSS 11.0	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Banda Aceh.
13	Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Melang East Java.	Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dan kinerja karyawan	Populasinya 155, sampel 61 karyawan. Proportional random sampling sebagai teknik pengambilan sampel. Kusioner sebagai metode pengambilan data. Generalized Structured Component Analysis (GSCA) sebagai alat analisis data.	Temuan penelitian adalah kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB, OCB berpengaruh langsung terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, OCB tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, OCB memediasi hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.
14	Mohammad Doostar, Mehrdad Godarzwand Chegini, Sita Pourabbasi. (2012) Survey of Relationship between Spiritual Intelligence and Organizational	Bagaimana hubungan antara kecerdasan spiritual dengan OCB karyawan di Rumah sakit dan Puskesmas di Kota Askara	Sampel 178 karyawan formal dan kontrak di Rumah sakit dan Puskesmas di Kota Astara. Menggunakan Analisis statistik deskriptif	Temuan: ada hubungan signifikan antara kecerdasan spiritual dan OCB. Secara parsial menunjukkan hubungan: signifikan antara eksistensi pemikiran kritis (CET) dan OCB, signifikan antara personal meaning production (PMP) dan OCB, signifikan antara kesadaran transendental (TA) dan

			<p>pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB); (7) Kepuasan pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Secara umum dapat disimpulkan bahwa dari keempat variabel budaya organisasi, hanya variabel iklim organisasi yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Selain itu, variabel kepuasan pegawai juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).</p> <p>Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan software houses yang dipilih di Pakistan. Partisipasi karyawan merupakan faktor paling penting untuk mencapai tujuan organisasi.</p>
<p>18 Fakhar Shahzad, Zahid Iqbal, Muhammad Guizar, (2013). Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan.</p>	<p>Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan software houses di Pakistan.</p>	<p>Ukuran sampel sebesar 110. Statiska deskriptif, korelasi dan analisis regresi digunakan sebagai alat analisis.</p>	
<p>19 Abubakr Suliman & Hanan Al Obaidli, (2013). Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector : The case of the UAE</p>	<p>Bagaimana pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) di sektor perbankan Syariah Uni Emirat Arab.</p>	<p>174 kusioner diedarkan dari 350 karyawan, 24 kusioner yang di hilangkan karena datanya tidak lengkap, hanya 150 kusioner yang diolah. Statistik deskriptif, dan korelasi sebagai alat analisis.</p>	<p>Temuan Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional cenderung memainkan peran penting dalam OCB karyawan. Meskipun demikian, gaya kepemimpinan pasif/avoidant tidak memainkan peran, secara statistic tidak membuktikan adanya hubungan.</p>
<p>20 Wawiek Harwki, (2013). Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia</p>	<p>Bagaimana pengaruh servant leadership terhadap motivasi, budaya organisasi, OCB, dan kinerja karyawan. pengaruh motivasi terhadap OCB, dan kinerja karyawan. Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB, dan kinerja karyawan. Pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Data diperoleh dari 249 Karyawan, dan 30 Manajer Koperasi terkemuka. Data dianalisis dengan menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> dengan Program <i>Partial Least Square</i>.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh: (1) servant leadership terhadap motivasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan, tetapi tidak untuk OCB. (2) motivasi terhadap OCB dan kinerja karyawan, (3) budaya organisasi terhadap OCB dan kinerja karyawan, dan (4) OCB karyawan terhadap kinerja karyawan Koperasi terkemuka di Jawa Timur.</p>

Tabel 2.2 : RINGKASAN HUBUNGAN ANTAR VARIABEL PENELITIAN

Varabel Mempengaruhi	Varabel Terikat	Korelasi	Teori/ Penelitian Pendukung Sebelumnya
Kecerdasan Spiritual (X1)	OCB (Y1)	+	Abbas Ali Rastgar, Azim Zarei; Seyed Mehdi Mousavi Davoudi; Kiarash Fartash (2012). Moham... Doostar, Mehrdad Godarzvand Chegini, Sita Pourabbasi. (2012)
	Kinerja Karyawan (Y2)	+	Ani Muttaqiyathun, 2010, Sugiyanto dan Hery Sutanto, 2010; Abbas Ali Rastgar; Azim Zarei; Seyed Mehdi Mousavi Davoudi; Kiarash Fartash (2012).
Kepemimpinan (X2)	OCB (Y1)	+	Penelitian Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman dan Richard Fetter (1990); Piccolo dan Colcutt (2006); Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel Griesser, (2007); Lamidi, (2008); Atika Modassir, Tripti Singh, (2008); Budiyanto and Hening Widi Oetomo, (2011); Rose Su-Jung Lin, Hung-Hui Li and Jui-Kuo Hsiao, (2012); Aamir Saeed dan Shahbaz Ahmad, (2012); Hannes Zacher and Nerina L. Jimmieson (2013); Vivin Maharani, Eka Afinan Troena & Noermijati (2013); Abubakar Suliman dan Hanan Al Obaidli, (2013)
	Kinerja Karyawan (Y2)	+	Maulizar, Said Musnadi dan Mukhlis Yunus.(2012) ; Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, & Daniel Griesser, (2007); Piccolo dan Colcutt (2006); Vvin Maharani, Eka Afinan Troena & Noermijati (2013); Abubakar Suliman dan Hanan Al Obaidli, (2013)
Budaya Organisasi (X3)	OCB (Y1)	+	Dwi Hardaningtyas (2004); Ida Ayu Brahmasoni, (2008); Jagannath Mohanty, Nagpur Bhabani P Rath, (2012). Hakan Erkutu (2010); Wazirman, K, Nelmida, Ice Kamela (2013); Wiwiek Harwiki (2013).
	Kinerja Karyawan (Y2)	+	Siew Kim Jean Lee and Kelvin Yu (2004); H.Teman Koesmono, (2011); Wiwiek Harwiki (2013); Fakhar Shahzad, Zahid Iqbal, Muhammad Gulzar, (2013).
OCB (Y1)	Kinerja Karyawan (Y2)	+	Sugiyanto dan Hery Sutanto, (2010); K. Khazaei, A. Khalkhali and N. Eslami, (2011); Ketut Sudarma, 2011; Bahana Adam (2011); Buentello, Jr. Oscar, Jung, Joo; and Sun, Jun, (tanpa tahun). Abbas Ali Rastgar, Azim Zarei; Seyed Mehdi Mousavi Davoudi; Kiarash Fartash (2012); Ria Mardiana Yusuf, dkk. (2012); Wiwiek Harwiki (2013).
	Kinerja Karyawan (Y2)	+	

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Telaah kepustakaan dan hasil-hasil penelitian sebelumnya menjadi acuan dalam membangun kerangka konseptual yang akan diuji dalam penelitian ini. Gambaran kerangka konseptual yang menghubungkan variabel kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dan kinerja karyawan dituangkan dalam gambar 3.1 sehingga akan memungkinkan kita untuk lebih mudah memahami keterkaitan kausal yang terjalin di antara masing-masing konsep penelitian.

Secara khusus berdasarkan anatomi ilmu manajemen bahwa kedudukan konsep kinerja karyawan, kepemimpinan, kemampuan karyawan termasuk di dalamnya kecerdasan spiritual merupakan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang merupakan cabang dari ilmu manajemen, sedangkan konsep budaya organisasi selain bagian dari MSDM juga bagian dari teori organisasi. Sebagai bagian dari MSDM karena aspek perilaku, sedangkan teori organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang berkerjasama untuk mencapai tujuan, atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan. Sementara konsep OCB ditempatkan dalam konteks teori organisasi (Judith Aykler, 2010). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa konsep variabel-variabel dalam penelitian ini disusun dalam suatu kerangka ilmu pengetahuan yang disebut dengan perilaku organisasi.

Perilaku organisasi sebagai *grand theory* pada penelitian ini dapat diturunkan menjadi *middle theory* yaitu kinerja karyawan, *organizational*

citizenship behavior (OCB), kecerdasan spiritual, kepemimpinan, budaya organisasi, yang penjelasannya masing-masing diuraikan sebagai berikut.

3.1.1. Konsep Hubungan OCB dengan Kinerja

Katz mengidentifikasi tiga perilaku karyawan yang penting bagi keefektifan organisasi: *Pertama*, masuk dan tinggal dalam organisasi sebagai karyawan; *Kedua*, melakukan peran khusus yang diperlukan; *Ketiga*, terikat dalam kegiatan inovatif dan spontan atau tidak terencana yang berada di luar peran yang dilakukan (Konovsky & Pugh, 1994). Perilaku yang ketiga inilah yang disebut dengan OCB yang merupakan perilaku yang tidak secara langsung atau tidak secara eksplisit berada dalam sistem formal dan dalam pemberian penghargaan organisasi. Perilaku tersebut dipandang penting karena tidak ditentukan standarnya, namun berpengaruh dalam menilai kinerja dan keefektifan organisasi (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

OCB dalam kaitannya dengan kinerja, beberapa penelitian menemukan hubungan positif yang signifikan, diantaranya Khazaei, *et. al.* (2011) menunjukkan bahwa antara komponen OCB, dan indeks kinerja saling memiliki keterkaitan. Komponen OCB seperti *conscientiousness, altruism, citizenship virtue, generosity, respect* berhubungan dengan semua indeks kinerja seperti *performance job behaviors, development*. Demikian pula temuan Rastgar, *et. al.*, (2012) menemukan pengaruh positif yang signifikan OCB terhadap prestasi kerja karyawan. Ketika karyawan berusaha lebih keras dari sebelumnya (perilaku *extra-role*), prestasi kerja juga akan meningkat. Hal yang sama ditemukan Harwiki (2013), bahwa OCB memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. OCB yang tinggi, bisa menyebabkan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, manajer harus lebih memberdayakan diri mereka untuk membantu sesama pekerja melaksanakan tugas-tugas mereka secara sukarela, dan

menerapkan sikap positif yang nyata, mendorong sportivitas, altruisme, conscientiousness, courtesy, dan civic virtue karyawan.

3.1.2. Konsep Hubungan Kecerdasan Spiritual dengan OCB dan Kinerja

Intelligence Quotient (SQ) dikonsepsikan sebagai suatu evolusi teori kecerdasan terkini, melengkapi *Intelligence Quotient* (IQ) dan *Emotional Quotient* (EQ) yang lebih dahulu dikembangkan. Goleman (1996) dengan cermat menunjukkan mengapa orang ber-IQ tinggi justru mengalami kegagalan, sebaliknya yang ber-IQ sedang-sedang saja ternyata malah sukses. Kuncinya adalah EQ yang ternyata melampaui IQ. Dari hasil penelitian Goleman (1995) ditemukan bahwa kecerdasan intelektual hanya berkontribusi sebesar 20% terhadap kesuksesan hidup seseorang, sedangkan 80 % lainnya ditentukan oleh faktor-faktor lain. Dalam salah tulisannya Mudali (2002) mengungkap jika pada pertengahan tahun 1990 menjadi pintar tidaklah sesederhana dinyatakan hanya dengan memiliki IQ tinggi, tetapi juga dibutuhkan EQ (emotional Intelligence) agar benar-benar menjadi pintar. Namun saat ini, hal tersebut tidaklah cukup. Bagi Mudali untuk menjadi sungguh-sungguh pintar (smart) seseorang haruslah meiliki SQ: spiritual intelligence.

Kedudukan kecerdasan spiritual dalam membentuk perilaku OCB dan kinerja karyawan sangat penting karena SQ mengandung beberapa aspek yang merupakan ciri dari kecerdasan spiritual yang tinggi, yaitu: sikap ramah-tamah, kedekatan, keingintahuan, kreatifitas, konstruksi, penguasaan diri, dan religius. Kecerdasan ini yang kita gunakan bukan hanya untuk mengetahui nilai-nilai yang ada, tetapi juga untuk secara kreatif menemukan nilai-nilai baru. (Zohar dan Marshall 2001). Sementara itu, persoalan pengukuran SQ sampai saat ini belum memiliki kesamaan diantara para peneliti. Namun, David B. King dan DeCicco (2009) telah merumuskan 4 dasar kemampuan SQ yang dapat dijadikan indikator

SQ, yaitu : (1) *Critical Existential Thinking (CET)*: kemampuan untuk memahami eksistensi alam serta hal-hal non-eksistensial yg berada di baliknya. (2) *Personal Meaning Production (PMP)*: kemampuan untuk memaknai pengalaman fisik dan mental, termasuk merumuskan tujuan hidup. (3) *Transcendental Awareness (TA)*: kemampuan memahami dimensi transenden dari diri sendiri, orang lain, dan dunia fisik dalam pemahaman non-materialistik. (4) *Conscious State Expansion (CSE)*: kemampuan untuk memasuki tingkat kesadaran yang lebih tinggi; mencapai pemahaman akan kesadaran murni, cosmic consciousness, kesatuan, ke-Esa-an; misalnya lewat kontemplasi, meditasi, doa, ritual ibadah. Keempat komponen inilah yang telah digunakan sebagai indikator kecerdasan spiritual oleh para peneliti seperti, Rastgar, *et. al.* 2012; Doostar, *et. al.* 2012; Rashvand dan Bahrevar, 2013 sehingga mereka secara empirik menemukan hasil yang sama yaitu hubungan positif antara SQ dengan OCB dan *Muttaqiyathun*, 2010; Sugiyanto & Sutanto, 2010; Rastgar, *et. al.* 2012 menemukan hubungan positif antara SQ dengan kinerja karyawan.

3.1.3. Konsep Hubungan Kepemimpinan dengan OCB dan Kinerja

Beberapa peneliti mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang berpengaruh besar dan sentral dalam organisasi. Karyawan yang memperoleh kepemimpinan yang baik, akan mampu bekerja dengan efektif, bahkan melebihi apa yang dibebankan kepadanya. Karyawan tidak hanya bekerja sesuai dengan imbalan yang diperolehnya (*the in-role*), tetapi diharapkan mampu untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya ia lakukan (*the extra role / Organizational Citizenship Behavior, OCB*). Oleh karena itu diharapkan pemimpin dapat menstimuli iklim OCB dalam organisasinya yang pada akhirnya melahirkan kinerja karyawan sebagaimana yang diharapkan.

Penelitian ilmiah yang membahas tentang kepemimpinan dimulai setelah abad kedua puluh, yang difokuskan pada determinan-determinan dari efektivitas organisasi. Temuan-temuan yang populer dan sering dijadikan rujukan hingga saat ini antara lain teori sifat, teori situasional, teori behavioral, teori transaksional dan teori transformasional. Masing-masing teori memiliki perbedaan dalam melihat kepemimpinan. Teori sifat mengasumsikan bahwa individu dilahirkan dengan sifat pribadi atau karakteristik inheren yang membuat mereka menjadi pemimpin natural. Teori ini lebih menekankan pada aspek kepribadian ketimbang fisik dan berusaha mengidentifikasi kombinasi faktor-faktor psikologis yang dapat membedakan pemimpin dengan pengikut. Teori kepemimpinan situasional, yang dikenal pula dengan istilah pendekatan kontigensi, menekankan bahwa kepemimpinan yang digunakan tergantung pada situasi, bawahan, tugas, organisasi, dan variabel lingkungan lainnya. Dengan kata lain, kepemimpinan efektif tidak didasarkan pada pemilikan *"right stuff"* atau *"right style"*, namun lebih pada kemampuan menilai lingkungan sehingga dapat memutuskan perilaku kepemimpinan yang paling tepat untuk situasi yang dihadapi. Teori behavioral berusaha meninggalkan karakteristik deterministik. Fokus utama teori ini ada pada identifikasi serangkaian kompetensi kepemimpinan universal. Pendekatan behavioral berusaha menentukan apa yang dilakukan para pemimpin efektif yang perhatiannya terpusat pada dua aspek perilaku, yaitu fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Teori transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pimpinan dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan (imbalan dan insentif). Sementara itu, teori transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan

lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Teori ini mencakup upaya perubahan dalam organisasi.

Teori kepemimpinan transaksional dan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal kepemimpinan ini dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional (Bernard Bass, 1990). Kepemimpinan transaksional dan transformasional diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Bass mengembangkan model kepemimpinan ini berdasarkan keyakinan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak berakhir pada sebuah komitmen tunggal tetapi lebih merupakan pola kepemimpinan dimana pemimpin memiliki kedua pola ini dan menggunakannya dalam kadar yang berbeda. Untuk kinerja yang luar biasa, perilaku kepemimpinan transformasional diperlukan untuk meningkatkan perilaku kepemimpinan transaksional (Bass dan Avolio, 1994). Karena itu, menurut Bass, kinerja terbaik adalah hasil dari penggunaan perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional sekaligus.

Kedudukan kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam kaitannya dengan penelitian bahwa kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator-indikator: a) pengaruh idealisme b) motivasi inspirasional, c) rangsangan intelektual, d) pertimbangan individual. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional diukur berdasarkan indikator-indikator: a) imbalan kontinjen, b) manajemen eksepsi-aktif, c) manajemen eksepsi-pasif, d) laissez faire (Bas & Avolio, 1994; Bass and Steidlmeier, 2006). Indikator-indikator inilah yang digunakan oleh para peneliti untuk menentukan hubungan antara kepemimpinan dengan OCB dan kinerja karyawan, seperti Paracha, *et al.*, (2012); Maulizar, dkk. (2012) menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berhubungan positif signifikan dengan kinerja karyawan.

Dan kepemimpinan transaksional dominan pengaruhnya dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Demikian pula Zacher and Jimmieson, (2013); Saeed dan Ahmad (2012); Boerner *et al.*,(2007); Piccolo dan Colcuitt (2006) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB dan kinerja karyawan. Dan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui rangsangan OCB. Setyaningdyah *et al.*, (2013) salah satu hasil penelitiannya adalah kepemimpinan transaksional secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Para pemimpin transaksional memberikan imbalan karyawan berdasarkan pada tujuan yang ingin dicapai atau diharapkan, karyawan akan tampil lebih baik dalam organisasi.

3.1.3. Konsep Hubungan Budaya Organisasi dengan OCB dan Kinerja

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar (digali, ditemukan atau dibangun suatu kelompok sebagai pembelajaran untuk menanggulangi masalah-masalah yang berkaitan dengan adaptasi). Budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkatan: *Pertama*, adalah "Artifak" di mana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan. Analisis pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan. *Kedua*, adalah "Nilai" yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Nilai ini sulit diamati secara langsung, oleh karenanya seringkali perlu untuk menyimpulkan melalui wawancara dengan anggota kunci organisasi atau menganalisa kandungan artifak seperti dokumen. *Terakhir*, adalah "Asumsi Dasar" yang merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Pada tingkat ini budaya diterima begitu saja, tidak kasat mata dan tidak disadari, merupakan reaksi yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung (Schein, 1992)

Budaya organisasi mewakili karakter dari suatu organisasi, yang mengarahkan sehari-hari karyawan dalam bekerja dan memandu karyawan tentang bagaimana berperilaku dan berkomunikasi dalam organisasi, serta membimbing bagaimana hirarki perusahaan dibangun (Ribiere dan Sitar, 2003; Shu-Mei Tseng, 2010). Denison, 1984 meneliti 34 pertunjukan budaya Amerika atas dasar karakteristik, hasilnya adalah dapat membantu dalam meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu. Reichers & Schneider, 1990 mengungkapkan bahwa budaya dan kinerja saling terkait satu sama lain berdasarkan hubungan yang sempurna antara proses bisnis (Awadh *et al.*, 2013). Konstruksi budaya berdasarkan kompleksitas operasional memiliki dasar menuju proses bisnis yang berbeda. Kontribusi budaya tersebut melahirkan tiga definisi, yaitu: *Pertama*, budaya dan kinerja dianggap saling terkait satu sama lain oleh manajemen kuat. *Kedua*, sifat dan ruang lingkup budaya berdasarkan sudut pandang teoretis telah disajikan lebih tepat. *Ketiga*, hubungan yang kuat antara praktek manajemen, kinerja dan manajemen budaya telah disajikan sehingga pembentukan budaya berlangsung secara efektif (Awadh *et al.*, 2013).

Mohanty dan Rath (2012) menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara Budaya Organisasi dan OCB di semua Organisasi (Manufaktur, IT, Perbankan). Hasil ini juga menunjukkan tingkat korelasi yang signifikan antara budaya organisasi dan OCB dalam individual organisasi dan selanjutnya semua dimensi budaya organisasi yang terdiri dari keyakinan & norma, tanggung jawab individu, struktur, otonomi individu, toleransi konflik, dukungan dan risk tolerance memiliki korelasi positif dengan semua dimensi OCB yang terdiri dari *altruisme*, *sportsmanship*, *civic virtue*, *conscientiousness*, dan *courtesy*. Demikian pula penelitian Harwiki (2013), yang salah satu temuannya adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB dan kinerja karyawan, semakin tinggi budaya organisasi, bisa menyebabkan OCB dan kinerja karyawan lebih tinggi. Beberapa

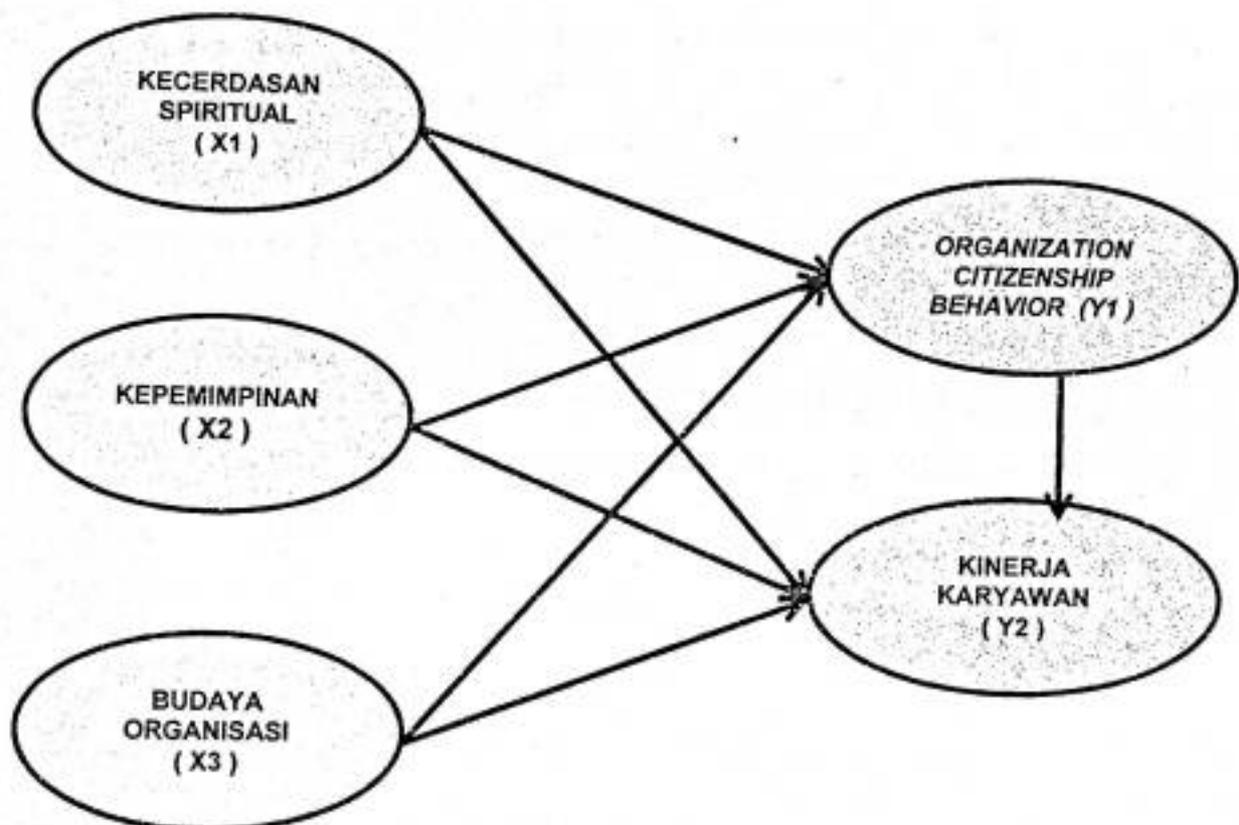
penelitian yang memperkuat penelitian ini adalah Koeswono (2011); Shahzad *et al.*, (2013); Harwiki (2013), salah satu temuannya adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Awadh *et al.*, (2013) melakukan review beberapa penelitian hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Dalam reviewnya telah mengidentifikasi hubungan yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja. Hasilnya adalah budaya organisasi membantu dapat menginternalisasi hubungan bersama sehingga dapat mengarahkan pengelolaan organisasi yang efektif. Selanjutnya, lebih dari 60 penelitian dari 7600 unit usaha kecil yang telah dievaluasi kinerja perusahaannya dari tahun 1999-2007, menemukan hubungan positif antara budaya membantu dan kinerja yang pada akhirnya meningkatkan hasil organisasi. Atas dasar review tersebut Awadh *et al.*, (2013) menjelaskan bahwa budaya yang kuat memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja tugas pada organisasi yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas.

Berdasarkan konsep teoritik kausalitas hubungan antar variabel diatas, maka kedudukan pola hubungan antar variabel tersebut adalah variabel kecerdasan spiritual (X1), kepemimpinan (X2) dan budaya organisasi (X3) sebagai variabel *exogeneous* dengan OCB (Y1) dan kinerja karyawan (Y2) sebagai *endogenous* merupakan pola hubungan fungsional yang bersifat langsung dan tidak langsung. Pada penelitian ini kecerdasan spiritual (X1) diukur melalui indikator-indikator yang dirumuskan oleh King & DeCicco (2009), yaitu: Critical Existential Thinking (CET); Personal Meaning Production (PMP); Transcendental Awareness (TA); dan Conscious State Expansion (CSE). Kepemimpinan (X2) diukur melalui indikator-indikator yang kemukakan oleh Bas & Avolio, 1994; dan Bass & Steidlmeier, 2006 yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual, pertimbangan individual, imbalan kontinjen, manajemen eksepsi-aktif, manajemen eksepsi-pasif. Budaya organisasi (X3)

diukur melalui indikator-indikator budaya organisasi di Institusi Syariah oleh Hafidhuddin dan Tanjung (2003), yaitu: integritas (*shiddiq*), konsistensi (*istiqamah*), profesional (*fathanah*), tanggung jawab (*amanah*) dan komunikasi (*tablig*). OCB diukur melalui indikator-indikator yang digunakan oleh Organ, 1988; Podsakoff *et al.*, 1997; Doostar *et al.*, 2012, yaitu: altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue. Kinerja karyawan diukur melalui indikator-indikator yang digunakan oleh Becker *et al.*, 1996; Boerner *et al.*, 2007, yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kerjasama, dan ditambah dengan indikator sifat pribadi yang berhubungan dengan kerja oleh Wirawan, 2009.

Secara skematis, kedudukan dan sifat hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai model kerangka konseptual sebagaimana gambar 3.1 berikut:



Gambar 3.1 : Model Kerangka Konseptual

Berdasarkan model kerangka konseptual pada gambar 3.1, maka model matematis yang dibangun sebagai berikut:

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3)$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, Y_1)$$

Dimana : X_1 = Kecerdasan Spiritual, X_2 = Kepemimpinan, X_3 = Budaya Organisasi, Y_1 = *Organizational citizenship behavior (OCB)*, Y_2 = Kinerja karyawan

Dengan berdasar pada model yang dibangun diatas, maka model persamaan regresi linier berganda dapat ditulis sebagai berikut:

1. Pengaruh kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap OCB :

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + e_1$$

Dimana : α_0 adalah konstanta, $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ adalah parameter yang akan ditaksir dan e_1 adalah *error term* OCB.

2. Pengaruh kecerdasan spiritual, kepemimpinan, budaya organisasi dan OCB terhadap kinerja karyawan :

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Y_1 + e_2$$

Dimana : β_0 adalah konstanta, $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ adalah parameter yang akan ditaksir dan e_1 adalah *error term* kinerja karyawan. Persamaan ini dapat disederhanakan menjadi

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4(\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + e_1) + e_2$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 \alpha_0 + \beta_4 \alpha_1 X_1 + \beta_4 \alpha_2 X_2 + \beta_4 \alpha_3 X_3 + \beta_4 e_1 + e_2$$

$$Y_2 = (\beta_0 + \beta_4 \alpha_0) + (\beta_1 + \beta_4 \alpha_1) X_1 + (\beta_2 + \beta_4 \alpha_2) X_2 + (\beta_3 + \beta_4 \alpha_3) X_3 + (\beta_4 e_1 + e_2)$$

$$Y_2 = \theta_0 + \theta_1 X_1 + \theta_2 X_2 + \theta_3 X_3 + \theta_4 X_3 + \beta_4 e_1 + \mu_2$$

Keterangan:

1. Konstanta

α_0 = konstanta untuk Y_1

$\theta_0 = (\beta_0 + \beta_4\alpha_0)$ = konstanta untuk Y_2

2. Pengaruh Langsung (direct effect)

α_1 = pengaruh langsung untuk X_1 terhadap Y_1

α_2 = pengaruh langsung untuk X_2 terhadap Y_1

α_3 = pengaruh langsung untuk X_3 terhadap Y_1

β_1 = pengaruh langsung untuk X_1 terhadap Y_2

β_2 = pengaruh langsung untuk X_2 terhadap Y_2

β_3 = pengaruh langsung untuk X_3 terhadap Y_2

β_4 = pengaruh langsung untuk Y_1 terhadap Y_2

3. Pengaruh tak langsung (indirect effect)

$\beta_4\alpha_1$ = pengaruh tak langsung untuk X_1 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\beta_4\alpha_2$ = pengaruh tak langsung untuk X_2 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\beta_4\alpha_3$ = pengaruh tak langsung untuk X_3 terhadap Y_2 melalui Y_1

4. Pengaruh total (total effect)

$\theta_1 = (\beta_1 + \beta_4\alpha_1)$ = pengaruh total X_1 terhadap Y_2

$\theta_2 = (\beta_2 + \beta_4\alpha_2)$ = pengaruh total X_2 terhadap Y_2

$\theta_3 = (\beta_3 + \beta_4\alpha_3)$ = pengaruh total X_3 terhadap Y_2

5. Error term

e_1 = error term untuk Y_1

$\mu_2 = (\beta_4e_1 + e_2)$ = error term untuk Y_2

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian dan persamaan fungsi tersebut diatas maka secara rinci prediksi sifat hubungan atau pengaruh antar variabel dalam penelitian, dengan membandingkan hasil kajian penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1. Kedudukan, Sifat Pengaruh antar Variabel dan Penelitian yang Mendukung

Kedudukan Variabel Mempengaruhi	Kedudukan Variabel Dipengaruhi	Sifat Pengaruh	Penelitian Pendukung Sebelumnya
<i>Exogenous:</i> Kecerdasan Spiritual (X1)	<i>Endogenous:</i> OCB (Y1)	+	Rastgar <i>et al.</i> , (2012); Doostar <i>et al.</i> , (2012); Rashvand dan Bahrevar, (2013)
	<i>Endogenous:</i> Kinerja Karyawan (Y2)	+	Muttaqiyathun, (2010); Sugiyanto dan Sutanto, 2010; Rastgar <i>et al.</i> , (2012).
<i>Exogenous:</i> Kepemimpinan (X2)	<i>Endogenous:</i> OCB (Y1)	+	Paracha, <i>et al.</i> , (2012); Maulizar <i>et al.</i> , (2012); Zacher and Jimmieson, (2013); Saeed dan Ahmad (2012); Boerner <i>et al.</i> , (2007); Piccolo dan Colcuitt (2006); Setyaningdyah <i>et al.</i> , (2013)
	<i>Endogenous:</i> Kinerja Karyawan (Y2)	+	Maulizar <i>et al.</i> , (2012); Paracha, <i>et al.</i> , (2012); Zacher and Jimmieson, (2013); Saeed dan Ahmad (2012); Boerner <i>et al.</i> , (2007); Piccolo dan Colcuitt (2006); Setyaningdyah <i>et al.</i> , (2013)
<i>Exogenous:</i> Budaya Organisasi (X3)	<i>Endogenous:</i> OCB (Y1)	+	Mohanty dan Rath (2012); Harwiki (2013), Erkutlu (2010); Wazirman <i>et al.</i> , (2013).
	<i>Endogenous:</i> Kinerja Karyawan (Y2)	+	Harwiki (2013), Koeswono (2011); Shahzad <i>et al.</i> , (2013); Awadh <i>et al.</i> , (2013)
<i>Exogenous:</i> OCB (Y1)	<i>Endogenous:</i> Kinerja Karyawan (Y2)	+	Khazaei <i>et al.</i> , (2011); Rastgar <i>et al.</i> , (2012); Harwiki (2013).

3.2. Hipotesis

Berdasarkan kajian literatur dan model kerangka konseptual pada gambar diatas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.
4. *Organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.
5. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.
7. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.
8. Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data pokok. Pada umumnya yang merupakan unit analisis dalam penelitian survey ini adalah individu (Singarimbun & Sofian, 2011). Oleh karena itu, dalam penelitian ini unit analisisnya adalah karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar. Penelitian survey digunakan untuk maksud penjelasan (*explanatory atau comfirmatory*) yakni memberikan penjelasan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengajuan hipotesis (Singarimbun & Sofian, 2011).

4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian mulai dilakukan pada bulan Maret 2013 s/d Agustus 2014 dengan lokasi pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar yang terdiri dari Bank Muamalat Indonesia (BMI), Bank Syariah Mandiri (BSM), dan BNI Syariah, BRI Syariah, dan Bank Syariah Bukopin (BSB).

4.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan sampel adalah bagian

dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008).

Banyaknya Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar yang diteliti adalah 5 (lima) dari 6 BUS yang direncanakan, namun yang bersedia/mengizinkan terdiri dari Bank Muamalat Indonesia, Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, BRI Syariah, dan Bank Syariah Bukopin. Sedangkan BUS yang tidak memberikan izin adalah Bank Umum Mega Syariah. Sehingga populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bank tersebut dengan jumlah 322 orang. Berikut adalah jumlah karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar yang menjadi target penelitian, yang dirinci menurut Bank masing-masing:

Tabel 4.1 Populasi Karyawan BUS di Kota Makassar Tahun 2013

No	Nama BUS	Jumlah populasi
1	Bank Muamalat Indonesia (BMI)	85
2	Bank Syariah Mandiri (BSM)	84
3	Bank Nasional Indonesia Syariah (BNI Syariah)	79
4	Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRI Syariah)	43
5	Bank Syariah Bukopin (BSB)	31
Total		322

Sumber : Masing-masing Bank dan telah diolah, 2013

Unit analisis dari penelitian ini adalah individu (karyawan) dan karyawan yang dianggap relevan untuk mendapatkan data atau informasi yang memadai sesuai dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Prasyarat yang dipakai untuk memilih sampel adalah karyawan yang sudah bekerja diperusahaan tersebut minimal satu tahun. Dalam periode waktu terse

asumsikan: *Pertama*, cukup memadai bagi seseorang memahami pekerjaan dan perusahaannya karena telah mengikuti pelatihan-pelatihan yang terkait dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya serta telah mengikuti masa orientasi yang dilakukan oleh Bank Umum Syariah. *Kedua*, telah lolos dalam masa percobaan selama setahun. *Ketiga*, pada umumnya umur perusahaan Bank Umum Syariah di Kota Makasar relatif masih muda, khususnya BNI Syariah, BRI Syariah dan Bank Syariah Bukopin (BSB).

Sementara itu, untuk membatasi jumlah sampel penelitian, penulis menggunakan metode Slovin dengan rumus:

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

dimana : n = jumlah sampel, N = jumlah populasi dan e = % kelonggaran. Berdasarkan rumus ini, maka diperoleh total sampel, yaitu :

$$n = \frac{322}{(1 + (322 * 0,05^2))} = 178$$

Jadi jumlah sampel yang diambil sebanyak 178 orang karyawan dan pengambilan sampel dilakukan dengan dua fase metode (*proportional sampling* dan *purposive sampling*). Jumlah sampel ditentukan atas dasar cara terbaik dalam mengaplikasikan estimasi *structural equation modeling (SEM)*, yaitu dengan mempertimbangkan jumlah indikator dari seluruh variabel yang digunakan dan memenuhi syarat *degree of freedom*. Pada model penelitian ini terdapat lima variabel laten, yaitu: tiga variabel eksogen dan dua variabel endogen. Adapun besarnya sampel tiap bank ditentukan berdasarkan proporsional karyawan dalam bank sebagaimana tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Distribusi Sampel Menurut Kelompok Karyawan Bank Umum Syariah Di Kota Makassar Tahun 2013

No	Nama BUS	Jumlah Sampel		Total Sampel
		Supervisor	Staf / Operasional	
1	BMI	5	42	47
2	BSM	6	40	46
3	BNI Syariah	5	39	24
4	BRI Syariah	5	19	44
5	BSB	2	17	19
Total		23	155	178

Sumber : Masing-masing Bank dan telah diolah, 2013

4.4. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian berdasarkan interview dan kuisisioner/angket. Penggunaan interview dimaksudkan untuk mendapatkan data awal (studi pendahuluan) dan juga bertujuan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendetail dalam hubungannya dengan subyek penelitian maupun obyek obyek penelitian. Dalam pelaksanaannya, dilakukan secara terstruktur (terbuka) maupun tidak terstruktur (tertutup) pada responden, yaitu manajemen dan karyawan. Penggunaan kuesioner dimaksudkan untuk mendapatkan data primer dari responden sebagai subyek penelitian mengenai variabel yang diukur, yaitu kepada karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar.

4.5. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada studi ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari sampel sebagai responden penelitian, dan

data sekunder diperoleh dari data dokumentasi Bank Umum Syariah di Kota Makassar dan artikel-artikel serta buku yang menunjang penulisan.

4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian yaitu variabel laten eksogen dan variabel endogen. Variabel laten eksogen adalah variabel laten yang hanya menjadi variabel bebas pada semua persamaan yang ada di dalam model structural sedang variabel laten endogen adalah variabel laten yang dapat menjadi variabel bebas pada suatu persamaan, dan menjadi variabel terkait paling tidak pada satu persamaan yang lain di dalam model structural. Berdasarkan kategori tersebut, maka variabel laten eksogen dalam penelitian ini adalah kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi, sedangkan variabel laten endogen adalah *organizational citizenship behavior (OCB)* dan kinerja karyawan.

4.6.1 Kecerdasan Spiritual (SQ)

Kecerdasan Spiritual (SQ) adalah kemampuan untuk menghadapi persoalan serta menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, serta menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bernilai dan bermakna. Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel kecerdasan spiritual dengan skala penilaiannya tampak pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Kecerdasan Spiritual

No	Dimensi yang diukur (King & DeCicco, 2009; Dostar et al., 2012; Hadis Javaheri, 2013)	Simbol (X1)	Skala Pengukuran
1	<i>Personal Meaning Production (PMP)</i>	X _{1,1}	1-5 (Sangat tidak setuju-sangat setuju)
2	<i>Transcendental Awareness (TA)</i>	X _{1,2}	1-5 (Sangat tidak setuju-sangat setuju)
3	<i>Conscious State Expansion (CSE)</i>	X _{1,3}	1-5 (Sangat tidak setuju-sangat setuju)
4	<i>Critical Existential Thinking (CET)</i>	X _{1,4}	1-5 (Sangat tidak setuju-sangat setuju)

Sumber: Desain Kuesioner, diolah 2014

4.6.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah cara khas yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya (Bass dan Avolio, 1994). Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan dan skala pengukurannya dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Kepemimpinan

No	Dimensi yang diukur (Bass & Avolio, 1994)	Simbol (X2)	Skala Penilaian
1.	Pengaruh ideal	X _{2,1}	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
2.	Motivasi inspirasi	X _{2,2}	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
3.	Stimulasi intelektual	X _{2,3}	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
4.	Konsiderasi individu	X _{2,4}	1-5 (Sangat tidak setuju sangat setuju)
5.	Imbalan kerja	X _{2,5}	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
6.	Kontrol aktif	X _{2,6}	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
7.	Kontrol pasif	X _{2,7}	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)

Sumber: Desain Kuesioner, diolah 2014

4.6.3 Budaya Organisasi (BO)

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dan skala penilainnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Budaya Organisasi

No	Dimensi yang Diukur (Hafidhuddin dan Tanjung 2003)	Simbol (X ₃)	Skala Penilaian
1.	Integritas (<i>Shiddiq</i>)	X _{3,1}	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
2.	Konsistensi (<i>Istiqamah</i>)	X _{3,2}	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
3.	Profesional (<i>Fathanah</i>)	X _{3,3}	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
4.	Tanggung Jawab (<i>Amanah</i>)	X _{3,4}	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
5.	Komunikasi (<i>Tabliq</i>)	X _{3,4}	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)

Sumber: Desain Kuesioner, diolah 2014

4.6.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku kerja di luar peran yang didasarkan atas suka rela dan dilakukan untuk mendukung keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Dimensi yang digunakan untuk mengukur *Organizational citizenship behavior (OCB)* dan skala penilainnya dapat dilihat pada table 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Dimensi dan Skala Penilaian Variabel OCB

No	Dimensi yang Diukur (Organ, 1988; Podsakoff, et.al 1997; Mohammad Doostar, et, al., 2012)	Simbol (X3)	Skala Penilaian
1.	<i>Altruism</i>	$Y_{1,1}$	1-5 (Sangat tidak setuju -sangat setuju)
2.	<i>Conscientiousness</i>	$Y_{1,2}$	1-5 (Sangat tidak setuju -sangat setuju)
3.	<i>Sportsmanship</i>	$Y_{1,3}$	1-5 (Sangat tidak setuju -sangat setuju)
4.	<i>Courtesy</i>	$Y_{1,4}$	1-5 (Sangat tidak setuju -sangat setuju)
5.	<i>Civic Virtue</i>	$Y_{1,5}$	1-5 (Sangat tidak setuju -sangat setuju)

Sumber: Desain Kuesioner, diolah 2014

4.6.5 Kinerja Karyawan (KK)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam kurung waktu tertentu sebagaimana wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Dimensi yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dan skala penilaiannya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Dimensi dan Skala Penilaian Variabel Kinerja Karyawan

No	Dimensi yang Diukur (Becker. et.al. 1996;Boerner, et.al, 2007; Wirawan, 2009)	Simbol (Y2)	Skala Penilaian
1	Kualitas Kerja	$Y_{2,1}$	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
2	Kuantitas Kerja	$Y_{2,2}$	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
3	Ketepatan Waktu	$Y_{2,3}$	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
4	Inisiatif	$Y_{2,4}$	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
5	Kerjasama	$Y_{2,5}$	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)
6	Sifat Pribadi berhubungan dengan kerja	$Y_{2,6}$	1-5 (Sangat tidak setuju - sangat setuju)

Sumber: Desain Kuesioner, diolah 2014

4.7. Pengujian Instrumen Penelitian

Sebelum pengolahan data, akan dilakukan uji kesahihan (validitas) dan uji keandalan (reliabilitas) instrumen penelitian.

4.7.1. Uji Kesahihan (Validitas)

Uji kesahihan (validitas) berfokus pada persoalan apakah alat ukur yang ada mencerminkan variabel atau konsep yang diukur, artinya dalam mengukur validitas kita memiliki isi dan kegunaan alat ukur. Dalam hal ini disimak unsur-unsur apa yang terdapat dalam suatu alat ukur, apakah tujuan alat ukur itu tercapai, dan apakah alat ukur itu sesuai dengan konsep dan variabel yang ingin diukur. Pengujian validitas berfokus pada validitas konstruk (isi dan makna suatu konsep dari alat ukur yang dipakai untuk mengukur konsep tersebut).

Dalam penelitian ini uji validitas akan dilakukan dengan bantuan software SPSS for windows versi 21. Valid tidaknya suatu instrumen akan disimak pada nilai koefisien korelasi (r) pada taraf signifikansi 0,05. Jika koefisien korelasi menunjukkan tingkat signifikansi atau lebih kecil dari 0,05 maka instrumen tersebut dianggap valid.

4.7.2. Uji Keandalan (Reliabilitas)

Uji keandalan (reliabilitas) alat ukur dimaksudkan untuk menyimak sejauh mana kemantapan, ketepatan dan homogenitas alat ukur yang digunakan. Segi kemantapan ditandai dari ciri alat ukur yang digunakan dalam mengukur sesuatu berulang kali dapat memberikan hasil yang sama, sehingga dapat diandalkan dan diramalkan. Segi ketepatan tercermin dari alat ukur yang digunakan merupakan alat ukur yang benar dari sesuatu yang ingin diukur. Segi

homogenitas, tercermin dari skala pengukuran yang terdiri dari serangkaian pertanyaan sebagai unsur dasarnya berkaitan satu sama lain.

Reliabel tidaknya suatu instrumen dapat dilihat melalui uji statistik Crombach Alpha. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memberikan nilai Crombach Alpha lebih besar 0,70 (Nunnally, 1994)

4.8. Teknik Analisis Data

Struktural Equation Modeling (SEM) merupakan model terintegrasi antara analisis faktor, model structural dan analisis path. SEM juga memungkinkan melakukan tiga kegiatan secara serempak, yaitu pemeriksaan validitas dan realibilitas instrument (setara dengan faktor analisis konfirmator). Pengujian model hubungan antara variabel laten (setara dengan analisis path), serta mendapatkan model yang bermanfaat untuk perkiraan (setara dengan model structural atau analisis regresi) (Solimun, 2002). Operasionalisasi SEM (Hair *et al.*, 1998; Solimun, 2000) sebagai berikut :

1. Mengembangkan model hipotetik, yaitu suatu model yang mempunyai justifikasi teori atau konsep.
2. Mengkonstruksi diagram path yang dimaksudkan untuk menunjukkan alur hubungan kausal antara variabel eksogen dan variabel endogen dimana hubungan-hubungan kausal yang dijustifikasi teori dan konsepnya ke dalam gambar sehingga lebih mudah memahaminya.
3. Mengkonvensi diagram path model structural maupun model pengukuran ke dalam model matematis.
4. Memilih matrik input. Data input untuk matrik dapat berupa matrik korelasi atau matrik kovarians. Data input berupa matrik korelasi, jika data dari variabel yang akan dianalisis memiliki skala yang sama. Karena dalam

penelitian ini variabel yang dianalisis mempunyai skala yang sama maka digunakan matriks input kovarians, dimana dengan model yang diperoleh dapat digunakan untuk menjelaskan fenomena yang dikaji atau dapat digunakan untuk kepentingan prediksi.

5. Menilai masalah identifikasi. Langkah ini ditujukan untuk menjaga agar model yang dispesifikasikan bukan merupakan model yang underidentified. Untuk mengatasi hal ini, dengan memberikan kendala pada model, salah satunya yaitu dengan membuat koefisien model fix. Dalam penelitian ini digunakan semua variabel laten yang ada pada model, koefisien persamaan/muatan faktor (λ) dari salah satu variabel teramati terhadap variabel laten terkait ditetapkan sama dengan satu.
6. Evaluasi *Goodness-of-fit (GOF)*. Langkah ini berkaitan dengan pengujian antara model dan data. Evaluasi *Goodness-of-fit (GOF)* dilakukan dengan beberapa tingkatan (Hair, et al, 1998):
 - a. Pengujian kecocokan keseluruhan model dalam SEM yang melibatkan model structural dan model pengukuran secara terintegrasi. Uji kecocokan menyeluruh dilakukan karena SEM tidak mempunyai satu uji statistik terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan prediksi model. Dianjurkan untuk menggunakan satu atau lebih kriteria dari masing-masing tipe pengukuran yang meliputi : (1) *absolute fit measure*, (2) *incremental fit measure*, dan (3) *parsimonius fit measure*.
 - b. Pengujian kecocokan model pengukuran (*measuremental model fit*); uji kecocokan model pengukuran dilakukan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk secara terpisah. Validitas instrument dapat dilihat melalui *critical ratio (CR)* masing-masing indikator. CR yang lebih besar dari 1,65 (nilai kritis t pada taraf signifikan 0,05) menunjukkan bahwa indikator tersebut valid. Sebaliknya, jika kurang dari 1,65

mengindikasikan bahwa item pertanyaan tersebut tidak valid digunakan dalam penelitian. Selain itu validasi instrument dapat pula dilihat pada nilai muatan faktor standarnya (λ), dimana setiap item dinyatakan valid jika nilai muatan faktor standarnya (loading faktor = λ) $\geq 0,05$ (Hair, et al, 1998)

Tabel 4.8 Kriteria *Goodness-of-fit (GOF)* Model Keseluruhan

Goodness-of-fit	Cut-off	Keterangan
<i>Chi-Square</i> (X^2)	Makin rendah makin baik	Untuk menguji adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dengan matriks kovarians sampel. Model yang diuji akan dipandang baik dan memuaskan bila nilai <i>chi-square</i> nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan <i>cut-off</i> sebesar $>0,05$ atau $p>0,10$
Probabilitas signifikan	$\geq 0,05$	Merupakan uji signifikan terhadap perbedaan matriks kovarians yang diestimasi. Nilai probabilitas signifikan adalah $\geq 0,05$ mengindikasikan bahwa model dapat diterima.
<i>Relative Chi-Square</i>	$\leq 2,00$	<i>Relative chi-square</i> adalah <i>the minimum sample discrepancy function (CMIN)</i> dibagi dengan <i>degree of freedom</i> yang akan menghasilkan <i>CMIN/DF</i> dan umumnya digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya suatu model. Nilai X^2 relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang-kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari <i>acceptable fit</i> antara model dengan data.
RMSEA	$\leq 0,08$	<i>The root mean error of approximation (RMSEA)</i> adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi <i>chi-square statistic</i> dalam sampel yang besar. Nilai <i>RMSEA</i> yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan suatu <i>close fit</i> dari model berdasarkan <i>degree of freedom</i> .
CFI	$\geq 0,94$	<i>Comerative fit index (CFI)</i> merupakan besaran index untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. Keunggulan dari index ini adalah tidak dipengaruhi oleh besaran sampel. Rentang nilai pada index ini adalah 0 - 1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi : <i>a very good fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	<i>Tucker Lewis Index (TLI)</i> adalah sebuah <i>alternative incremental fit index</i> yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $> 0,90$ dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan <i>a very good fit</i>

Untuk reliabilitas indikator dapat dilihat pada nilai errornya. Semakin kecil nilai error menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki reliabilitas tinggi sebagai pengukur variabel-variabel laten yang bersangkutan (Solimun, 2002). Untuk reliabilitas konstruk (Reliabilitas keseluruhan instrument harus dihitung sendiri), sebab program LISREL maupun AMOS tidak menghitung secara langsung, formulasi yang digunakan (Hair, *et. al.*, 1998)

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Standardized Loading}^2}{\sum \text{Standardized Loading}^2 + \epsilon_j}$$

Standardized loading diperoleh langsung dari output program AMOS sedangkan ϵ_j adalah measurement error dari setiap indikator. Measurement error (ϵ_j) adalah 1 dikurang reliabilitas indikator (kuadrat dari *Standardized Loading Indicator*). Reliabilitas konstruk yang dapat diterima (*construct reliability*) jika lebih besar dari 0,70 dan variance extracted nya lebih besar atau sama dengan 0,05 atau $> 0,05$ (Hair *et al.*, 1998), minimal 0,6 (Maholtra dalam Solimun, 2002)

- c. Uji kecocokan structural (*structural model fit*) uji ini dilakukan terhadap koefisien-koefisien structural dengan menspesifikasikan tingkat signifikansi tertentu. Evaluasi kecocokan model structural didasarkan atas nilai CR, dimana CR yang lebih besar daripada 2,33 (nilai kritis t pada tingkat signifikan 0,01) dan 1,65 (nilai kritis pada tingkat signifikan 0,05) untuk pengujian satu sisi, menunjukkan bahwa hubungan kausal antar konstruk adalah tidak signifikan.

7. Interpretasi dan modifikasi model; pada akhir tahap SEM adalah melakukan interpretasi terhadap hasil analisis baik terhadap model struktural maupun terhadap analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan model struktural maka penjelasan fenomena yang dikaji (hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung dapat dilakukan)

Tujuan akhir dari SEM pada prinsipnya adalah mendapatkan model struktural. Jika pendugaan parameternya didasarkan pada data input matriks ragam-peragam (*var-cov*) maka SEM menghasilkan mode structural, bermanfaat untuk prakiraan (prediksi) atau untuk membuktikan model. Dalam hal ini, setara dengan analisis regresi yang pendugaan parameternya dapat dilakukan dengan ILS atau TSLS atau pendkatan model rekrusif. Sedangkan jika data input berupa matriks korelasi, maka SEM bermanfaat untuk pemeriksaan besar kecilnya pengaruh, baik langsung, maupun tidak langsung ataupun pengaruh total variabel bebas (*variabel exogen*) terhadap variabel tergantung. Oleh karena itu, SEM dapat digunakan untuk menentukan variabel yang berpengaruh dominan, sehingga ada yang menyebutkan Analisis Faktor Determinan. Untuk kondisi yang model strukturalnya memenuhi model rekrusif, maka SEM setara dengan model PATH (Solimun, 2002).

BAB V

HASIL PENELITIAN

Bahasan bab ini diarahkan untuk memberikan gambaran hasil-hasil penelitian, terutama kaitannya dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* dan kinerja karyawan pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar. Selanjutnya kedua variabel endogenous tersebut akan dianalisis berdasarkan variabel-variabel eksogenous kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi.

Pembahasan ini diawali dengan menyajikan karakteristik responden dan deskripsi variabel penelitian. Pada bagian akhir akan disajikan pembahasan mengenai hasil estimasi indikator variabel laten penelitian dan juga hasil estimasi faktor penentu kinerja karyawan pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar.

5.1. Deskripsi Data

Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada 5 Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar, yaitu Bank Muamalat Indonesia, Bank BNI Syariah, Bank Syariah Bukopin, Bank Mandiri Syariah dan Bank BRI Syariah. Banyaknya sampel penelitian yang dijadikan responden adalah sebanyak 178 karyawan. Karakteristik responden dan deskripsi variabel penelitian akan diuraikan berikut ini.

5.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini menjelaskan karakteristik responden Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar yang didapat melalui kuesioner. Karakteristik yang

dimaksud merupakan identitas dari 178 responden yang terdiri dari; 1) jenis kelamin, 2) tingkat pendidikan, 3) umur, 4) masa kerja, 5) status perkawinan, dan 6) spesifikasi keilmuan. Secara singkat karakteristik responden akan diuraikan berikut ini.

5.1.1.1. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden perlu ditampilkan agar dapat mengetahui komposisi karyawan berdasarkan jenis kelamin. Komposisi jenis kelamin akan dapat memberikan fakta tersendiri apakah perusahaan didominasi oleh jenis kelamin tertentu. Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut jenis kelamin sebagaimana nampak dalam tabel 5.1 di bawah ini.

Penjelasan secara rinci berdasarkan tabel 5.1 menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki responden yang diteliti yakni 53,37% sedangkan perempuan hanya 46,63%. Komposisi ini menggambarkan bahwa karyawan pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar yang diteliti didominasi kaum laki-laki. Ini tentunya sangat membantu pekerjaan yang lebih banyak menggunakan fisik. Disamping itu, bahwa karyawan laki-laki dalam bekerja biasanya lebih baik dalam menggunakan akal dan pikirannya dibandingkan karyawan perempuan. Kondisi ini relevan dengan teori yang dikemukakan Robbins (2003) bahwa tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahwa,

Jenis kelamin wanita memiliki komitmen yang lebih rendah dari pada pria yang disebabkan adanya diskriminasi di tempat kerja yang menganggap kemampuan wanita tidak sama dengan pria sehingga kebanyakan wanita memperoleh kedudukan atau posisi yang lebih rendah dan kurang terlibat dalam masalah-masalah organisasi. Artinya bahwa Bank Umum Syariah di Kota Makassar lebih cenderung untuk menerima karyawan laki-laki karena pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya dalam memiliki pengharapan untuk sukses, dan bahkan kemungkinan menganggap kemampuan wanita tidak sama dengan pria..

Tabel 5.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	%
1	Laki-Laki	95	53,37
2	Perempuan	83	46,63
*	Jumlah	178	100,00

Sumber: data olahan, 2014

5.1.1.2. Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Pendidikan adalah suatu unsur penting untuk menentukan kemampuan kerja dan kinerja. Tingkat pendidikan responden dapat membantu kemampuan responden selaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Melalui pendidikan, maka dapat diketahui bagaimana orang yang berbeda-beda tingkat pendidikan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik (Robbins, 1996). Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut tingkat pendidikan sebagaimana nampak dalam Tabel 5.2 di bawah ini.

Penjelasan secara rinci karakteristik responden menurut tingkat pendidikan sebagaimana pada tabel 5.2 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan S-1 mendominasi keseluruhan karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar

yang diteliti yakni 86,52%. Sedangkan tingkat pendidikan terendah karyawan adalah SMTA dengan prosentase 3,37%. Komposisi ini menggambarkan bahwa Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar ingin menjawab tantangan dunia kerja dengan mengakses SDM yang berpedoman pada tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Dalam kaitan dengan teori bahwa tingkat pendidikan yang tinggi dari seorang pegawai akan mempengaruhi kemampuannya dalam mencapai kinerja secara optimal, pendidikan didalam organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan (Soekidjo, 2003). Semakin tinggi pendidikan seseorang, diharapkan sumber daya manusianya semakin tinggi. Tanpa bekal pendidikan mustahil orang akan mudah mempelajari hal-hal yang bersifat baru didalam cara atau suatu sistem kerja.

Tabel 5.2 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	%
1	SMTA	6	3,37
2	Diploma	11	6,18
3	S-1	154	86,52
4	S-2	7	3,93
5	S-3	-	0,00
*	Jumlah	178	100,00

Sumber: data olahan, 2014

5.1.1.3. Karakteristik Responden Menurut Umur

Terdapat suatu keyakinan yang meluas bahwa kinerja seseorang merosot dengan makin tuanya orang tersebut. Keterampilan seorang individu terutama kecepatan, kecekatan dan kekuatan mengalami penurunan dengan bertambahnya usia. Kebosanan yang berlarut-larut dan kurangnya rangsangan intelektual semuanya menyumbang pada berkurangnya kinerja (Robbins, 1996).

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut umur sebagaimana nampak dalam Tabel 5.3 di bawah ini.

Penjelasan secara rinci karakteristik responden menurut umur sebagaimana pada tabel 5.3 menunjukkan bahwa umur 23-30 tahun mendominasi keseluruhan karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar yang diteliti yakni 90,45%. Sedangkan umur terendah karyawan adalah 41 – 50 tahun yakni 1,12%. Komposisi ini menggambarkan bahwa karyawan pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar yang diteliti didominasi dengan umur yang relatif muda, masih memiliki masa kerja yang relatif lama. Disamping itu, pada umur tersebut merupakan umur paling produktif di dalam Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar. Dalam kaitan dengan teori menurut Nitisemito (2000) menyatakan bahwa, "karyawan yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi pegawai yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggungjawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan pegawai yang lebih tua.

Tabel 5.3 Karakteristik Responden Menurut Umur

No	Umur	F	nsi	%
1	23 – 30			90
2	31 – 40			8
3	41 – 50			
4	> 50			
*	Jumlah			

Sumber: data olahan, 2014

5.1.1.4. Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja dipandang sebagai lamanya seseorang bekerja dalam perusahaan dan pengalaman yang ia peroleh selama masa kerja tersebut. Masa kerja tidak hanya menunjukkan waktu tetapi juga soal perolehan tambahan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan. Pentingnya masa kerja ini adalah karena masa kerja sering merupakan variabel yang ampuh untuk menjelaskan *turnover* karyawan dan peramal masa lalu dianggap sebagai peramal terbaik untuk masa depan (Robbins, 1996). Semakin lama orang bekerja maka akan semakin berpengalaman orang tersebut dalam bekerja. Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam Tabel 5.4 di bawah ini.

Tabel 5.4 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

NO	Masa Kerja	Frekuensi	%
1	1-3 Tahun	112	62,92
2	4-10 Tahun	55	30,90
3	11-15 Tahun	6	3,37
4	16-19 tahun	4	2,25
5	> 20 tahun	1	0,56
*	Jumlah	178	100.00

Sumber: data olahan, 2014

Penjelasan secara rinci karakteristik responden menurut masa kerja sebagaimana pada tabel 5.4 diatas menunjukkan bahwa masa kerja 1 – 3 tahun mendominasi keseluruhan karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar yang diteliti yakni 62,92%. Sedangkan masa kerja terendah karyawan adalah > 20 tahun yakni 0,56%. Komposisi ini menggambarkan bahwa karyawan pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar yang diteliti didominasi dengan masa kerja antara 1 – 3 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden belum

memiliki pengalaman yang cukup. Dalam kaitan dengan teori, Kreitner dan Kinicki (2004) menyatakan bahwa, masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua. Artinya, hal ini terjadi karena pada umumnya usia Bank Umum Syariah di Kota Makassar relatif masih baru, jadi sangatlah wajar jika masa kerja karyawannya relatif masih mudah.

5.1.1.5. Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan

Penjelasan secara rinci karakteristik responden menurut status perkawinan sebagaimana pada tabel 5.5 menunjukkan bahwa 37,08% responden yang berstatus sudah menikah, dan 62,92% responden yang berstatus sebagai lajang/belum menikah. Komposisi ini menggambarkan bahwa karyawan pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar yang diteliti didominasi dengan status belum menikah. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan yang bekerja pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar belum memiliki tanggungan keluarga, sehingga memungkinkan untuk tidak banyak menimbulkan tekanan/stress dalam bekerja. Namun dalam teori mengatakan bahwa pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting. (Robbins, 2003). Dyne dan Graham (2005) menyatakan bahwa, seseorang yang telah menikah cenderung memiliki prestasi kerja yang baik karena akan menerima berbagai bentuk imbalan, baik finansial maupun non finansial yang semuanya menunjukkan adanya tanggung jawab yang lebih besar pada keluarganya.

Mereka yang menikah lebih terikat dengan organisasi, sehingga dapat membentuk suatu komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat mereka berada. Artinya karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar yang mayoritas berstatus lajang rentang terhadap tanggung jawab dan komitmen organisasi.

Tabel 5.5 Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan

No	Status Perkawinan	Frekuensi	%
1	Kawin	66	37.08
2	Lajang	112	62.92
*	Jumlah	178	100.00

Sumber : data olahan, 2014

5.1.1.6. Karakteristik Responden Menurut Keilmuan

Kompetensi keilmuan adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi keilmuan menunjukkan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan di bidang tersebut. Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut kompetensi keilmuan sebagaimana nampak dalam tabel 5.6 di bawah ini.

Penjelasan secara rinci karakteristik responden menurut keilmuan sebagaimana pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa 22,47% responden yang berlatar belakang keilmuan syariah/agama, dan 77,53% responden yang berlatar belakang keilmuan non syariah/umum. Komposisi ini menggambarkan bahwa karyawan pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar yang diteliti didominasi dengan latar belakang keilmuan non syariah/umum. Hal ini

menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan yang bekerja pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar belum memiliki kompetensi ilmu syariah yang sesuai dengan nilai-nilai kesyariahan yang berlaku pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar.

Tabel 5.6 Karakteristik Responden Menurut Keilmuan

No	Keilmuan	Frekuensi	%
1	Syariah /Agama	40	22.47
2	Non Syariah / Umum	138	77.53
*	Jumlah	178	100.00

Sumber : data primer (diolah) 2014

5.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Pembahasan pada sub-sub bab ini diarahkan untuk mendeskripsikan hasil penelitian berdasarkan jawaban-jawaban responden pada setiap variabel laten penelitian. Variabel laten penelitian yang akan dideskripsikan adalah variable kecerdasan spiritual, kepemimpinan, budaya organisasi, *organizational citizenship behavior (OCB)* dan kinerja karyawan.

Untuk menggambarkannya menggunakan analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan.

Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Steven, Jr, (2004) sebagaimana digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 5.7 Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1	1 - 1,8	Jelek/tidak penting
2	1,8 - 2,6	Kurang
3	2,6 - 3,4	Cukup
4	3,4 - 4,2	Bagus/penting
5	4,2 - 5,0	Sangat bagus/Sangat penting

Sumber: Modifikasi dari Steven, Jr (2004)

Deskripsi dari analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel dideskripsikan sebagai berikut:

5.1.2.1. Deskripsi Variabel Kecerdasan Spiritual Karyawan

Kecerdasan spiritual yang diukur dengan menggunakan 4 indikator yaitu *Personal Meaning Production*, *Transcendental Awareness*, *Conscious State Expansion*, dan *Critical Existential Thinking*. Dimana masing-masing indikator berusaha mengungkap perasaan atau persepsi responden tentang kecerdasan spiritual karyawan dalam rangka pembentukan OCB dan pencapaian kinerja yang diharapkan dari seorang karyawan pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar. Untuk itu deskripsi kecerdasan spiritual karyawan dapat dilihat pada tabel 5.8.

Pernyataan responden terhadap variabel kecerdasan spiritual yang diambil dari 178 responden. Indikator pertama adalah pembentukan makna pribadi (*Personal Meaning Production*) dengan tiga item pernyataan, yaitu makna kehidupan dalam kaitan dengan adaptasi dan stres, penemuan hikma dibalik kegagalan, dan makna kehidupan dalam kaitan dengan pengalaman sehari-hari. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (69,7%) menyatakan setuju terhadap pernyataan pembentukan

makna pribadi dalam bekerja, 24,2% menyatakan sangat setuju, 6,2% menyatakan ragu-ragu. Sementara tidak ada satupun responden yang menyatakan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak ada pernyataan yang terdeteksi tidak setuju atau sangat tidak setuju. Dengan data ini, dapat dimaknai bahwa mayoritas karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar memiliki kemampuan *Personal Meaning Production*. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.8, nilai rata-rata (*mean*) kemampuan *Personal Meaning Production* karyawan sebesar 4,18 (83,6%), artinya bahwa kemampuan *Personal Meaning Production* karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan kemampuan tersebut, karyawan dapat menemukan makna kehidupan dan dapat membantu mereka beradaptasi dengan situasi tertekan atau stress, dapat mengambil hikmah ketika mengalami kegagalan kerja dan menemukan makna kehidupan dalam pengalaman sehari-hari.

Tabel 5.8 Deskripsi Kecerdasan Spiritual

No	Indikator	Rata-rata Pernyataan (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
1	Pembentukan makna pribadi ($X_{1,1}$)	0	0	6,2	69,7	24,2	4,18
2	Kesadaran transendental ($X_{1,2}$)	0	2,2	28,7	50,0	19,1	3,86
3	Ekspansi dalam kondisi sadar ($X_{1,3}$)	0	0	18,0	69,7	12,4	3,94
4	Berpikir kritis eksistensial ($X_{1,4}$)	0	0	11,2	73,6	15,2	4,04
Mean variabel kecerdasan spiritual (X_1)							4,01

Sumber: data primer (diolah), 2014

Selanjutnya, indikator kedua adalah kesadaran transendental (*Transcendental Awareness*) dengan tiga item pernyataan yaitu pengakuan pada kualitas nonfisik, pemahaman diri dengan orang lain, dan kesadaran akan kehidupan nonmateri dalam dirinya. Akumulasi ketiganya memberikan informasi

bahwa mayoritas responden (50,0%) menyatakan setuju terhadap pernyataan kesadaran *transcendental*; 19,1% menyatakan sangat setuju, 28,7% menyatakan ragu-ragu. Sementara itu, pernyataan minoritas (2,2%) menyatakan bahwa tidak memiliki kesadaran *transcendental* dalam bekerja. Dengan data ini, dapat dimaknai bahwa mayoritas karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar memiliki kemampuan *transcendental awareness* sedikit lebih rendah dibandingkan dengan kemampuan *personal meaning production*. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.8, nilai rata-rata (*mean*) kemampuan *transcendental awareness* karyawan sebesar 3,86 (77,2%), artinya bahwa kemampuan *transcendental awareness* karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan kemampuan tersebut, karyawan secara sadar dapat memberikan pengakuan pada kualitas nonfisik atau rohaniah daripada fisiknya, dapat mengetahui lebih dalam hubungan antara dirinya dengan orang lain, dan menyadari aspek kehidupan nonmateri atau rohani yang ada dalam dirinya.

Pada indikator ketiga adalah ekspansi dalam kondisi sadar (*conscious state expansion*) dengan tiga item pernyataan yaitu pemilihan terhadap isu-isu yang relevan, kesadaran kontrol diri, dan kesiapan masuk pada kesadaran tinggi/kesadaran bathiniah. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (69,7%) menyatakan setuju dengan pernyataan ekspansi dalam kondisi sadar; 12,4% menyatakan sangat setuju, 18,0% menyatakan ragu-ragu. Sementara tidak ada satupun responden yang mengatakan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak ada yang menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju terhadap pernyataan indikator ini. Dengan data ini, dapat dimaknai bahwa mayoritas karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar memiliki kemampuan *conscious state expansion* yang lebih rendah

dari kemampuan *personal meaning production* dan lebih tinggi dari kemampuan *transcendental awareness*. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.8, nilai rata-rata (*mean*) kemampuan *conscious state expansion* karyawan sebesar 3,94 (78,8%), artinya bahwa kemampuan *conscious state expansion* karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan kemampuan tersebut, karyawan dapat mencermati perkembangan isu-isu yang terkait dengan pekerjaannya dan kemudian memilih isu mana yang paling jelas untuk ditanggapi, mengontrol diri mereka dalam kondisi kesadaran yang tinggi, dan selalu dapat mempersiapkan diri untuk mencapai tingkat kesadaran yang lebih baik.

Indikator terakhir adalah berpikir kritis ekstensial (*critical existential thinking*) dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan pertanyaan/perenungan realitas, perenungan makna peristiwa, dan perenungan hubungan manusia dengan alam semesta. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (73,6%) menyatakan setuju; 15,2% menyatakan sangat setuju; dan 11,2% menyatakan ragu-ragu. Sementara tidak ada satupun responden yang mengatakan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak ada pernyataan yang terdeteksi tidak setuju atau sangat tidak setuju. Dengan data ini, dapat dimaknai bahwa mayoritas karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar memiliki kemampuan *critical existential thinking* yang lebih rendah dari kemampuan *personal meaning production* dan lebih tinggi dari kemampuan *transcendental awareness* dan *conscious state expansion*. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.8, nilai rata-rata (*mean*) kemampuan *critical existential thinking* karyawan sebesar 4,04 (80,8%), artinya bahwa kemampuan *critical existential thinking* karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan

kemampuan tersebut, karyawan dapat mempertanyakan atau merenungkan realitas yang ada, merenungkan makna dari peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya, dan merenungkan hubungan antara dirinya (manusia) dengan seluruh alam semesta.

Keempat indikator tersebut di atas, nilai rata-rata tertinggi adalah pembentukan makna pribadi (*personal meaning production*) sebesar 4,18 atau 83,6%. Hal ini memberikan arti bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk memberikan makna kehidupan sehingga ia mampu beradaptasi dalam situasi kerja yang tertekan, karyawan dapat mengambil hikmah didalamnya ketika ia mengalami kegagalan dalam bekerja, dan di balik pengalaman-pengalaman karyawan dapat menemukan makna kehidupan didalamnya. Disamping itu mereka juga mengakui bahwa aspek kesadaran transendental penting yang ditandai dengan nilai rata-rata yang sedikit lebih rendah yakni 3,86 atau 77,2%. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa Kecerdasan spiritual karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar dipersepsikan berada pada kategori baik atau penting. Hal ini diindikasikan dengan nilai rata-rata sebesar 4,01 atau sekitar 80,2%.

Fakta empirik yang relevan dengan persepsi di atas dalam pengamatan peneliti, bahwa perilaku karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar sehari-hari tercermin pada kegiatan-kegiatan keagamaan seperti sholat tepat waktu dan ritual keagamaan lainnya. Kegiatan ini didukung pihak Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar dengan menyiapkan fasilitas sarana ibadah seperti mushallah. Artinya ada upaya yang dilakukan oleh pihak Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar untuk mengembangkan kecerdasan spiritual bagi karyawannya.

6.1.2.2. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan diukur melalui dua gaya kepemimpinan yakni kepemimpinan transformasional dengan empat indikator yakni pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, konsiderasi individu dan gaya kepemimpinan transaksional dengan tiga indikator yakni imbalan kerja, kontrol aktif dan kontrol pasif. Dengan demikian kepemimpinan diukur dengan menggunakan tujuh indikator dimana masing-masing indikator berusaha mengungkap perasaan atau persepsi responden tentang kepemimpinan karyawan dalam rangka pembentukan OCB dan pencapaian kinerja yang diharapkan dari seorang karyawan pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar. Untuk itu deskripsi kepemimpinan karyawan dapat dilihat pada tabel 5.9.

Pernyataan responden terhadap variabel kepemimpinan yang diambil dari 178 responden. Indikator pertama adalah pengaruh ideal dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan perasaan senang, kepercayaan dan rasa bangga dengan atasan. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (66,3%) menyatakan setuju pemimpin memiliki pengaruh ideal, 15,7% yang menyatakan sangat setuju, 14,6% menyatakan ragu-ragu, 2,8% menyatakan tidak setuju, sementara, pernyataan minoritas (0,6%) yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa mayoritas karyawan menyatakan kepemimpinan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar memiliki pengaruh ideal. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.9, nilai rata-rata (*mean*) pengaruh ideal sebesar 3,94 (78,8%), artinya bahwa pengaruh ideal kepemimpinan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan perilaku tersebut, sehingga karyawan senang berada disekitar pemimpin, karyawan memiliki

kepercayaan penuh terhadap pemimpin, dan karyawan merasa bangga ketika berhubungan dengan pemimpinnya.

Tabel 5.9 Deskripsi Kepemimpinan

No	Indikator	Rata-rata Pernyataan Resp. (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
Kepemimpinan Transformatif							3,92
1	Pengaruh Ideal ($X_{2,1}$)	0,6	2,8	14,6	66,3	15,7	3,94
2	Motivasi Inspirasi ($X_{2,2}$)	0	5,1	10,1	69,1	15,7	3,96
3	Stimulasi Intelektual ($X_{2,3}$)	0	3,9	10,7	68,5	16,9	3,98
4	Konsiderasi Individu ($X_{2,4}$)	1,1	0,6	28,1	60,1	10,1	3,78
Kepemimpinan Transaksional							3,88
5	Imbalan Kerja ($X_{2,5}$)	0,6	3,4	25,8	55,1	15,2	3,81
6	Kontrol Aktif ($X_{2,6}$)	0	0,6	12,4	68,5	18,5	4,05
7	Kontrol Pasif ($X_{2,7}$)	0	3,4	24,7	62,4	9,6	3,78
Rata-rata Variabel Kepemimpinan							3,90

Sumber: data olahan, 2014

Indikator kedua adalah motivasi inspirasi dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan inspirasi/penyampaian dengan kalimat sederhana, memberi kesan yang menarik, dan inspirasi untuk menemukan makna dari pekerjaan. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (69,1%) menyatakan setuju dengan motivasi inspirasi pemimpin, 15,7% menyatakan sangat setuju, 10,1% menyatakan ragu-ragu, sementara itu, pernyataan minoritas (5,1%) yang menyatakan tidak setuju dengan motivasi inspirasi pemimpin. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa mayoritas karyawan menyatakan kepemimpinan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berperilaku motivasi inspirasi. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.9 nilai rata-rata (*mean*) motivasi inspirasi sebesar 3,96 (79,2%). Artinya bahwa motivasi inspirasi kepemimpinan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan perilaku ini, sehingga karyawan

dapat melakukan pekerjaan berdasarkan penyampaian atau perintah pimpinan melalui kata-kata sederhana yang mudah di terima karyawan, karyawan dapat merasakan kesan yang menarik tentang apa yang karyawan dapat lakukan, dan karyawan menemukan makna dari pekerjaan karyawan.

Indikator ketiga adalah stimulasi intelektual dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan stimulasi menemukan cara-cara kerja baru, cara-cara baru melihat sesuatu yang membingungkan, dan mengikuti ide-ide atasan. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (68,5%) menyatakan setuju pemimpin melakukan stimulasi intelektual, 16,9% menyatakan sangat setuju, 10,7% menyatakan ragu-ragu, sementara pernyataan minoritas (3,9%) yang menyatakan pemimpin tidak membuat stimulasi intelektual. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa mayoritas persepsi karyawan menyatakan kepemimpinan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar memberikan stimulasi intelektual. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.9 nilai rata-rata (*mean*) stimulasi intelektual sebesar 3,98 (79,6%). Artinya bahwa istimulasi intelektual kepemimpinan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan stimulasi intelektual ini, sehingga karyawan merasakan adanya dorongan dari pimpinan untuk mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugas, karyawan mendapat cara baru dari pemimpin untuk melihat sesuatu yang membingungkan, karyawan mendapatkan ide-ide pimpinan yang mengakibatkan karyawan memikirkan kembali beberapa idenya yang karyawan pikir sudah sempurna.

Indikator terakhir dari kepemimpinan transformasional adalah konsiderasi individu dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan pengembangan diri, membantu memikirkan pekerjaan karyawan, dan memberikan perhatian khusus pada karyawan yang tidak diterima dilingkungannya. Akumulasi ketiganya

memberikan informasi bahwa mayoritas responden (60,1%) yang menyatakan setuju pemimpin melakukan konsiderasi individu, 10,1% menyatakan sangat setuju, 28,1% menyatakan ragu-ragu, dan 1,1% menyatakan sangat tidak setuju. sementara itu, pernyataan minoritas (0,6%) yang menyatakan pemimpin tidak melakukan konsiderasi individu. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa mayoritas persepsi karyawan menyatakan kepemimpinan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar memberikan konsiderasi individu. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.9 nilai rata-rata (*mean*) konsiderasi individu sebesar 3,78 (75,6%). Artinya bahwa konsiderasi individu kepemimpinan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan konsiderasi individu yang baik, karyawan merasakan bantuan dari pimpinan untuk pengembangan karir, kesempatan diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan kerjakan, dan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan kepada karyawan yang lain.

Selanjutnya,

adalah imbalan kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden (55,1%) menyatakan setuju imbalan kerja, 15,2% menyatakan sangat setuju, 28,1% menyatakan ragu-ragu, 3,4% menyatakan tidak setuju, dan 7,9% menyatakan sangat tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa mayoritas persepsi karyawan menyatakan kepemimpinan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar memberikan imbalan kerja yang baik. Berdasarkan data pada tabel 5.9 nilai rata-rata (*mean*) imbalan kerja sebesar 3,72 (74,4%). Artinya

bahwa penerapan imbalan kerja kepemimpinan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan imbalan kerja ini, sehingga karyawan memahami apa yang harus dilakukan jika ingin mendapatkan imbalan dari pekerjaannya, memahami akan mendapat imbalan apabila tujuan pekerjaannya tercapai, karyawan memahami mendapat perhatian dari pemimpin pada apa yang karyawan peroleh dari pekerjaannya.

Indikator kedua dari gaya kepemimpinan transaksional adalah kontrol aktif dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan standar kerja, penjelasan tentang acuan pekerjaan, dan pekerjaan sedang berlangsung. Akumulasi ketiganya memberikan informasi sebagai berikut: mayoritas responden (68,5%) menyatakan bahwa pemimpin menerapkan kontrol aktif, 18,5% menyatakan sangat setuju, 12,6% menyatakan setuju. Sementara itu, pernyataan minoritas (0,6%) tidak menjawab. Berdasarkan data ini, dapat dimaknai bahwa mayoritas persepsi karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar menerapkan kontrol aktif. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.9 nilai rata-rata kontrol aktif sebesar 4,01 (80,2%). Artinya bahwa penerapan kontrol aktif oleh pemimpin Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori penting. Dengan kontrol aktif ini, sehingga karyawan memahami pemimpin apabila karyawan mencapai standar kerja yang ditetapkan oleh standar yang harus dijadikan acuan dalam bekerja, dan pekerjaan sedang dikerjakan pemimpin tidak mencoba untuk membatasi.

Indikator terakhir dari gaya kepemimpinan transaksional adalah kontrol pasif dengan empat item pernyataan yaitu terkait dengan pemberian saran setelah pekerjaan kronis, karyawan paham atas kegunaan saran yang bertanya bila benar-benar tidak perlu, dan pembatasan saran yang hanya yang

sama. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (62,4%) menyatakan setuju pemimpin melakukan kontrol pasif, 9,6% menyatakan sangat setuju, 24,7% menyatakan ragu-ragu, sementara pernyataan minoritas (3,4%) yang menyatakan tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa mayoritas persepsi karyawan menyatakan kepemimpinan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar melakukan kontrol pasif. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.9 nilai rata-rata (*mean*) kontrol pasif sebesar 3,78 (75,6%). Artinya bahwa penerapan kontrol pasif kepemimpinan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan kontrol pasif ini, karyawan mengetahui pemimpin akan bereaksi setelah masalah yang karyawan hadapi sudah kronis, mengetahui apa yang dilakukannya baik untuk pimpinan, mengetahui pemimpin tidak akan bertanya kepadanya lebih dari apa yang benar-benar perlu, dan mengetahui jika pemimpin senang membiarkannya melanjutkan pekerjaan dalam cara yang selalu sama.

Keempat indikator kepemimpinan transformasional tersebut, pernyataan indikator stimulasi intelektual mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,98 (79,6%). Hal ini mengisyaratkan bahwa stimulasi intelektual oleh pemimpin sebagai bagian paling penting dari kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan karyawan akan meningkatkan OCB dan kinerja karyawan pada Bank Umum Syariah Kota di Makassar. Disamping perilaku motivasi inspirasi (3,96), pengaruh ideal (3,94), dan konsiderasi individu (3,78). Sementara itu dari ketiga indikator kepemimpinan transaksional tersebut, pernyataan indikator kontrol aktif mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,05 (81,0%). Hal ini mengisyaratkan bahwa kontrol aktif yang dilakukan pemimpin sebagai bagian paling penting dari kepemimpinan transaksional yang dipersepsikan karyawan

akan meningkatkan OCB dan kinerja karyawan pada Bank Umum Syariah di Kota Makassar. Disamping imbalan kerja (3,81), dan kontrol pasif (3,78).

Dua gaya kepemimpinan yang menjadi ukuran kepemimpinan pada penelitian ini, jika dibandingkan ternyata kepemimpinan transformasional mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,92 (78,4%). Hal ini mengisyaratkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin sebagai bagian paling penting dari kepemimpinan yang dipersepsikan karyawan akan meningkatkan OCB dan kinerja karyawan pada Bank Umum Syariah Kota Makassar. Selain itu mereka juga mengakui bahwa gaya kepemimpinan transaksional oleh pemimpin penting untuk diperhatikan, hal ini diindikasikan masing-masing dengan nilai rata-rata sedikit lebih rendah yaitu 3,88 (77,6%). Namun, jika dua gaya kepemimpinan sebagai alat ukur dari variabel kepemimpinan tersebut dijadikan sebagai satu kesatuan menjadi tujuh dimensi indikator kepemimpinan, maka pernyataan indikator kontrol aktif mempunyai nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,05 (81,0%). Hal ini memberikan makna bahwa atasan karyawan puas apabila melihat karyawannya mencapai standar kerja yang ditetapkannya, atasan karyawan menjelaskan kepada karyawan tentang standar yang dapat dijadikan acuan dalam pekerjaannya, dan selama karyawan sedang bekerja atasan karyawan tidak mencoba untuk mengubahnya. Disamping itu mereka juga mengakui bahwa aspek konsiderasi individu dan kontrol pasif yang ditandai dengan nilai rata-rata yang sedikit lebih rendah yakni masing-masing 3,78 (75,6%). Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kepemimpinan Bank Umum Syariah di Kota Makassar dipersepsikan karyawan berada pada kategori baik atau penting. Hal ini diindikasikan dengan nilai rata-rata sebesar 3,90 (78,0%).

Fakta empirik yang mendukung persepsi karyawan di atas menurut pengamatan peneliti bahwa kebanyakan Bank Umum Syariah di Kota Makassar

selain menyediakan pekerjaan bagi karyawannya, juga bisa mendapatkan keahlian, pengetahuan dan pengembangan SDM-nya, mereka terpedayakan menjadi lebih baik. Pemimpin mampu menyediakan ruang, waktu, fasilitas yang dapat digunakan karyawannya untuk memberdayakan dan mengembangkan kemampuan dan keterampilannya agar kinerja organisasi menjadi lebih baik. Fakta ini menunjukkan bahwa proses kepemimpinan terutama kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik karena fakta itu merupakan beberapa ciri dari pemimpin transformasional. Disamping itu, adanya target-target capaian kerja yang diberikan karyawan beserta imbalannya oleh pimpinan menandakan bahwa kepemimpinan Bank Umum Syariah di Kota Makassar juga menerapkan kepemimpinan transaksional.

5.1.2.3. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu integritas (*shiddiq*), konsistensi (*istiqamah*), profesional (*fathanah*), tanggung jawab (*amanah*), dan komunikasi (*tabliq*). Dimana masing-masing indikator berusaha mengungkap perasaan atau persepsi responden tentang budaya organisasi dalam rangka pembentukan OCB dan pencapaian kinerja yang diharapkan dari seorang karyawan pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar. Untuk itu deskripsi budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 5.10.

Pernyataan responden terhadap variabel budaya organisasi yang diambil dari 178 responden. Indikator pertama adalah integritas (*shiddiq*) dengan empat item pernyataan yaitu terkait dengan kejujuran, pikiran, keteladanan, dan niat dengan hati yang tulus. Akumulasi keempatnya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (53,9%) menyatakan sangat setuju dengan nilai integritas, 43,6% menyatakan setuju, dan 2,2% menyatakan ragu-ragu, Sementara tidak

ada satupun responden yang menyatakan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak ada pernyataan yang terdeteksi tidak setuju atau sangat tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa budaya organisasi Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar dipersepsikan oleh karyawan memiliki nilai integritas (*shiddiq*). Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.10 nilai rata-rata (mean) integritas (*shiddiq*) sebesar 4,52 (90,4%), artinya bahwa nilai integritas (*shiddiq*) dari budaya organisasi Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori sangat bagus/sangat penting. Dengan budaya integritas ini, sehinggakan karyawan memiliki pedoman untuk mengamalkan nilai-nilai kejujuran, berpikiran jernih, berperilaku teladan, dan berniat dengan hati yang tulus dalam bekerja.

Tabel 5.10 Deskripsi Budaya Organisasi

No	Indikator	Rata-rata Pernyataan Responden (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
1	Integritas / <i>Shiddiq</i> ($X_{3,1}$)	0	0	2,2	43,6	53,9	4,52
2	Konsistensi/ <i>Istiqamah</i> ($X_{3,2}$)	0	0	6,2	57,9	36,0	4,30
3	Profesional/ <i>Fathanah</i> ($X_{3,3}$)	0	0	1,7	67,4	30,9	4,29
4	Tg. Jawab/ <i>Amanah</i> ($X_{3,4}$)	0	0	0	62,4	37,6	4,38
5	Komunikasi/ <i>Tabliq</i> ($X_{3,5}$)	0	0	6,2	64,6	29,2	4,23
Rata-rata variabel Budaya Organisasi							4,34

Sumber: data primer (diolah), 2014

Indikator kedua adalah konsistensi (*istiqamah*) dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan konsistensi nilai-nilai, kesepakatan, komitmen. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (57,9%) menyatakan setuju dengan nilai konsistensi; 36,0% menyatakan sangat setuju; dan 6,2% menyatakan ragu-ragu. Sementara tidak ada satupun responden yang mengatakan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak ada pernyataan

yang terdeteksi tidak setuju atau sangat tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa budaya organisasi Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar dipersepsikan oleh karyawan memiliki nilai konsistensi (*istiqamah*). Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.10 nilai rata-rata (*mean*) konsistensi sebesar 4,30 (86,0%), artinya bahwa nilai konsistensi (*istiqamah*) dari budaya organisasi Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori sangat bagus/sangat penting. Dengan budaya konsistensi ini, sehingga karyawan memiliki pedoman untuk konsisten mengatur cara karyawan melakukan pekerjaan, kesepakatan yang jelas tentang cara yang benar dan yang salah, dan memegang teguh komitmen dalam bekerja.

Indikator ketiga adalah profesional (*fathanah*) dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan kegagalan dan pembelajaran, kemampuan dan keterampilan, dan keadilan bertindak. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (67,4%) menyatakan setuju dengan budaya profesional (*fathanah*); 30,9% menyatakan sangat setuju; dan 1,7% menyatakan ragu-ragu. Sementara tidak ada satupun responden yang mengatakan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak ada pernyataan yang terdeteksi tidak setuju atau sangat tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa budaya organisasi Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar dipersepsikan oleh karyawan memiliki budaya profesional (*fathanah*). Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.10 nilai rata-rata (*mean*) profesional sebesar 4,29 (85,8%), artinya bahwa budaya profesional (*fathanah*) dari budaya organisasi Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori sangat bagus/sangat penting. Dengan budaya profesional ini, sehingga karyawan memiliki pedoman yang bisa dijadikan pegangan sebagai kesempatan untuk belajar dalam melakukan perbaikan ketika mengalami

kegagalan bekerja, karyawan menganggap kemampuan dan keterampilan yang dimiliki merupakan sumber penting keunggulan kompetitif perusahaan, dan karyawan dapat bertindak adil menindak lanjuti kebutuhan pelanggan.

Indikator keempat adalah tanggung jawab (*amanah*) dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan kedisiplinan, kecepatan tanggap menyelesaikan masalah, dan proses saling mempercayai. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (62,4%) menyatakan setuju dengan nilai tanggung jawab (*amanah*); 30,9% menyatakan sangat setuju; dan 1,7% menyatakan ragu-ragu. Sementara tidak ada satupun responden yang mengatakan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak ada pernyataan yang terdeteksi tidak setuju atau sangat tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa budaya organisasi Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar dipersepsikan oleh karyawan memiliki nilai tanggung jawab (*amanah*). Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.10 nilai rata-rata (*mean*) tanggung jawab sebesar 4,38 (87,6%), artinya bahwa budaya tanggung jawab dari budaya organisasi Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori sangat bagus/sangat penting. Dengan budaya tanggung jawab ini, sehingga karyawan memiliki pedoman untuk berperilaku disiplin menjalankan amanah yang diberikan oleh perusahaan, cepat tanggap menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan secara objektif, dan mengedepankan proses untuk saling mempercayai dalam bekerja.

Indikator terakhir adalah komunikasi (*tabliq*) dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan transparansi informasi, komunikatif, dan visioner. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (64,6%) menyatakan setuju dengan nilai komunikasi (*tabliq*); 29,2% menyatakan sangat setuju; dan 6,2% menyatakan ragu-ragu. Sementara tidak ada satupun

responden yang mengatakan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak ada pernyataan yang terdeteksi tidak setuju atau sangat tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa budaya organisasi Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar dipersepsikan oleh karyawan memiliki budaya komunikasi (*tabliq*). Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.10 nilai rata-rata (*mean*) tanggung jawab sebesar 4,23 (84,6%), artinya bahwa budaya komunikasi dari budaya organisasi Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori sangat bagus/sangat penting. Dengan budaya komunikasi ini, sehinggalah karyawan memiliki pedoman untuk bertindak transparan memberikan informasi kepada anggota organisasi ataupun para pelanggan, komunikatif dan visioner menyampaikan informasi baik kepada sesama anggota organisasi maupun kepada pelanggan.

Kelima indikator tersebut di atas, nilai rata-rata tertinggi adalah integritas (*shiddiq*) sebesar 4,52 (90,4%). Hal ini memberikan makna bahwa karyawan mengedepankan perilaku jujur, berpikiran jernih, dan berusaha memberikan teladan dalam bekerja. Disamping itu mereka juga mengakui bahwa aspek komunikasi sangat penting yang ditandai dengan nilai rata-rata yang sedikit lebih rendah yakni 4,23 (84,6%). Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi Bank Umum Syariah di Kota Makassar dipersepsikan berada pada kategori sangat baik atau sangat penting. Hal ini diindikasikan dengan nilai rata-rata sebesar 4,34 atau sekitar 86,8%.

Persepsi ini relevan dengan fakta bahwa karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar pada umumnya telah mengimplementasikan budaya organisasi dalam wujud perilaku dalam kegiatan sehari-hari. *Pertama*, setiap melakukan pekerjaan maupun mengadakan berbagai acara, karyawan Bank Umum Syariah di kota Makassar menjunjung tinggi nilai *excellence* yaitu selalu berusaha untuk

menuju kesempurnaan dalam melakukan hal apapun. *Kedua*, peningkatan kompetensi, yaitu peningkatan keahlian bagi karyawan kerap dilakukan, misalnya pelatihan bagi karyawan baru, dan pelatihan-pelatihan lainnya yang kerap dilakukan Bank Umum Syariah untuk meningkatkan keahlian karyawan. *Ketiga*, menjunjung tinggi perilaku-perilaku kepuasan pelanggan (*customer satisfying*). Hal ini terlihat pada sikap ramah dari semua karyawan BUS di Kota Makassar dalam menerima para nasabahnya. *Keempat*, Perilaku disiplin telah diimplementasikan oleh karyawan BUS di Kota Makassar. Hal ini terlihat pada kedisiplinan dalam memenuhi tugas dan kewajiban.

5.1.2.4. Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu *altruism*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *courtesy*, dan *sportmanship*. Dimana masing-masing indikator berusaha mengungkap perasaan atau persepsi responden tentang OCB dalam rangka pembentukan pencapaian kinerja yang diharapkan dari seorang karyawan pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar. Untuk itu deskripsi OCB dapat dilihat pada tabel 5.11.

Pernyataan responden terhadap variabel OCB yang diambil dari 178 responden. Indikator pertama adalah *altruism* dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan proses membantu karyawan yang tidak masuk kerja, overload pekerjaan, dan orientasi karyawan baru. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (70,2%) menyatakan setuju terhadap pernyataan *altruism*, 9,6% menyatakan sangat setuju, dan 19,1% menyatakan ragu-ragu, sementara 1,1 % sebagai pernyataan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya hanya 1,1% yang menyatakan tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa OCB Bank Umum Syariah (BUS) di Kota

Makassar dipersepsikan oleh karyawan memiliki perilaku *altruism*. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.11 nilai rata-rata (*mean*) *altruism* sebesar 3,88 (77,6%), artinya bahwa perilaku *altruism* karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan perilaku *altruism* ini, menandakan bahwa karyawan menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu rekannya yang pekerjaannya *overload*, dan membantu proses orientasi karyawan meskipun tidak diminta.

Tabel 5.11 Deskripsi OCB

No	Indikator	Rata-rata Pernyataan Responden (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
1	Altruism ($Y_{1,1}$)	0	1,1	19,1	70,2	9,6	3,88
2	Civic Virtue ($Y_{1,2}$)	0	0	15,7	64,6	19,7	4,04
3	Conscientiousness ($Y_{1,3}$)	0	0	9,6	62,9	27,5	4,18
4	Courtesy ($Y_{1,4}$)	0	0	7,9	67,4	24,7	4,17
5	Sportsmanship ($Y_{1,5}$)	0	0,6	10,7	60,1	28,7	4,17
Rata-rata variabel OCB							4,09

Sumber: data primer (diolah), 2014

Indikator kedua adalah *civic virtue* dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan informasi rahasia perusahaan, perubahan dan perkembangan perusahaan, dan pertimbangan dalam penilaian terbaik perusahaan. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (64,6%) menyatakan setuju dengan perilaku *civic virtue*; 19,7% menyatakan sangat setuju; dan 15,7% menyatakan ragu-ragu. Sementara tidak ada satupun responden yang mengatakan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak ada pernyataan yang terdeteksi tidak setuju atau sangat tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa OCB Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar dipersepsikan oleh karyawan memiliki perilaku ... Disamping

itu, berdasarkan data pada tabel 5.11 nilai rata-rata (*mean*) *civic virtue* sebesar 4,01 (80,2%), artinya bahwa perilaku *civic virtue* karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan perilaku *civic virtue* ini, menandakan bahwa karyawan dapat menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan dalam organisasi yang bersifat rahasia, mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi, dan membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik bagi organisasi.

Indikator ketiga adalah *Conscientiousness* dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan kehadiran, percakapan, dan waktu pembicaraan. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (62,9%) menyatakan setuju pernyataan perilaku *conscientiousness*; 27,5% menyatakan sangat setuju; dan 9,6% menyatakan ragu-ragu. Sementara tidak ada satupun responden yang mengatakan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak ada pernyataan yang terdeteksi tidak setuju atau sangat tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa OCB Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar dipersepsikan oleh karyawan memiliki perilaku *Conscientiousness*. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.11 nilai rata-rata (*mean*) perilaku *Conscientiousness* sebesar 4,18 (83,6%), artinya bahwa perilaku *Conscientiousness* karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan perilaku *conscientiousness* ini, menandakan bahwa sebagian besar karyawan tiba lebih awal dan siap bekerja pada saat jadwal dimulai, berbicara seperlunya dalam percakapan, dan tidak menghabiskan waktu pembicaraan diluar pekerjaan.

Indikator keempat adalah *courtesy* dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan perhatian dan fungsi-fungsi, perhatian dan pertemuan-pertemuan, dan kebersamaan departemental. Akumulasi ketiganya memberikan informasi

bahwa mayoritas responden (67,4%) menyatakan setuju terhadap pernyataan *courtesy*; 24,7% menyatakan sangat setuju; dan 7,9% menyatakan ragu-ragu. Sementara tidak ada satupun responden yang mengatakan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak ada pernyataan yang terdeteksi tidak setuju atau sangat tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa OCB Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar dipersepsikan oleh karyawan memiliki perilaku *courtesy*. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.11 nilai rata-rata (*mean*) perilaku *courtesy* sebesar 4,17 (83,4%), artinya bahwa perilaku *courtesy* karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Dengan perilaku *courtesy* ini, menandakan bahwa sebagian besar karyawan dapat memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, dan membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Indikator terakhir adalah *sportsmanship* dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan toleransi tidak mengeluh, kesalahan-kesalahan organisasi, dan proporsi kesalahan. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (60,1%) menyatakan setuju dengan pernyataan *sportsmanship*; 28,7% menyatakan sangat setuju; dan 10,7% menyatakan ragu-ragu. Sementara 0,6% sebagai pernyataan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya hanya 0,6% yang menyatakan tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa OCB Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar dipersepsikan oleh karyawan memiliki perilaku *sportsmanship*. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.11 nilai rata-rata (*mean*) perilaku *sportsmanship* sebesar 4,17 (83,4%), artinya bahwa perilaku *sportsmanship* karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting.

Dengan perilaku *sportmanship* ini, menandakan bahwa karyawan memiliki kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh atau menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh, tidak mencari kesalahan dalam organisasi, dan tidak membesar-besarkan permasalahan diluar proporsinya.

Kelima indikator tersebut di atas, nilai rata-rata tertinggi adalah perilaku *conscientiousness* sebesar 4,18 atau 83,6%. Hal ini memberikan makna bahwa perilaku karyawan tiba lebih awal dan siap bekerja pada saat jadwal dimulai, perilaku berbicara seperlunya dalam percakapan, dan perilaku tidak menghabiskan waktu pembicaraan diluar pekerjaan adalah penting atau baik. Disamping itu mereka juga mengakui bahwa perilaku *altruism* yang ditandai dengan nilai rata-rata yang sedikit lebih rendah yakni 3,88 atau 77,6%. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa perilaku OCB karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar dipersepsikan berada pada kategori baik atau penting. Hal ini diindikasikan dengan nilai rata-rata sebesar 4,09 atau sekitar 81,8%.

Persepsi ini relevan dengan fakta bahwa karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar dalam interaksinya saling menghormati, membantu antara satu dengan yang lainnya, tidak banyak berbicara diluar dari konteks pekerjaan, memberikan perhatian terhadap citra perusahaan dengan cara memberikan pelayanan yang baik, ramah dan berpenampilan menarik. Begitu juga, sebagian besar mereka datang lebih awal di kantor sebelum pekerjaan dimulai, bahkan mereka melakukan lembur untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, tanpa ada perintah dari atasan.

5.1.2.5. Deskripsi Variabel Kinerja karyawan

Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan enam indikator yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kerjasama, dan sifat pribadi pada pekerjaan. Dimana masing-masing indikator berusaha mengungkap

perasaan atau persepsi responden tentang kinerja karyawan dalam pembentukan pencapaian harapan dari Bank Umum Syariah Makassar. Untuk itu deskripsi kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut.

Pernyataan responden terhadap variabel kinerja karyawan dari 178 responden. Indikator pertama adalah kualitas pernyataan yaitu terkait dengan ketelitian, standar kerapian, dan ketepatan. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden menyatakan setuju terhadap pernyataan kualitas kerja karyawan, 89,4% menyatakan sangat setuju, dan 0,6% menyatakan ragu-ragu. Sementara itu, 10,0% responden yang mengatakan kontra terhadap pernyataan tersebut. Tidak ada pernyataan yang terdeteksi tidak setuju atau sangat tidak setuju. Sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa kinerja karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar dipersepsikan oleh karyawan dengan sangat baik. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.12 nilai rata-rata pernyataan kualitas kerja sebesar 4,47 (89,4%), artinya bahwa kualitas kerja karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori sangat baik. Hal ini terjadi karena karyawan bekerja dengan sangat baik, bekerja dengan standar, dan bekerja sesuai standar mutu yang ditetapkan dengan sangat baik.

Indikator kedua adalah kuantitas pernyataan yang berkaitan dengan standarisasi jumlah pekerjaan, ketepatan rekan kerja, dan kelebihan pekerjaan. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden menyatakan setuju terhadap pernyataan kuantitas pekerjaan, 89,4% menyatakan sangat setuju; dan 29,2% menyatakan

pernyataan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya hanya 5,6% yang menyatakan tidak setuju. Dengan sebaran data ini, dapat dimaknai bahwa kinerja karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar dipersepsikan oleh karyawan memiliki kuantitas kerja sebagaimana yang diharapkan. Disamping itu, berdasarkan data pada tabel 5.12 nilai rata-rata (*mean*) kuantitas kerja sebesar 3,67 (73,4%), artinya bahwa kuantitas kerja karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Hal ini terjadi karena karyawan yang bekerja dengan jumlah pekerjaan yang sesuai standar yang ditentukan, sebagian besar karyawan bekerja melebihi rekan kerja lain dalam suatu periode waktu, dan sebagian besar pekerjaan karyawan melebihi rata-rata perusahaan.

Tabel 5.12 Deskripsi Kinerja Karyawan

No	Indikator	Rata-rata Pernyataan Responden (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
1	Kualitas Kerja ($Y_{2.1}$)	0	0	0,6	52,2	47,2	4,47
2	Kuantitas Kerja ($Y_{2.2}$)	0	5,6	29,2	57,3	7,9	3,67
3	Ketepatan Waktu ($Y_{2.3}$)	0	2,8	14,6	69,7	12,9	3,93
4	Inisiatif ($Y_{2.4}$)	0	0	3,9	65,7	30,3	4,26
5	Kerjasama ($Y_{2.5}$)	0	0	0,6	57,9	41,6	4,41
6	Sifat pribadi ($Y_{2.6}$)	0	0	0,6	59,0	40,4	4,40
Rata-rata variabel Kinerja							4,19

Sumber: data primer (di olah), 2014

Indikator ketiga adalah ketepatan waktu dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan keterlambatan kerja, pertimbangan derajat kecepatan kerja, dan kesesuaian jadwal pekerjaan. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (69,7%) menyatakan setuju terhadap pernyataan ketepatan waktu; 12,9% menyatakan sangat setuju; dan 14,6% menyatakan ragu-ragu. Sementara 2,8% sebagai pernyataan kontra terhadap pernyataan

tersebut, artinya hanya 2,8% yang menyatakan tidak setuju. Namun demikian, sebaran data tersebut memberikan informasi bahwa rata-rata karyawan yang bekerja pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar memiliki ketepatan waktu dengan kategori bagus/penting yakni 3,93 (78,6%). Hal ini terjadi karena sebagian besar karyawan tidak pernah terlambat memulai pekerjaan, selalu mempertimbangkan derajat kecepatan dalam bekerja, dan pekerjaannya selesai sesuai jadwal yang ditentukan.

Indikator keempat adalah inisiatif dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan gagasan, sisa waktu kerja, dan pengembangan keterampilan. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (65,7%) menyatakan setuju pernyataan inisiatif; 30,3% menyatakan sangat setuju; dan 3,9% menyatakan ragu-ragu. Sementara tidak ada satupun responden yang mengatakan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak ada pernyataan yang terdeteksi tidak setuju atau sangat tidak setuju. Namun demikian, sebaran data tersebut memberikan informasi bahwa rata-rata karyawan yang bekerja pada Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar melakukan inisiatif dengan kategori sangat bagus/sangat penting yakni 4,26 (85,2%). Hal ini terjadi karena sebagian besar karyawan memberikan gagasan untuk perbaikan kinerja, bekerja dengan memanfaatkan sisa waktu kerja yang ada, dan berinisiatif mengembangkan keterampilan di luar tempat kerja.

Indikator kelima adalah kerjasama dengan tiga item pernyataan yaitu terkait dengan kerjasama dengan rekan kerja, atasan dan pelanggan. Akumulasi ketiganya memberikan informasi bahwa mayoritas responden (57,9%) menyatakan setuju terhadap pernyataan kerjasama; 41,6% menyatakan sangat setuju; dan 0,6% menyatakan ragu-ragu. Sementara tidak ada satupun responden yang mengatakan kontra terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak

ada pernyataan yang terdeteksi tidak setuju atau demikian, sebaran data tersebut memberikan karyawan yang bekerja pada Bank Umum Syariah memiliki kerjasama dengan kategori sangat baik (88,2%). Hal ini terjadi karena sebagian besar baik terhadap rekan kerja, bekerjasama dengan baik terhadap rekan kerja, bekerjasama dengan baik terhadap rekan kerja, bekerjasama dengan baik terhadap pelanggan.

Indikator keenam adalah sifat pribadi terhadap item pernyataan yaitu terkait dengan kerapian pekerjaan, semangat kerja, dan kompetensi dalam kaitannya. Akumulasi keempatnya memberikan informasi bahwa 59,0% menyatakan setuju terhadap pernyataan sifat pribadi tersebut, 40,4% menyatakan sangat setuju; dan 0,6% menyatakan tidak ada satupun responden yang mengatakan tidak setuju terhadap pernyataan tersebut, artinya tidak ada pernyataan yang terdeteksi tidak setuju. Namun demikian, sebaran data tersebut menunjukkan bahwa rata-rata karyawan yang bekerja pada Bank Umum Syariah Kota Makassar memiliki sifat pribadi terhadap pekerjaan yang baik/bagus/sangat penting yakni 4,40 (88,0%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja dengan berpenampilan rapi, berprestasi dalam melayani pelanggan, bekerja dengan penuh semangat, dan menghasilkan hasil yang lebih baik, dan bekerja dengan penuh kreativitasnya.

Keenam indikator tersebut diukur dengan skor rata-rata pekerjaan sebesar 4,47 atau 89,4%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja dengan penuh ketelitian

standar organisasi dan dari segi mutu pekerjaan, juga sesuai standar mutu perusahaan. Disamping itu mereka juga mengakui bahwa kuantitas kerja yang ditandai dengan nilai rata-rata sedikit lebih rendah yaitu 3,67 atau sekitar 73,4%. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar dipersepsikan berada pada kategori baik atau penting. Hal ini diindikasikan dengan nilai rata-rata sebesar 4,19 atau sekitar 83,8%.

Persepsi karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar di atas, relevan dengan fakta bahwa sebagian besar karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar menurut pengamatan peneliti, karyawan bekerja dengan penuh ketelitian, rapih dan selalu mengedepankan aspek mutu pekerjaan, disiplin waktu, memperlihatkan kerjasama yang baik diantara mereka. Hal ini dipertegas juga ketika peneliti melakukan wawancara sepintas dengan bagian yang menerima angket peneliti (Pak Dadang, Bagian Umum BNI Syariah, April 2014). Adakah SOP yang dijadikan pedoman dalam bekerja? Terhadap pertanyaan ini, ia menjawab bahwa mereka bekerja berdasarkan aturan main yang ditetapkan perusahaan dalam hal ini SOP, karena itu kami bekerja dengan teliti dan selalu berusaha untuk mencapai standar. Begitu juga kami selalu berusaha untuk mencapai target yang diberikan oleh pimpinan. Apakah target tersebut dapat dicapai? Ia menjawab bahwa secara kolektif/tim target itu selalu kami capai. Bagaimana dengan komplain terhadap nasabah? Ia menjawab, yang namanya nasabah atau melayani nasabah pastilah ada. Tapi kebanyakan yang komplain, nasabah yang mengajukan pembiayaan utamanya yang permohonannya ditolak oleh tim surveyor. Tapi ketika diberikan penjelasan mereka dapat memahaminya. Makna diablik wawancara singkat ini adalah karyawan yang bekerja di Bank Umum Syariah di Kota Makassar selalu mengedepankan aspek kualitas kerja dan adanya keinginan yang kuat untuk mencapai target yang diberikan oleh

atasan. Dari aspek komunikasi ia juga bisa memberikan penjelasan yang baik dengan nasabahnya. Dari aspek kerjasama, ia bisa mencapai target secara kolektif atau tim.

5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum pengolahan data, akan dilakukan uji kesahihan (validatas) dan uji keandalan (reliabilitas) instrumen penelitian.

5.2.1. Uji Kesahihan (Validitas)

Validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat mengukur apa yang diukur. Jika instrumen pengukuran sudah menggambarkan dimensi dan indikator yang sesuai atau relevan dengan konsep dan variabelnya, maka instrumen tersebut memiliki validitas yang baik. Valid tidaknya suatu instrumen akan disimak pada nilai koefisien korelasi (r) pada taraf signifikansi 5% atau 0,05. Jika koefisien korelasi menunjukkan tingkat signifikansi atau lebih kecil dari 0,05 maka instrumen tersebut dianggap valid. Hasil pengujian validitas instrumen penelitian dapat dilihat pada tabel 5.13

Tabel 5.13 memperlihatkan bahwa semua indikator pada variabel penelitian ini, baik pada variabel exogenous (kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi) maupun endogenous (OCB dan kinerja karyawan) mempunyai p -value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan instrumen yang digunakan sudah menunjukkan tingkat validitas yang baik, atau sudah sesuai dengan apa yang mau diukur.

Tabel 5.13 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	p-value	Ket
1	Kecerdasan spiritual (X1)	X1.1	0,658	0,000	Valid
		X1.2	0,829	0,000	Valid
		X1.3	0,738	0,000	Valid
		X1.4	0,605	0,000	Valid
2	Kepemimpinan (X2)	X2.1	0,883	0,000	Valid
		X2.2	0,872	0,000	Valid
		X2.3	0,855	0,000	Valid
		X2.4	0,829	0,000	Valid
		X2.5	0,865	0,000	Valid
		X2.6	0,840	0,000	Valid
		X2.7	0,765	0,000	Valid
3	Budaya Organisasi (X3)	X3.1	0,760	0,000	Valid
		X3.2	0,790	0,000	Valid
		X3.3	0,795	0,000	Valid
		X3.4	0,855	0,000	Valid
		X3.5	0,695	0,000	Valid
4	OCB (Y1)	Y1.1	0,659	0,000	Valid
		Y1.2	0,741	0,000	Valid
		Y1.3	0,612	0,000	Valid
		Y1.4	0,710	0,000	Valid
		Y1.5	0,776	0,000	Valid
5	Kinerja Karyawan (Y2)	Y2.1	0,697	0,000	Valid
		Y2.2	0,558	0,000	Valid
		Y2.3	0,607	0,000	Valid
		Y2.4	0,667	0,000	Valid
		Y2.5	0,745	0,000	Valid
		Y2.6	0,659	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 2, Diolah (2014)

5.2.2. Uji Keandalan (Reliabilitas)

Uji keandalan (reliabilitas) dimaksudkan untuk menyimak sejauh mana kemantapan, ketepatan dan homogenitas alat ukur yang digunakan. Kemantapan artinya alat ukur itu apabila digunakan dalam mengukur sesuatu berulang kali dapat memberikan hasil yang sama, ketepatan artinya alat ukur yang digunakan merupakan alat ukur yang benar dari sesuatu yang ingin diukur, dan homogenitas artinya serangkaian pertanyaan dalam alat ukur tersebut berkaitan satu sama lain.

Reliabel tidaknya suatu instrumen dapat dilihat melalui uji statistik *Crombach Alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Crombach Alpha* lebih besar 0,50 (Nunnally, 1978). Hasil pengujian reliabilitas instrumen dapat dilihat pada tabel 5.14

Tabel 5.14 menunjukkan bahwa nilai *Alpha Crombach* semua variabel lebih besar dari 0,5. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini semuanya reliabel.

Tabel 5.14 Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	Alpha Crombach	Ket
1	Kecerdasan Spiritual	0,669	Reliabel
2	Kepemimpinan :		
	Transformasional	0,882	Reliabel
	Transaksional	0,754	Reliabel
3	Budaya Organisasi	0,834	Reliabel
4	OCB	0,738	Reliabel
5	Kinerja Karyawan	0,713	Reliabel

Sumber: Lampiran 2, Diolah (2014)

5.3. Deskripsi Hasil Penelitian

Analisis hasil penelitian dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) dengan *confirmatory factor analysis (CFA)* program AMOS 18.0 (*Analysis of Moment Structure*, Arbuckle, 1997). Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dilihat melalui *critical ratio (CR)*. Apabila *critical ratio* tersebut signifikan maka indikator-indikator tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari kecerdasan spiritual, kepemimpinan, budaya organisasi, OCB dan

kinerja karyawan. Dengan menggunakan model persamaan struktural dari AMOS akan diperoleh indikator-indikator model yang fit. Tolok ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio (CR)* pada *regression weight* dengan nilai minimum 2,0 secara absolut.

Kriteria yang digunakan adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian dengan data atau tidak. Adapun kriteria model fit terdiri dari: 1) derajat bebas (*degree of freedom*) harus positif dan 2) non signifikan Chi-square yang disyaratkan ($p \geq 0,05$) dan di atas konservatif yang diterima ($p = 0,10$) (Hair et al., 2006), 3) *incremental fit* di atas 0,90 yaitu GFI (*goodness of fit index*), *Adjusted GFI (AGFI)*, *Tucker Lewis Index (TLI)*, *The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN)* dibagi dengan *degree of freedomnya (DF)* dan *Comparative Fit Index (CFI)*, dan 4) *RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation)* yang rendah.

Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan itu memberi makna pada variabel-variabel laten atau konstruk-konstruk yang dikonfirmasi.

5.3.1. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*.

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS. Secara lengkap evaluasi terhadap model ini dapat dilakukan sebagai berikut:

5.3.1.1. Evaluasi atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas dalam Data

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, diuji dengan menggunakan AMOS 18. Hasil analisis terlampir dalam

Lampiran 7 tentang *Assessment of normality*. Ukuran kritis untuk menguji normalitas adalah c.r. yang di dalam perhitungannya dipengaruhi oleh ukuran sampel dan skewnessnya.

Merujuk nilai pada kolom c.r pada Lampiran 7, maka jika pada kolom c.r terdapat skor yang lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari -2.58 (normalitas distribusi pada alpha 1 persen) terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Sebaliknya bila nilai c.r di bawah 2.58 atau lebih besar dari - 2.58 maka data terdistribusi normal.

Kriteria di atas digunakan untuk mendapatkan kesimpulan bahwa dari sebanyak 27 indikator ada delapan indikator berdistribusi tidak normal, yang nilai c.r nya lebih besar dari 2.58.

Berdasarkan asumsi normalitas, bahwa untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*) dari sampel yang besar dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2002). Karena penelitian ini secara total menggunakan 178 data observasi (Lampiran 7), maka dengan demikian data dapat diasumsikan normal.

5.3.1.2. Evaluasi atas *Outliers*

Evaluasi atas *outliers univariat* dan *outliers multivariat* disajikan berikut ini:

a) *Univariate Outliers*

Dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai z-score ≥ 3.0 akan dikategorikan sebagai *outliers*, dan untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah nilai

155
s dari z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair et al. dalam Augusty, 2005). Oleh karena dalam penelitian ini dapat sebagai penelitian dengan sampel besar yakni 178 responden jauh di atas 80 observasi, maka outliers terjadi jika z-score ≥ 4.0 ; *el descriptive statistics* (sebagaimana terlampir dalam evaluasi atas na semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk z-score rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu, a diteorikan (Augusty, 2005). Dari hasil komputasi tersebut diketahui yang digunakan dalam penelitian ini adalah bebas dari *univariate* (Lampiran 5), sebab tidak ada variabel yang mempunyai z-score di atas tersebut. Batas minimum z-score -4,14233 (Zscore X2.1.4) dan maksimum z-score 2,20084 (Zscore X1.3).

ivariate Outliers

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan *outlier multivariat*, adalah dengan menghitung nilai berdasarkan pada nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel dan tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (32: 0,001). Kasus *multivariate* terjadi jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar daripada nilai *Chi-square* (Augusty, 2005).

Dasarkan nilai *Chi square* pada derajat bebas 32 (jumlah variabel) dan tingkat signifikansi 0,001 atau X^2 (32;0.001) = 62,4872 (Gujarati,1997). Dari hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS diperoleh nilai *Mahalanobis distance-squared* minimal 24,990 dan nilai maksimal sebesar 100,000. Cara terperinci terlampir dalam Lampiran 7 tentang evaluasi atas outliers. Jika dapat disimpulkan tidak ada indikasi terjadinya multivariate pada

5.3.2. Hasil Pengukuran Setiap Konstruk atau Variabel Laten

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap pelanggaran yang terjadi berikutnya akan dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti GFI (*Goodness of fit index*), *adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), CFI (*Comparative of fit index*), dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruk atau variabel laten (*latent variable*) dengan *confirmatory factor analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:

5.3.2.1. Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan dan Budaya organisasi

Hasil uji CFA variabel kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: Lampiran 4.

Hasil uji konstruk kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 5.15 berikut disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.15 menunjukkan bahwa model pengukuran kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fix yang ada, sudah ada empat yang memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Tabel 5.15 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	177.638 < (0,05:120= 146,567)	Kurang Baik
Probability	≥ 0.05		
CMIN/DF	≤ 2.00	0.000	Kurang Baik
RMSEA	≤ 0.08	1.910	Baik
GFI	≥ 0.90	0.072	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.899	Marginal
TLI	≥ 0.92	0.853	Marginal
CFI	≥ 0.92	0.938	Baik
		0.920	Baik

Sumber : Lampiran 4

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi tampak pada tabel 5.16

Loading faktor (λ) pengukuran variabel kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi pada tabel 5.16 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), berdasarkan hasil analisis dari dua dimensi dan enambelas indikator semuanya signifikan sehingga semua indikator dapat diikuti dalam pengujian berikutnya.

Tabel 5.16 Loading Faktor (λ) Pengukuran Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
X1.1	0,553	5,786	0,000	Signifikan
X1.2	0,718	Fix	0,000	Signifikan
X1.3	0,648	6,489	0,000	Signifikan
X1.4	0,436	4,873	0,000	Signifikan
K Transfor	0,968	10,043	0,000	Signifikan
X2.1.1	0,776	11,479	0,000	Signifikan
X2.1.2	0,749	10,933	0,000	Signifikan
X2.1.3	0,801	12,037		Signifikan
X2.1.4	0,827	Fix	0,000	Signifikan
K Transak	0,925	Fix	0,000	Signifikan
X2.2.1	0,832	Fix	0,000	Signifikan
X2.2.2	0,827	12,654	0,000	Signifikan
X2.2.3	0,557	7,612	0,000	Signifikan
X3.1	0,668	8,465	0,000	Signifikan
X3.2	0,717	Fix	0,000	Signifikan
X3.3	0,771	9,592	0,000	Signifikan
X3.4	0,849	10,354	0,000	Signifikan
X3.5	0,578	7,284	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 4

5.3.2.2. OCB dan Kinerja Karyawan.

Hasil uji CFA variabel OCB dan kinerja karyawan terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel OCB dan kinerja karyawan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 5.17 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.17 menunjukkan bahwa model pengukuran OCB dan kinerja karyawan maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, sudah ada empat yang telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

**Tabel 5.17 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*
OCB dan Kinerja Karyawan**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	77.541 < (0,05:40= 55.758)	Kurang Baik
Sign.Probability	≥ 0.05	0.000	Kurang Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.939	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.073	Baik
GFI	≥ 0.90	0.927	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.880	Maginal
TLI	≥ 0.92	0.908	Kurang Baik
CFI	≥ 0.92	0.933	Baik

Sumber : Lampiran 4

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari OCB dan kinerja karyawan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator OCB dan kinerja karyawan tampak pada tabel 5.18.

Tabel 5.18 Loading Faktor (λ) Pengukuran OCB dan Kinerja Karyawan

Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
Y1.1	0,460	5,573	0,000	Signifikan
Y1.2	0,664	8,005	0,000	Signifikan
Y1.3	0,500	6,073	0,000	Signifikan
Y1.4	0,651	7,858	0,000	Signifikan
Y1.5	0,754		0,000	Signifikan
Y2.1	0,730	8,555	0,000	Signifikan
Y2.2	0,304	3,784	0,000	Signifikan
Y2.3	0,561	6,565	0,000	Signifikan
Y2.4	0,563	6,936	1,000	Signifikan
Y2.5	0,733		2,000	Signifikan
Y2.6	0,618	7,616	3,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 4

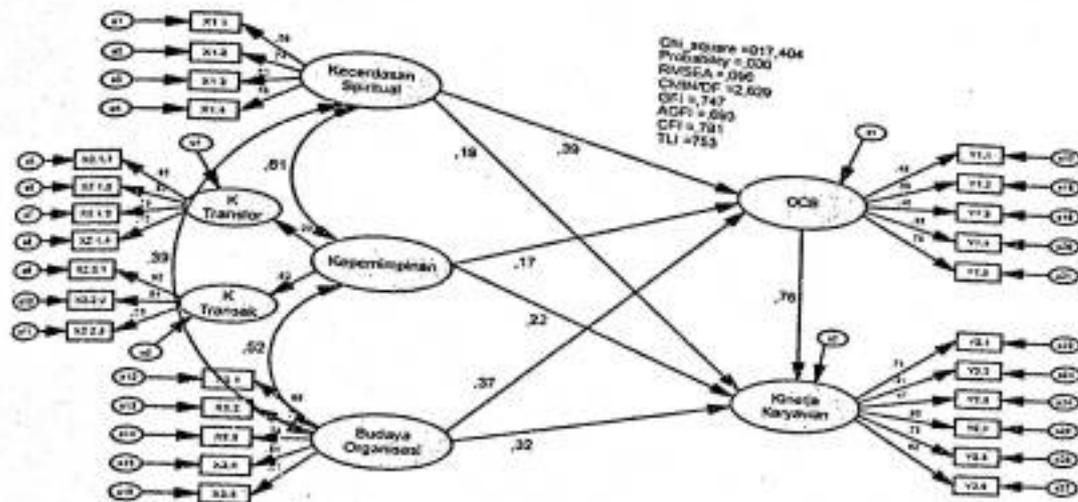
Loading faktor (λ) pengukuran variabel OCB dan kinerja karyawan pada tabel 5.18 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel OCB dan kinerja karyawan dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), berdasarkan hasil analisis dari delapan indikator semuanya signifikan sehingga semua indikator dapat diikuti dalam pengujian berikutnya.

5.3.3. Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, OCB dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel*) dan variabel endogen (*endogenous variabel*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan

atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah OCB dan kinerja karyawan.

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 5.1. Pengukuran Model Awal Hubungan Variabel

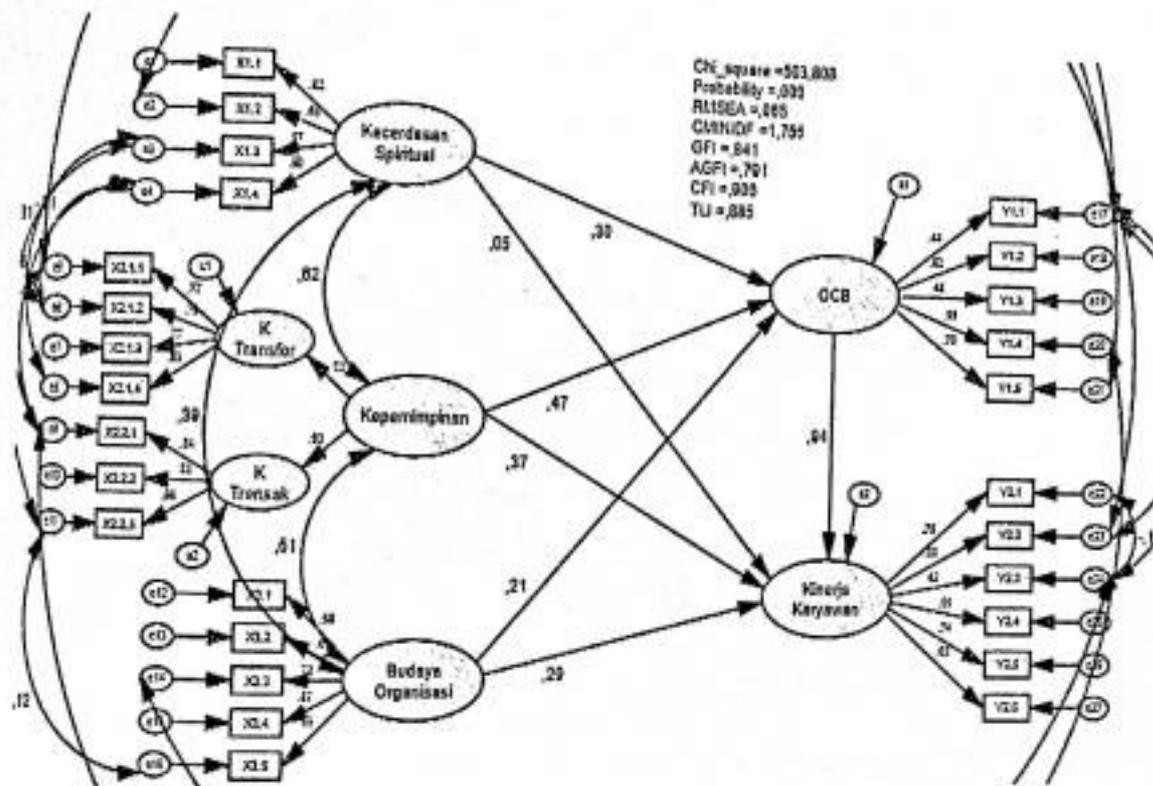
Hasil uji model disajikan pada gambar 5.1 diatas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 5.19 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.19 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model (Awal)*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	817,404 < (0,05:312= 354,194)	Kurang Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,620	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,096	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,747	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,693	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,753	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,781	Kurang Baik

Sumber : Hair (2006), Arbuckle (1997)

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* terlihat dari delapan kriteria yang diajukan, terlihat belum ada yang memenuhi kriteria, namun melihat jumlah sampel dan indikator dalam penelitian ini kecil maka perlu ada pembuktian apakah terdapat kesesuaian antara model dengan data melalui pemenuhan nilai kriteria *goodness of fit indices* sehingga dilakukan modifikasi model dengan melakukan korelasi antar error indikator sesuai dengan petunjuk dari *modification indices* dengan syarat modifikasi dilakukan tanpa merubah makna hubungan antar variabel. Hasil analisis setelah model akhir yang didapatkan adalah sebagai berikut:



Gambar 5.2. Pengukuran Model Akhir Hubungan Variabel

Hasil uji model disajikan pada gambar 5.2 diatas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 5.20 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.20 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	503.808 < (0,05.287 = 327.152)	Kurang Baik
Probability	≥ 0.05		
CMIN/DF	≤ 2.00	0.000	Kurang Baik
RMSEA	≤ 0.08	1.755	Baik
GFI	≥ 0.90	0.065	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.841	Marginal
TLI	≥ 0.92	0.791	Marginal
CFI	≥ 0.92	0,885	Marginal
		0.906	Marginal

Sumber : Hair (2006), Arbuckle (1997)

Evaluasi model (Gambar 5.2) menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* sudah ada dua yang memenuhi kriteria, berdasarkan prinsip *parcimony theory* maka model sudah dikatakan baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat di analisis lebih lanjut.

5.4. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 5.21 merupakan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0,05 atau 5% maka hubungan antara variabel signifikan. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.21 Pengujian Hipotesis Penelitian

HIP	Variabel Independen	Variabel Dependen	Direct Effect			
			Standardize	CR	p-value	Keterangan
H1	Kecerdasan Spiritual	OCB	0,300	2,528	0,011	Signifikan
H2	Kepemimpinan	OCB	0,473	3,820	0,000	Signifikan
H3	Budaya Organisasi	OCB	0,211	2,448	0,014	Signifikan
H4	Kecerdasan Spiritual	Kinerja Karyawan	0,047	0,357	0,721	Tdk signifikan
H5	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	0,365	2,450	0,014	Signifikan
H6	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	0,291	2,902	0,004	Signifikan
H7	OCB	Kinerja Karyawan	0,943	4,722	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 7

Keseluruhan model sembilan jalur yang dihipotesiskan, ada delapan jalur yang signifikan dan satu jalur tidak signifikan. Adapun interpretasi dari tabel 5.21 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Kecerdasan spiritual mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB dengan $p = 0,011 < 0,05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.300, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik kecerdasan spiritual seorang karyawan maka OCB akan semakin baik pula.
- b. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB dengan $p = 0,000 < 0,05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.473, koefisien ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan membuat OCB semakin baik
- c. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB dengan $p = 0,014 < 0,05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.211, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi dalam suatu organisasi maka akan membuat OCB semakin baik

- d. Kecerdasan spiritual tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan $p = 0,721 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.047, koefisien ini menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual yang dimiliki seseorang tidak menjamin karyawan tersebut mempunyai kinerja yang baik, namun kecerdasan spiritual berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Hal ini berarti bahwa seorang yang memiliki kecerdasan spiritual yang baik akan membuat OCB meningkat sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.
- e. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan $p = 0.014 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.365, koefisien ini menunjukkan bahwa adanya pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional akan membuat kinerja karyawan yang semakin baik pula.
- f. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan $p = 0,004 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.291, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi organisasi maka kinerja karyawan akan semakin baik pula.
- g. OCB organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan organisasi dengan $p = 0.000 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.943, hal ini berarti bahwa semakin baik OCB maka kinerja karyawan akan semakin baik.

Tabel 5.21 dapat diketahui terdapat jalur yang berpengaruh signifikan dan tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis yang terdukung data empiris dan di terima, adalah:

- H_1 : Kecerdasan spiritual mempunyai pengaruh terhadap OCB
- H_2 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap OCB
- H_3 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap OCB

- H₅ : Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan
 H₆ : Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan
 H₇ : OCB mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

Sedangkan untuk hipotesis tidak terdukung data empiris dan ditolak, adalah:

- H₄ : Kecerdasan spiritual mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, pada tabel 5.22 menunjukkan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) adalah pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lainnya melalui variabel intervening. Sebagaimana tabel 5.20 menunjukkan bahwa:

- Pengaruh tidak langsung variabel kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan melalui OCB adalah 0,283. Ini mengindikasikan bahwa kecerdasan spiritual dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui perbaikan OCB karyawan sebesar 0,283.
- Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui OCB adalah 0,446. Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui perbaikan OCB karyawan sebesar 0,446.
- Pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB adalah 0,199. Ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui perbaikan OCB karyawan sebesar 0,199.

Tabel 5.22 Hasil Estimasi *Indirec Effect* Antar Variabel Menurut Model

Variabel Independen	Variabel Dependen	Variabel Intervening	Standardize	Ket
Kecerdasan Spiritual	Kinerja Karyawan	OCB	0,283	Signifikan
Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	OCB	0,446	Signifikan
Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	OCB	0,199	Signifikan

Sumber: Lampiran 7

Besarnya total pengaruh (*total effects*). Total pengaruh adalah hasil penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 5.23 Total Pengaruh Variabel Exogenous Terhadap Endogenous Menurut Model Akhir

No	Uraian	Parameter	Nilai
1	Total pengaruh X1 terhadap Y2	$\beta_1 + \beta_4\alpha_1$	0,332
2	Total pengaruh X2 terhadap Y2	$\beta_2 + \beta_4\alpha_2$	0,812
3	Total pengaruh X3 terhadap Y2	$\beta_3 + \beta_4\alpha_3$	0,487

Sumber: Gambar 5.2 (diolah) 2014

Berdasarkan tabel 5.23 di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Pengaruh total kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan adalah 0,332. Hal ini mengindikasikan bahwa kecerdasan spiritual dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui gabungan pengaruh langsung maupun tidak langsung sebesar 0,332.
- b. Pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 0,812. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui gabungan pengaruh langsung maupun tidak langsung sebesar 0,812.
- c. Pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,489. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui gabungan pengaruh langsung maupun tidak langsung sebesar 0,489.

BAB VI

PEMBAHASAN

Bahasan bab ini difokuskan pada hasil dari pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab perumusan masalah penelitian. Sebagaimana diketahui bahwa analisis SEM berguna untuk pengujian antara satu atau beberapa variabel *exogenous* dengan satu atau beberapa variabel *endogenous*. Variabel *exogenous* dalam penelitian ini terdiri dari kecerdasan spiritual, kepemimpinan, budaya organisasi dan variabel *endogenous* terdiri dari OCB dan kinerja karyawan. Hubungan antar variabel-variabel *exogenous* dan *endogenous* tersebut telah terdeteksi melalui analisis SEM yang dijabarkan sebagai berikut:

6.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

6.1.1. Kecerdasan Spiritual Terhadap OCB

Ada beberapa kata dalam Al-Quran yang menunjukkan tentang kecerdasan manusia seperti *ruh*, *aql*, *qalb*, dan *nafs*. Namun para ahli tafsir menyimpulkan, bahwa dari seluruh kata itu tersimpul dalam satu makna yakni kekuatan kecerdasan dalam diri manusia. Firman Allah pada surat Ali-Imran ayat 190: "*Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal*". Firman Allah yang lain pada surah an-nahl ayat 78: "*Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur*".

Pada ayat ini mengajak manusia untuk berpikir dan merenungi tentang penciptaan langit-langit dan bumi, pernyataan bahwa apabila manusia memikirkan dengan cermat dan menggunakan akalanya (*aql*) terkait dengan

proses penciptaan langit-langit dan bumi, silih bergantinya siang dan malam, maka ia akan menemukan tanda-tanda jelas atas kekuasaan Allah Swt yang tak terbatas. Allah mengajari kita semua apa yang sebelumnya tidak kita ketahui, yaitu sesudah Allah mengeluarkan dari perut ibu kita tanpa memahami dan mengetahui sesuatu apa pun, disamping itu, diperintahkan juga menggunakan hati untuk mengenal segala sesuatu, merekamnya dan memikirkannya sehingga kita memahaminya. Demikianlah esensi kecerdasan manusia di gambarkan dalam pandangan Islam.

Perkembangan selanjutnya, secara aqalia para ahli mengintegrasikan esensi kecerdasan dalam beberapa bagian perilaku manusia, salah satunya kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan yang lain. Kecerdasan spiritual dalam hubungannya dengan dunia kerja, memiliki tiga komponen yaitu kecerdasan spiritual sebagai nilai kehidupan dari dalam diri, sebagai kerja yang memiliki arti dan sebagai komunitas. Karena itu kedudukan kecerdasan spiritual karyawan memegang peranan penting dalam aktivitasnya di organisasi, kecerdasan inilah yang dapat mengontrol aktivitas seseorang untuk tidak berbuat yang dapat merugikan organisasi, orang lain dan dirinya sendiri. Dalam konteks yang lain kecerdasan spiritual adalah suatu set kemampuan yang di dalamnya mengandung beberapa dimensi yaitu kemampuan untuk memproduksi makna pribadi (*Personal Meaning Production*), artinya suatu kemampuan memaknai pengalaman fisik dan mental, termasuk merumuskan tujuan hidup; kemampuan kesadaran transendental (*Transcendental Awareness*), artinya kemampuan memahami dimensi transendensi diri, orang lain, dan dunia fisik dalam pemahaman non-materialistik; kemampuan untuk berekspansi dalam keadaan

sadar (*Conscious State Expansion*), artinya suatu kemampuan untuk memasuki tingkat kesadaran yang lebih tinggi, mencapai pemahaman akan kesadaran murni, *cosmic consciousness*, kesatuan, ke-Esa-an; misalnya lewat kontemplasi, meditasi, doa, ritual ibadah; dan kemampuan berpikir kritis eksistensial (*Critical Existential Thinking*), artinya kemampuan untuk memahami eksistensi alam serta hal-hal non-eksistensial yg berada di baliknya.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi kecerdasan spiritual yang diukur melalui empat dimensi kemampuan. Dimensi kemampuan pembentukan makna pribadi (*Personal Meaning Production*) dipersepsikan berada pada kategori bagus/penting. Demikian pula dimensi kemampuan kesadaran transendental (*transcendental awareness*), ekspansi kondisi kesadaran (*conscious state expansion*), dan berpikir kritis eksistensial (*Critical Existential Thinking*) yang masing-masing dipersepsikan berada pada kategori bagus/penting. Dengan demikian secara keseluruhan variabel kecerdasan spiritual dipersepsikan oleh karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting yaitu 4,01 atau sekitar 80,2%. Artinya kecerdasan spiritual karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar berada pada kategori baik. Oleh karena itu, untuk meningkatkan OCB karyawan, salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan adalah kecerdasan spiritual baik dalam bentuk *Critical Existential Thinking (CET)*, *personal meaning production (PMP)*, *Transcendental Awareness (TA)* maupun *Conscious state expansion (CSA)*.

Untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis dapat diamati dari hasil analisis path pada tabel 5.19. yang diperoleh melalui pengujian model struktural menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hal ini mengisyaratkan bahwa kecerdasan spiritual merupakan salah satu faktor yang berperan penting

dalam menentukan tinggi rendahnya OCB seorang karyawan. Semakin baik kemampuan spiritual yang dimiliki seorang karyawan, akan mendorong semakin baiknya perilaku OCB seorang karyawan dalam organisasi. Sebaliknya jika kecerdasan spiritual rendah, perilaku OCB karyawan juga rendah.

Temuan ini, secara teoritis sejalan dengan pandangan yang mengatakan bahwa perilaku OCB karyawan dalam suatu organisasi bergantung pada sejauhmana kecerdasan spiritual seorang karyawan. OCB adalah tipe perilaku ultra-peran dan tidak mempertimbangkan aspek materi dan berperilaku sukarela. Tampaknya, spiritualitas menyediakan ruang untuk OCB dalam konteks bahwa orang-orang di ruang ini dapat memberikan makna tugas dan kegiatan mereka, karena kaitannya dengan makna, nilai dan seterusnya dapat terjadi perilaku di luar peran atau OCB (Vares, 2009). Spiritualitas dianggap sebagai salah satu penyebab utama OCB dan juga menyatakan bahwa kecerdasan spiritual telah menggabungkan spiritual dan kecerdasan dalam struktur (Fattahi, 2007).

Kajian empiris yang sejalan dengan penelitian ini antara lain yang dilakukan oleh Doostar *et al.*, (2012); Rastgar *et al.*, (2012); dan Rashvand dan Bahrevar (2013), yang pada prinsipnya mengatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan spiritual dan *Organizational Citizenship Behavior*. Doostar *et al.*, (2012), mengungkapkan hubungan setiap komponen kecerdasan spiritual seperti *Critical Existential Thinking (CET)*, *personal meaning production (PMP)*, *transcendental awareness (TA)* dan *Conscious state expansion (CSA)* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Karena itu, menurut Doostar, *et. al.* organisasi dihadapkan dengan karyawan yang berkembang yang mencari pekerjaan yang bermakna dan menciptakan lingkungan kerja yang menguntungkan untuk mendorong kreativitas dan bakat untuk pengembangan dirinya. Jadi di satu sisi, seperti pendekatan baru, dimana

pengembangan lapangan dan lingkungan kerja yang menjadikan kreativitas berkembang dan pertumbuhan diri karyawan. Di sisi lain, perubahan dan pengembangan karyawan dengan pendekatan eksternal dan introspektif menuntun karyawan di seluruh fungsi dan peran organisasi. *Organizational citizenship behavior* adalah hasil dari pendekatan introspektif yang menghubungkan lingkungan yang lebih spiritual. Rastgar *et al.*, (2012) menjelaskan bahwa manajer organisasi harus mempersiapkan suasana yang tepat dan meningkatkan spiritualitas di tempat kerja bilamana ingin melibatkan karyawan berperilaku OCB. Ketika karyawan melihat bahwa situasi yang tepat disediakan di tempat kerja, mereka berusaha lebih keras dari sebelumnya untuk mencapai tujuan organisasi. Demikian pula ketika karyawan terlibat dalam perilaku OCB, kinerja mereka akan inheren meningkat. Terakhir, Rashvand dan Bahrevar (2013), menjelaskan bahwa orang-orang yang cerdas secara spiritual akan terlibat dalam *extra-role behavior*. Oleh karena itu, manajer organisasi dapat merancang kuesioner yang sesuai pengukuran tingkat kecerdasan spiritual karyawan; kontribusi untuk merekrut personil yang paling potensial cerdas secara spiritual. Selanjutnya, manajer organisasi harus memperhatikan meningkatkan kecerdasan spiritual personil mereka. Oleh karena itu, dalam praktek pelatihan, mereka harus memperhatikan dimensi dan konsep kecerdasan spiritual, yang membantu karyawan untuk terlibat dalam *organizational citizenship behavior*.

6.1.2. Kepemimpinan Terhadap OCB

Sebuah organisasi wajib memiliki seorang pemimpin. "Dan jadikanlah kami sebagai imam (pemimpin) bagi orang-orang yang bertaqwa" [QS Al-Furqan: 74]. "Taatlah kalian kepada Allah dan taatlah kalian kepada Rasul dan para ulil amri diantara kalian" [QS An-Nisaa' : 59]. "Setiap dari kalian adalah pemimpin, dan setiap dari kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya". (HR Imam

Bukhari). Tanpa adanya pemimpin organisasi tidak dapat berjalan karena tidak ada yang memimpin dan mengarahkan organisasi tersebut. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Karena itu, pemimpin memainkan peranan yang sangat penting dalam membantu individu dan kelompok untuk mencapai tujuan yang sama dalam organisasi yang sedang dipimpinya. Tetapi jika didalam organisasi tersebut tidak terdapat seseorang yang bisa memimpin dengan baik maka organisasi tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya, malah bisa saja organisasi tersebut berbanding terbalik dengan apa yang menjadi tujuan sebelumnya atau malah bubar karena tidak ada anggota yang bisa memimpin dan memberikan arahan serta menentukan pilihan yang terbaik untuk anggota yang lainnya. Seorang pemimpin yang baik ialah pemimpin yang tidak membedakan anggotanya berdasarkan statusnya dan bisa berteman baik dengan seluruh anggotanya serta mampu mentransformasi pengetahuannya dengan yang dipimpinya.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa dimensi variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai rerata yang tinggi dibanding dengan dimensi kepemimpinan transaksional, hal ini membuktikan bahwa para responden menganggap bahwa pemimpin cenderung lebih menggunakan kepemimpinan transformasional dan gaya ini lebih bisa diterima dibanding dengan gaya kepemimpinan transaksional. Kenyataan ini juga diperkuat dari hasil CFA yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih dominan membentuk variabel kepemimpinan hal terlihat dari nilai loading yang lebih besar. Namun demikian secara keseluruhan kepemimpinan dipersepsikan oleh karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting.

oleh karena itu untuk meningkatkan OCB karyawan, salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan adalah kepemimpinan baik dalam dimensi kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional.

Bila dikaitkan dengan pendapat Taruno (2011), dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ditandai oleh kepemimpinan dengan kemampuan untuk mengubah status quo dengan nilai-nilai bawahan dan keinginan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Sedangkan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang terjadi ketika antara pemimpin dan bawahan membuat hubungan pertukaran atau timbal balik dalam memenuhi kebutuhan mereka. Pertukaran ini mungkin berharga ekonomi, politik, psikologis dan lainnya. Hal senada diungkapkan oleh Yusuf (2013) bahwa pada dasarnya tidak ada perbedaan antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional membuat kinerja yang melebihi sasaran, sedangkan kepemimpinan transaksional membuat kinerja berdasarkan target yang diputuskan.

Untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis dapat diamati dari hasil analisis path pada tabel 5.19 yang diperoleh melalui pengujian model struktural menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan yang baik akan membuat OCB semakin baik. Temuan ini sejalan dengan penelitian antara lain Budiyanto and Oetomo (2011), Saeed *et al.*, (2012), Zacher *et al.*, (2013), yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan OCB. Sementara Podsakoff *et al.*, (1990), Suliman & Al-Obaidi (2013), kepemimpinan transaksional berkorelasi positif yang signifikan dengan OCB. Artinya temuan dari penelitian ini yang mengatakan

bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB memperkuat hasil temuan yang dikemukakan oleh para ilmunan diatas.

Budiyanto dan Oetomo (2011), menjelaskan bahwa variabel kepemimpinan yang meliputi karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual secara positif dan signifikan berhubungan dengan OCB. Saeed *et al.*, (2012) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mendorong altruisme, kesopanan (*courtesy*) dan kesadaran (*conscientiousness*) pada karyawan. Sehingga dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan. Pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk bekerja melampaui harapan dan peningkatan secara signifikan tampilan altruisme dan kesadaran. Teori kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memberikan jawaban terhadap tantangan kompetitif dan inovasi yang dihadapi oleh organisasi. Pemimpin transformasional dapat memfasilitasi perubahan ini selama proses, dengan menempatkan nilai pada pengembangan visi dengan mengilhami pengikutnya untuk mengejar visi tersebut. Akibatnya, organisasi telah mulai menggabungkan filosofi di balik model kepemimpinan transformasional ke dalam program pengembangan manajemen. Demikian pula Zacher *et al.*, (2013), berhasil membuktikan asumsi yang dibangun berdasarkan teori kepemimpinan transformasional dari Bas (1985), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan produktivitas penjualan. OCB merupakan indikator perilaku usaha karyawan, sedangkan produktivitas penjualan yang tinggi, karena dioperasionalkan hingga perilaku menjual.

Podsakoff *et al.* dalam Saeed *et al.*, (2012) hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara masing-masing faktor kepemimpinan transformasional (termasuk perilaku reward kontingen) dan OCB. Paling penting adalah semua faktor kepemimpinan transformasional berkorelasi secara signifikan dengan dimensi *altruisme*, *conscientiousness*, *courtesy*, dan

sportivitas. Selain itu, hubungan yang signifikan juga diamati antara masing-masing konstruksi transformasional dan *civic virtue*, serta antara perilaku reward kontingen dan dimensi *civic virtue*. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki dampak positif yang konsisten pada setiap bentuk OCB.

Suliman & Al-Obaidi (2013), menjelaskan bahwa bawahan menunjukkan perilaku membantu dan berperilaku patuh ketika mereka melihat pemimpinnya karismatik atau transformasional. Disamping kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional menurut Suliman dan Al-Obaidi (2013) menunjukkan hubungan yang signifikan dengan OCB. Demikian pula Podsakoff *et al.*, (1990), Piliari *et al.*, (1999), Mackenzie *et al.*, (2001), yang menunjukkan hubungan langsung antara kepemimpinan transaksional dan OCB. Dijelaskan bahwa jika seorang manajer/pemimpin memberikan umpan balik positif pada perilaku kewarganegaraan tertentu, maka berdampak pada hubungan yang positif antara kepemimpinan transaksional dan OCB. Bahkan, jika imbalan dikelola secara kontingen oleh manajer/pemimpin, maka karyawan akan merasa bahwa mereka sedang diperlakukan secara adil dan mempercayai mereka, akibatnya, akan meningkatkan kesediaan mereka untuk terlibat dalam OCB. Demikian pula, tingkat hukuman seharusnya dirasakan adil oleh karyawan, dan dengan demikian pada akhirnya meningkatkan OCB karyawan (Mackenzie *et al.*, 2001).

6.1.3. Budaya Organisasi Terhadap OCB

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mempengaruhi perilaku pekerja. Kebudayaan dalam Al-Qur'an lebih dipandang sebagai proses manusia mewujudkan totalitas dirinya dalam kehidupan yang disebut amal. Amal atau karya adalah upaya manusia yang

rasional dan efektif yang dipergunakan olehnya untuk menguasai lingkungan serta alamnya. Amal atau aktifitas budaya merupakan aktifitas hidup yang disadari, dimengerti dan direncanakan serta berkait erat dengan nilai-nilai. Sementara model budaya organisasi yang dikembangkan dari perspektif Islam menurut Nazamul Hoque *et al.*, (2013) adalah kepercayaan pada Allah, keadilan, akuntabilitas, saling menghormati, saling mempercayai, ikhlas, kerja keras, kerjasama, keunggulan, persaudaraan, kejujuran dan kebenaran, moralitas, pengambilan keputusan konsultatif, pengetahuan, perilaku yang baik, pengorbanan, kerapian dan kebersihan.

Nilai persaudaraan disebutkan diatas, dipandang sebagai suatu proses bagaimana manusia hidup secara bersama atau kelompok untuk membentuk budaya. Firman Allah pada surah Al-Hujarat ayat 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 kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal"*. Ayat ini mempunyai makna bahwa manusia diciptakan Allah SWT, dari laki-laki dan perempuan dan akhirnya memiliki kebudayaan dunia yang berkaitan tentang tata cara hidup masing-masing dari mereka. Namun Allah mengingatkan agar manusia yang bertaqwa mengikuti perintah Allah dan menjauhi larangan Nya untuk menjadi manusia yang paling mulia.

Nilai-nilai dari model budaya organisasi khususnya organisasi Islam, sesungguhnya terimplementasi dalam sifat Rasulullah saw. ketika beliau berbisnis yaitu Integritas (Shiddiq), Konsistensi (*Istiqamah*), Profesional (*Fathanah*), Tanggung Jawab (*Amanah*) dan Komunikasi/kepemimpinan (*Tabliq*).

Sifat inilah yang menjadi landasan dari budaya organisasi perbankan syariah (Hafidhuddin dan Tanjung, 2003)

Secara operasional, Schein meyakini arti penting budaya organisasi karena aneka fungsi yang dijalankannya, yaitu menetapkan tapal batas; membawa identitas anggota organisasi; mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari kepentingan individual; meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta mekanisme pembuat makna dan kendali pembentuk sikap serta perilaku karyawan (Robbins, 1996). Dalam fungsinya sebagai tapal batas, maka setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda. Pada lembaga keuangan berdasarkan prinsip syariah, terdapat perbedaan budaya yang mendasar dibandingkan lembaga keuangan konvensional. Bank Umum Syariah (BUS) sebagai salah satu bentuk Lembaga Keuangan Syariah yang memiliki budaya organisasi "ke-Islam-an" yang kuat, yang dapat membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi sesuai tujuan organisasi sehingga efektivitas organisasi dapat tercapai. Karena itu, acuan dasar dari pengukuran budaya organisasi pada penelitian ini mengacu pada budaya organisasi perbankan syariah sebagaimana konsep yang dikemukakan Hafidhuddin dan Tanjung di atas. Namun landasan empirik untuk menelusuri keterkaitan budaya organisasi dengan OCB dan kinerja karyawan mengacu pada budaya organisasi pada umumnya dimana para peneliti-peneliti terdahulu telah menggunakannya.

Kajian penelitian ini, berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi budaya organisasi yang diukur melalui lima dimensi adalah dimensi integritas (*shiddiq*) berada pada kategori sangat bagus/sangat penting. Demikian pula budaya organisasi dalam bentuk komunikasi (*tabliq*), profesionalisme (*fathanah*), konsistensi (*istiqomah*) dan tanggung jawab (*amanah*) yang walaupun nilainya masing-masing berbeda akan tetapi tetap berada pada kategori sangat bagus/sangat penting. Hal ini dipersepsikan oleh

karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori sangat bagus/sangat penting yaitu 4,34 atau sekitar 86,8%. Artinya budaya organisasi Bank Umum Syariah di Kota Makassar berada pada kategori sangat baik. Oleh karena itu, untuk meningkatkan OCB karyawan, salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian untuk dipertahankan atau ditingkatkan adalah integritas (*shiddiq*), komunikasi (*tabliq*), profesionalisme (*fathanah*), konsistensi (*istiqomah*), dan tanggung jawab (*amanah*).

Untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis dapat diamati dari hasil analisis path pada tabel 5.19. yang diperoleh melalui pengujian model struktural menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hal ini mengisyaratkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam menentukan tinggi rendahnya OCB seorang karyawan. Semakin baik budaya organisasi yang dimiliki Bank Umum Syariah di Kota Makassar, akan mendorong semakin baiknya perilaku OCB seorang karyawan dalam organisasi. Sebaliknya jika budaya organisasi tidak baik, perilaku OCB karyawan cenderung juga tidak baik.

Temuan ini, secara teoritis sejalan dengan pandangan yang mengatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dalam hal ini OCB (Robbins, 1998). Budaya organisasi yang kuat sebagai pemicu vital OCB (Organ, 1988). Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan terutama pada seluruh karyawan, semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan yang pada akhirnya OCB terbentuk dengan baik.

Kajian empiris yang sejalan dengan penelitian ini antara lain yang dilakukan oleh Mohanty & Rath (2012); Hutahayan, et.al., (2013); Harwiki, (2013), yang pada prinsipnya mengatakan bahwa budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan OCB. Mohanty dan Rath (2012) menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara budaya organisasi dan OCB di semua organisasi (Manufaktur, IT, Perbankan). Hasil ini juga menunjukkan tingkat korelasi yang signifikan antara budaya organisasi dan OCB individual dalam organisasi dan selanjutnya semua dimensi budaya organisasi memiliki korelasi positif dengan semua dimensi OCB yang terdiri dari *Altruisme, Sportsmanship, Civic virtue, Conscientiousness, dan courtesy*. Hutahayan, et.al., 2013, menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Nilai budaya organisasi yang lebih tinggi akan menyebabkan OCB yang lebih tinggi. Semakin baik budaya organisasi yang terlihat dari peningkatan inovasi, stabilitas, rasa hormat, orientasi hasil, perhatian terhadap detail, orientasi tim, agresivitas dan kompetitif akan menyebabkan OCB lebih baik. Dampak dari perbaikan dalam OCB akan muncul pada altruisme yang tinggi, kesadaran, sportivitas, kesopanan dan civic virtue karyawan. Demikian pula penelitian Harwiki (2013), yang salah satu temuannya adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, semakin tinggi budaya organisasi, bisa menyebabkan timbulnya OCB yang tinggi pula. Dalam argumennya Wiwiek menyatakan bahwa budaya organisasi harus berkembang untuk mendukung gaya karyawan membantu orang lain sebagai kerjasama yang baik.

6.1.4. Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis melalui pengujian struktural memperlihatkan bahwa kecerdasan spiritual karyawan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menyebabkan posisi studi ini berbeda dengan

pandangan beberapa ahli antara lain yang dapat dicatat adalah Zohar dan Marshall (2002), Idrus (2002) dan Emmons (2000)

Zohar dan Marshall (2002) mengatakan kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau *value*, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan yang lainnya, kecerdasan spiritual adalah landasan yang diperlukan untuk memfungsikan kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional secara efektif. Artinya ketika kecerdasan spiritual dimanfaatkan dengan baik akan menghasilkan efektivitas dalam bekerja. Idrus (2002), kecerdasan spiritual memungkinkan seorang karyawan untuk berpikir kreatif, berwawasan jauh, membuat atau bahkan mengubah aturan, yang membuat orang tersebut dapat bekerja lebih baik. Selain itu Emmons (2000) mengemukakan bahwa dengan kecerdasan spiritual karyawan memfasilitasi memecahkan masalah sehari-hari untuk pencapaian tujuan atau mencapai kinerja yang diinginkan.

Secara empirik, hasil studi sebelumnya yang berbeda dengan penelitian ini antara lain yang oleh Muttaqiyathun (2010) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual baik secara serentak maupun secara parsial terhadap kinerja dosen. Diantara ketiga kecerdasan tersebut, kecerdasan spiritual yang paling dominan pengaruhnya. Dikutif dari artikel Saragih (2009), hasil penelitian yang dilakukan sebuah perusahaan konsultan besar menyatakan bahwa penerapan lingkungan kerja yang spiritual meningkatkan produktivitas dan menurunkan *turn-over*. Studi lainnya menunjukkan, karyawan yang kecerdasan spiritualnya tinggi dan didukung lingkungan kerja yang juga spiritual, secara positif menjadi lebih kreatif, memiliki kepuasan kerja yang tinggi, mampu bekerja

dengan baik secara tim, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Berdasarkan hasil penelitian diatas, kecerdasan spiritual memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Demikian pula Sugiyanto dan Sutanto (2010) mengemukakan dalam studinya bahwa *Spiritual Centered Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Rastgar *et al.*, (2012) menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan pada perilaku kewargaan organisasi dan kinerja karyawan. Namun penelitian ini, mendukung temuan yang ditemukan oleh Dharmanegara *et al.*, (2013) bahwa kecerdasan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penolakan terhadap hipotesis ini disebabkan karena, walaupun kecerdasan spiritual karyawan secara deskriptif berada pada kategori sangat bagus/sangat penting, namun idealnya bahwa kecerdasan spiritual akan bermanfaat dengan baik bilamana difasilitasi dengan nilai-nilai religiusitas, masa kerja dan usia karyawan, serta adanya kesempatan untuk aktualisasi diri. Tiga hal inilah, paling tidak memungkinkan penyebab ketidak berartian hubungan kedua variabel ini.

Pertama, religiusitas. Nilai-nilai religiusitas seperti perilaku OCB yang sangat relevan dengan nilai-nilai Islam ternyata berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, begitu pula kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan ketika dimediasi oleh OCB karyawan. Artinya kecerdasan spiritual tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tanpa adanya nilai-nilai religiusitas sebagai variabel mediasi yang menghubungkannya dengan kinerja karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar. Pernyataan ini relevan dengan Koenig *et al.*, 2000 (dalam Osman-Gani *et al.*, 2012) bahwa agama adalah sistem yang terorganisir dari kepercayaan, praktek, ritual dan simbol yang dirancang (a) untuk memfasilitasi kedekatan dengan sakral atau transenden

(Tuhan, kekuatan yang lebih tinggi, atau kebenaran tertinggi/realitas), dan (b) untuk mendorong pemahaman tentang hubungan seseorang dan tanggung jawab kepada orang lain dalam hidup bersama dalam sebuah komunitas. Spiritualitas adalah pencarian pribadi untuk memahami jawaban atas pertanyaan utama tentang kehidupan, tentang makna, dan tentang hubungan dengan sakral atau transenden, yang mungkin (atau tidak mungkin) menyebabkan atau timbul dari perkembangan ritual keagamaan dan pembentukan komunitas. Disamping itu juga memperkuat penelitian Dharmanegara *et al.*, (2013) yang menguji budaya organisasi Tri Hita Karana sebagai faktor mediasi dalam pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Kepemimpinan Astra Brata Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi Tri Hita Karana terbukti menjadi variabel mediasi dalam pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Kepemimpinan Astra Brata terhadap Kinerja Karyawan.

Kedua, masa kerja dan usia karyawan. Masa kerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar relatif belum berpengalaman yakni didominasi masa kerja 1 - 3 tahun dengan usia yang relatif masih mudah yakni usia 23-30 tahun (90,45%) diyakini belum mengenyang seluk beluk persoalan di dunia kerja yang penuh dengan persaingan dan intrik sehingga belum banyak mengalami gangguan ditingkat kecerdasan baik intelektual, kecerdasan emosional, maupun spiritual atau dengan kata lain tingkat kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual karyawan masih stabil sebagai faktor penyebab sehingga kecerdasan spiritual karyawan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Disamping itu, masa kerja merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Oleh karena itu, masa kerja akan mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan.

Karyawan yang memiliki masa kerja yang lebih lama cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang karyawan yang berusia muda dan memiliki masa kerja pendek. Disamping itu juga, karyawan yang mempunyai masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalan yang berlaku di perusahaan, sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada karyawan yang kurang berpengalaman. Usia dan masa kerja merupakan faktor-faktor yang saling berkaitan dan memberikan dampak yang sama terhadap perilaku karyawan. Hal ini relevan dengan pernyataan Emmons, 2000a; Gackenbach, 1992; Holmes et al., 1993; Lehmann et al., 2001; Lovecky, 1998; Piechowski, 1998 (dalam King dan DeCicco, 2009), bahwa peningkatan kecerdasan spiritual terjadi dengan meningkatnya usia dan pengalaman. Robbins (2003) bahwa semakin lama karyawan bekerja pada suatu organisasi semakin memberi dia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.

Terakhir, sehingga tidak berpengaruh signifikan secara langsung adalah kecerdasan spiritual diyakini merupakan tingkatan tertinggi dari kecerdasan, yang digunakan untuk menghasilkan arti (*meaning*) dan nilai (*value*). Mengacu pada teori motivasi yang dikemukakan Maslow, kecerdasan spiritual merupakan hal yang terkait dengan aktualisasi diri atau pemenuhan tujuan hidup, yang merupakan tingkatan motivasi yang tertinggi. Kecerdasan spiritual yang tinggi ditandai dengan adanya pertumbuhan dan transformasi pada diri seseorang, kemudian berlanjut pada tercapainya kehidupan yang seimbang antara

kariier/pekerjaan dan pribadi/keluarga, serta adanya perasaan sukacita dan puas yang diwujudkan dengan menghasilkan kontribusi yang positif pada lingkungan sekitarnya. Kenyataan inilah diyakini belum sepenuhnya dirasakan oleh para karyawan, akibatnya kecerdasan spiritual tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar

6.1.5. Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Selain berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, hasil analisis melalui model struktural juga menyajikan suatu fakta bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyiratkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan. Semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin, akan mendorong semakin tingginya kinerja seorang karyawan dalam bekerja. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak efektif, dipastikan akan menurunkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan kajian sebelumnya yang dilakukan oleh Pradeep dan Prabhu (2011) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire mempunyai korelasi dengan kinerja karyawan, hanya korelasi gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan lebih rendah dari transformasional. Sedangkan gaya kepemimpinan laissez-faire mempunyai hubungan negatif dengan kinerja karyawan. Demikian juga hasil penelitian Locke (1997), yang mengatakan bahwa pemimpin yang sukses memberikan contoh untuk terlibat perilaku simbolik yang memberitahu para pengikut apa yang diharapkan dari mereka, juga menginformasikan apa perilaku yang layak. Temuan penelitian ini memperkuat studi oleh Bass dan Avolio (1993), bahwa kepemimpinan transformasional

dikenal sebagai "merangkak". Pertama pengaruh ideal: pemimpin adalah tokoh yang dikagumi oleh bawahan, kedua adalah motivasi inspirasional: pemimpin mampu memotivasi bawahan untuk bekerja dengan kapasitas maksimal untuk mencapai tujuan organisasi, ketiga adalah stimulasi intelektual: pemimpin harus mampu menciptakan ide-ide baru yang akan memiliki efek pada pengembangan organisasi, dan keempat adalah pertimbangan individual: pemimpin harus mampu mendengarkan dan memenuhi kebutuhan bawahan, pemimpin dalam kata lain harus memberikan perhatian penuh kepada bawahannya.

Hal yang sama dicatat oleh Maulizar dkk. (2012) dan Setyaningdyah *et al.*, (2013). Maulizar dkk. (2012), yang melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil temuannya adalah secara simultan kedua gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan kepemimpinan transaksional dominan pengaruhnya dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Dan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui rangsangan OCB. Sedangkan Setyaningdyah *et al.*, (2013), yang melakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi SDM, komitmen organisasi dan kepemimpinan transaksional terhadap disiplin kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Salah satu hasil penelitian ini adalah kepemimpinan transaksional secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Para pemimpin transaksional memberikan imbalan karyawan berdasarkan pada tujuan yang ingin dicapai atau diharapkan, karyawan akan tampil lebih baik dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja ketika tantangan baru muncul (McGrath & MacMillan, 2000 dalam Mahdinezhad *et al.*, 2013). Sedangkan menurut Bass (1997), gaya

kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional sekaligus. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak berakhir pada sebuah kontinum tunggal, tetapi lebih merupakan pola kepemimpinan dimana pemimpin memiliki kedua pola ini, hanya menggunakannya dalam kadar yang berbeda. Untuk kinerja yang luar biasa, perilaku kepemimpinan transformasional diperlukan untuk meningkatkan perilaku kepemimpinan transaksional (Bass dan Avolio 1994). Karena itu, menurut Bass, kinerja terbaik adalah hasil dari penggunaan perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di lingkungan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar berada pada kategori bagus/penting. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan efektivitasnya adalah gaya kepemimpinan, baik gaya kepemimpinan transformasional maupun transaksional. Walaupun gaya kepemimpinan transformasional mempunyai nilai rata-rata lebih tinggi dari gaya kepemimpinan transaksional, akan tetapi keduanya berperan penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memperbaiki atau membenahi dimensi-dimensi gaya kepemimpinan baik pada dimensi kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional. Penjelasan ini relevan dengan penelitian Nguyen Minh Ha and Tran Viet Hoang Nguyen (2014), yang meneliti perilaku kepemimpinan transformasional, transaksional dan pasif/avoidant terhadap kinerja individu pada perusahaan perangkat lunak di Vietnam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan pasif/avoidant adalah faktor yang paling penting berpengaruh pada kinerja individu, namun, pengaruhnya negatif. Di antara dimensi dari perilaku kepemimpinan tersebut yang ditemukan berpengaruh secara signifikan

dan positif terhadap kinerja individu berturut-turut pertimbangan individual, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, manajemen dengan pengecualian - reward aktif dan kontingen. Sedangkan motivasi inspirasional ternyata tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja individu.

6.1.6. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya baik lingkungan di mana ia tinggal maupun di tempat pekerjaannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya di mana individu-individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Pada penelitian ini, berdasarkan hasil analisis melalui model struktural menyajikan suatu fakta bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyiratkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan. Semakin efektif budaya organisasi yang diterapkan oleh organisasi, akan mendorong semakin tingginya kinerja seorang karyawan dalam bekerja. Sebaliknya jika budaya organisasi yang diterapkan tidak efektif, dipastikan akan menurunkan kinerja karyawan.

Secara teoritis, menurut Molenaar *et al.*, (2002) salah satu karakteristik budaya adalah memberi pengaruh yang kuat ke dalam individu dan kinerja, untuk itu budaya merupakan suatu kepercayaan, nilai dan perilaku yang konsisten diantara anggota-anggota perusahaan. Demikian pula Kotter dan Heskett (1992) mengatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan kajian sebelumnya yang dilakukan oleh Koesmono (2011); Harwiki (2013); Shahzad *et al.*, (2013). Koesmono (2011) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan ini ia menyimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai perekat sosial dan pedoman perilaku sangat dibutuhkan keberadaannya agar semua pihak dapat menciptakan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Harwiki (2013), dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut ia mengemukakan bahwa nilai budaya organisasi yang lebih tinggi akan mengarah pada nilai kinerja karyawan yang lebih tinggi pula. Shahzad *et al.*, (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan. Ia menjelaskan bahwa budaya yang kuat dalam organisasi mengarahkan untuk meningkatkan komitmen karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dimana keyakinan pribadi yang berbeda dari nilai-nilai organisasi ketika seorang karyawan masuk dalam organisasi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi Bank Umum Syariah (BUS) di Makassar berada pada kategori sangat tinggi/sangat penting. Walaupun kategorinya sangat tinggi akan tetapi tetap perlu mendapat perhatian, karena kedudukannya, disamping dapat meningkatkan kinerja

karyawan, juga mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif, secara lebih spesifik menciptakan jati diri, mengembangkan keeratan pribadi dengan organisasi dan menyajikan pedoman perilaku kerja karyawan yang pada akhirnya memperkuat organisasi dalam persaingan yang semakin kompetitif. Karena itu, hal yang dapat dilakukan untuk memperbaiki atau membenahi budaya organisasi Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar sebagai organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip Islam adalah memperkokoh keyakinan karyawan dengan berlandaskan pada tiga konsep fundamental menurut Manan (1993), yaitu *tauhid* (keimanan kepada Allah), kepemimpinan (*khilafah*) dan keadilan (*a'dalah*). Dengan landasan tersebut, sehingga karyawan memahami konsep bekerja sebagai ibadah, azas manfaat dan maslahat, aktualisasi kemampuan akalnya, sifat *tawazun* (keberimbangan), azas kehalalan.

6.1.7. OCB Terhadap Kinerja Karyawan

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam kerja, karena karyawan yang berperilaku OCB tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja tetapi juga mau melakukan tugas ekstra tanpa mengharapkan imbalan seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Secara teoritis bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins dan Judge 2008). Teori OCB ini relevan dengan nilai-nilai yang diajarkan dalam Islam, yaitu nilai-nilai tentang keikhlasan, taawun, ukhwah, mujahadah. Menurut Muhammad (2005) ikhlas adalah bersih dari dua sifat yang kotor, yaitu *riya'* dan hawa nafsu. Firman Allah pada surah An-Nisa'

ayat 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 yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar". Ayat ini menjelaskan bahwa orang yang ikhlas dalam beramal akan mendapat pahala besar. Mengadakan perbaikan berarti berbuat pekerjaan-pekerjaan yang baik untuk menghilangkan akibat-akibat yang jelek dan kesalahan-kesalahan yang dilakukan. Ayat ini memberikan penegasan bahwa tanpa disadari, teori OCB yang dikemukakan secara aqalia oleh para ahli merupakan integrasi dari sifat ikhlas pada manusia

Hasil analisis melalui model struktural menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengisyaratkan bahwa OCB merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan. Semakin tinggi OCB seorang karyawan, maka akan semakin tinggi kinerjanya. Sebaliknya jika OCB karyawan rendah, dipastikan akan menurunkan pula kinerja karyawan bersangkutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa kajian empiris sebelumnya antara lain Khazaei *et al.*, (2011); Sugiyanto dan Sutanto, (2010); Rastgar *et al.*, (2012); Harwiki (2013); Maharani *et al.*, (2013). Khazaei *et al.*, (2011) menemukan hubungan positif dan signifikan antara OCB dengan kinerja karyawan. Ia menjelaskan bahwa dua komponen kinerja seperti kinerja teknis (yang mencerminkan persyaratan dan kewajiban), dan kinerja konten (yang mencerminkan kegiatan tidak pasti, seperti tim dan perlindungan kerja). Kedua komponen tersebut, tidak semuanya berhubungan secara langsung dengan kinerja kewargaan. Kinerja kewargaan menggambarkan sebagai perilaku yang secara tidak langsung terhubung dengan kegiatan tugas, tetapi, karena alasan

itu, proteksi tekstur dan lingkungan organisasi, sosial dan psikologi yang menjadi basis fasilitator menjalankan tugas. Sugiyanto dan Sutanto (2010), OCB dan kinerja karyawan berhubungan secara positif dan signifikan karena OCB dipandang sebagai salah satu hal yang kritis untuk kesuksesan tugas yang berkorelasi tinggi terhadap kinerja, diyakini karena OCB merupakan pelumas perilaku mesin sosial yang mempunyai peran lebih dari tugas formal yang disandang oleh setiap individu karyawan.

Rastgar *et al.*, (2012), juga menemukan hubungan positif dan signifikan antara OCB dan kinerja karyawan. Ia menjelaskan bahwa ketika karyawan terlibat dalam perilaku *extra-role*, kinerja mereka akan *inheren* meningkat. Tanpa kinerja karyawan yang tinggi, jangan mengharap perilaku warga organisasi dari karyawan. Seperti yang telah dibahas, ketika karyawan berusaha lebih keras dari sebelumnya (*extra-role behavior*), kinerja kerja akan juga meningkat. Harwiki (2013), menemukan bahwa OCB memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. OCB yang tinggi, bisa menyebabkan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, manajer harus lebih memberdayakan diri mereka untuk membantu sesama pekerja melaksanakan tugas-tugas mereka secara sukarela, dan menerapkan sikap positif yang nyata, mendorong sportivitas, altruisme, *conscientiousness*, *courtesy*, dan *civic virtue* karyawan. Maharani *et al.*, (2013), mengatakan semakin tinggi OCB, maka kinerja karyawan juga lebih tinggi. Lebih lanjut ia mengatakan dengan mengutip temuan Chiang dan Hsieh (2012), Organ (1998) dalam Asgari *et al.*, (2008), Podsakoff MacKenzei (2000) bahwa perilaku menolong bisa meningkatkan kinerja, disamping meningkatkan produktivitas kerja dan stabilitas kinerja. (Maharani *et al.*, 2013).

Selain itu hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa OCB Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar menurut persepsi karyawan berada pada

kategori bagus/penting. oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan adalah OCB karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan memperbaiki lingkungan kerja yang lebih dinamis, tidak kakuh dan yang lebih penting menciptakan suasana spiritualisasi di tempat kerja serta menumbuhkan nilai-nilai tentang *keikhlasan* (mengerjakan segala sesuatu dengan tanpa mengharapkan imbalan), *taawun* (seorang muslim membantu saudaranya yang lain), *ukhwah* (mencintai saudaranya seperti mencintai dirinya sendiri), *mujahadah* (bersungguh-sungguh, jeli, teliti, hati-hati berlombah-lombah dalam kebaikan tanpa pamrih sedikitpun).

6.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

6.2.1. *Indirect Effect* Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan koefisien pengaruh variabel kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan melalui OCB adalah positif. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila terjadi peningkatan pada kecerdasan spiritual, maka akan terjadi peningkatan OCB, dan selanjutnya juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil analisis tidak langsung variabel kecerdasan spiritual terhadap variabel kinerja karyawan ini, memperlihatkan konsistensi yang tinggi dengan perhitungan pengaruh langsung kecerdasan spiritual terhadap OCB. Jika dibandingkan, terlihat bahwa koefisien pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan melalui OCB relatif sedikit lebih besar (0,282) jika dibandingkan dengan koefisien pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan (0,05). Jadi hubungan antara kecerdasan spiritual dan kinerja lebih kuat dalam hubungan tidak langsung daripada langsung. Jadi, hasil empiris mendukung bahwa ada hubungan positif antara kecerdasan spiritual dan kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel mediator.

Hal ini sejalan dengan pandangan Hanafi (2010) yang mengemukakan bahwa kecerdasan spiritual memiliki pengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja dengan kecerdasan emosional sebagai variabel mediator. Demikian pula penelitian Osman-Gani *et al.*, (2012) menemukan hubungan tidak langsung antara spiritualitas terhadap kinerja karyawan dengan agama (*religion*) sebagai variabel mediator. Vasconcelos (2009) menunjukkan bahwa agama adalah subjek luas yang melalui prinsip cenderung untuk mempengaruhi perilaku, persepsi, dan keputusan karyawan. Menurut pengamatan Vaughan (2002), jika seseorang mendapat tambahan kecerdasan spiritual setiap hari, mereka akan mendapatkan lebih banyak prestasi dalam hidup mereka.

Beberapa penelitian diatas secara umum dapat dimaknai bahwa kecerdasan spiritual akan berpengaruh dengan baik terhadap kinerja bilamana dimediasi oleh perilaku moral dalam bisnis. Artinya kedudukan agama berperan penting untuk mewujudkan pesan-pesan moral tersebut. Variabel OCB sebagai mediator pada penelitian ini, menempatkan teori OCB dalam teori modern relevan dengan nilai-nilai agama yang diajarkan dalam Islam, yaitu nilai-nilai tentang *keikhlasan* (mengerjakan segala sesuatu dengan tanpa mengharapkan imbalan), *taawun* (seorang muslim membantu saudaranya yang lain), *ukhwah* (mencintai saudaranya seperti mencintai dirinya sendiri), *mujahadah* (bersungguh-sungguh, jeli, teliti, hati-hati berlomba-lomba dalam kebaikan tanpa pamrih sedikitpun). Dengan demikian argumentasi diatas memperkuat hubungan tidak langsung antara kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah (BUS) di Kota Makassar.

6.2.2. *Indirect Effect* Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan koefisien pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui OCB adalah positif. Hal ini mengindikasikan

bahwa apabila pimpinan organisasi menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif, maka akan terjadi peningkatan OCB, dan selanjutnya juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung sehingga OCB berperan sebagai variabel intervening antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar. Ini berarti kinerja karyawan akan meningkat jika didukung oleh kepemimpinan dan OCB yang baik.

Secara empirik, hasil analisis tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan ini, memperlihatkan konsistensi yang tinggi dengan perhitungan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap OCB. Jika dibandingkan, terlihat bahwa koefisien pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui OCB relatif sedikit lebih besar (0,442) jika dibandingkan dengan koefisien pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (0,370). Jadi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih kuat dalam hubungan tidak langsung daripada langsung. Jadi, hasil empiris mendukung bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan dan kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel mediator.

Hal ini sejalan dengan pandangan Maulizar dkk. (2012), yang melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil temuannya adalah secara simultan kedua gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui rangsangan OCB. Demikian pula penelitian Cohen *et al.*, (2012) dan Boerner *et al.*, (2007) yang pada prinsipnya masing-masing menemukan hubungan tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediator.

6.2.3. Indirect Effect Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan koefisien pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB adalah positif. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila organisasi menerapkan budaya organisasi yang efektif, maka akan terjadi peningkatan OCB, dan selanjutnya juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung, sehingga OCB berperan sebagai variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar. Ini berarti kinerja karyawan akan meningkat jika didukung oleh budaya organisasi dan OCB yang baik.

Secara empirik, hasil analisis tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan ini, memperlihatkan sedikit konsistensi dengan perhitungan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB. Jika dibandingkan, terlihat bahwa koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB relatif sedikit lebih kecil (0,197) jika dibandingkan dengan koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (0,290). Jadi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja lebih kuat dalam hubungan langsung daripada tidak langsung. Jadi, hasil empiris mendukung bahwa ada hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel mediator.

Hal ini sejalan dengan pandangan Harwiki (2013) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja dengan OCB sebagai variabel mediator. Demikian pula penelitian Nu'aini (tanpa Tahun) menemukan pengaruh budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja layanan karyawan melalui *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB). Darsana (2013) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening. Demikian pula Purnama (2013), yang menemukan pengaruh budaya organisasi melalui OCB karyawan terhadap kinerja organisasi.

6.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

6.3.1. *Total Effect* Kecerdasan Spiritual terhadap Variabel Endogenous

Kecerdasan spiritual bagi setiap karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Melalui kecerdasan spiritual setiap karyawan mampu berkontribusi terhadap kesadaran, integrasi, dan aplikasi adaptif aspek nonmateri dan transenden tentang keberadaan seseorang, sehingga mereka dapat merefleksi eksistensial mendalam, peningkatan makna, pengakuan dari diri transenden, dan penguasaan kondisi rohani yang pada akhirnya dalam aplikasinya dalam dunia pekerjaan, ia memiliki kinerja yang lebih baik untuk kepentingan organisasi, dirinya dan lingkungannya. Atas dasar inilah kecerdasan spiritual dewasa ini, mendapat perhatian dan menjadi isu strategis yang selalu menarik untuk dikaji dan didiskusikan.

Banyak penelitian telah dilakukan dengan menempatkan kecerdasan spiritual sebagai variabel exogenous dan variabel lain seperti OCB dan kinerja sebagai variabel endogenous, dan menemukan bahwa kecerdasan spiritual mempunyai hubungan langsung atau tidak langsung terhadap variabel-variabel endogeneous tersebut.

Kajian-kajian yang menemukan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap OCB antara lain dijelaskan oleh Doostar *et al.*, (2012) dan Rastgar *et al.*, (2012) yang pada prinsipnya mengatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sedangkan pandangan

Muttaqiyathun (2010), Sugiyanto dan Sutanto (2010) dan Rastgar *et al.*, (2012) yang pada prinsipnya mengatakan bahwa spiritualitas memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Semua temuan penelitian di atas, merupakan temuan-temuan yang mendukung hasil penelitian ini, yakni bahwa total pengaruh variabel kecerdasan spiritual terhadap variabel endogenous adalah positif. Hal ini mengandung makna bahwa variabel kecerdasan spiritual sangat penting peranannya dalam meningkatkan OCB dan kinerja karyawan lembaga perbankan syariah.

Berkaitan dengan temuan tersebut, maka faktor kecerdasan spiritual sudah selayaknya menjadi perhatian utama dalam perumusan kebijakan organisasi, khususnya menyangkut kebijakan tentang karyawan yang melakukan tugas-tugas pelayanan pada lembaga perbankan syariah.

6.3.2. Total Effect Kepemimpinan terhadap Variabel Endogenous

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk bersama-sama mencapai tujuan. Dalam mempengaruhi bawahan, tugas pemimpin adalah menciptakan suasana positif yang mampu membuat seluruh karyawan dalam organisasi terus mengikatkan diri dan menyumbangkan yang terbaik bagi organisasi. Dalam konteks ini pemimpin cenderung menggunakan cara-cara tertentu yang dianggapnya paling efektif, yang disebut gaya kepemimpinan.

Berbagai kajian telah dilakukan dengan menempatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel exogenous dikaitkan dengan variabel-variabel kepemimpinan sebagai variabel endogenous, seperti OCB dan kinerja karyawan. Berkaitan dengan itu hasil penelitian Budiyanto and Oetomo, (2011); Saeed *et al.*, (2012);

Zacher *et al.*, (2013), yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan OCB dan Podsakoff *et al.*, (1990); Suliman & Al-Obaidi (2013), kepemimpinan transaksional berkorelasi positif dan signifikan dengan OCB. Sedangkan pandangan yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja antara lain dikemukakan oleh Maulizar dkk., (2012) dan Setyaningdyah *et al.*, (2013).

Hasil kajian di atas, merupakan hasil kajian yang mendukung hasil penelitian ini yaitu total pengaruh dari variabel kepemimpinan terhadap variabel endogenous adalah positif, yang berarti variabel kepemimpinan penting peranannya dalam meningkatkan OCB dan kinerja karyawan lembaga perbankan syariah. Untuk itu, maka kepemimpinan yang efektif harus diterapkan oleh setiap pimpinan perbankan syariah. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional sekaligus (Bas, 1997). Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak berada pada titik kontinum tunggal, yaitu berarti bahwa seorang pemimpin hanya menerapkan satu gaya kepemimpinan, namun lebih merupakan pola dimana seorang pemimpin memiliki keduanya, hanya saja ia menerapkan dalam kadar yang berbeda. Untuk kinerja yang tinggi, gaya kepemimpinan transformasional diperlukan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan transaksional (Bas dan avolio, 1994). Karena itu, menurut Bas (1997), kinerja yang paling baik diperoleh melalui hasil dari penggunaan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sekaligus.

6.3.3. Total Effect Budaya Organisasi terhadap Variabel Endogenous

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi yang diwujudkan dalam bentuk sikap perilaku dalam organisasi. Kotter and Heskett menyatakan paling tidak ada 3 macam budaya perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja, yaitu: (1) budaya yang kuat. (2)

budaya perusahaan yang secara strategis cocok, artinya, budaya perusahaan haruslah tepat secara kontekstual. (3) budaya perusahaan yang adaptif.

Berbagai kajian telah dilakukan dengan menempatkan budaya organisasi sebagai variabel exogenous dikaitkan dengan variabel-variabel lain sebagai variabel endogenous, seperti OCB dan kinerja karyawan. Berkaitan dengan itu hasil penelitian Mohanty *et al.*, (2012); Hutahayan *et al.*, (2013); Harwiki (2013), yang pada prinsipnya mengatakan bahwa budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan OCB. Sedangkan pandangan yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan antara lain ditemukan oleh Koesmono (2011); Harwiki (2013); Shahzad *et al.*, (2013).

Pandangan dan hasil studi tersebut, merupakan pandangan dan mendukung hasil penelitian ini, yakni bahwa total pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel endogenous adalah positif. Hal ini mengandung makna bahwa variabel budaya organisasi sangat penting peranannya dalam meningkatkan OCB dan kinerja karyawan lembaga perbankan syariah.

6.4. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana dipaparkan di atas, berikut dikemukakan beberapa temuan empiris dan teoritis yang diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan teori dan pengambilan kebijakan, khususnya tentang penelitian OCB dan kinerja sumber daya manusia disektor perbankan syariah.

Banyak kajian ilmiah sudah membuktikan bahwa kecerdasan spiritual karyawan turut andil dalam membentuk perilaku OCB dan kinerja khususnya pada sektor pendidikan, namun pada penelitian ini menemukan bahwa kecerdasan spiritual mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB,

tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Terkhusus pada kinerja karyawan bukan berarti kecerdasan spiritual sama sekali tidak berpengaruh, melainkan ia berpengaruh secara positif dan signifikan ketika dimediasi OCB. Dengan demikian, untuk memanfaatkan kecerdasan spiritual seorang karyawan, dimensi OCB yang relevan dengan nilai-nilai keislaman seperti nilai-nilai tentang *keikhlasan* (mengerjakan segala sesuatu dengan tanpa mengharapkan imbalan), *taawun* (seorang muslim membantu saudaranya yang lain), *ukhwah* (mencintai saudaranya seperti mencintai dirinya sendiri), *mujahadah* (bersungguh-sungguh, jeli, teliti, hati-hati berlomba-lomba dalam kebaikan tanpa pamrih sedikitpun) harus ditumbuhkan kembangkan dalam diri karyawan, agar lebih bermakna bagi peningkatan kinerja karyawan di sektor perbankan syariah.

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar. Demikian pula budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Disamping itu, OCB secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar. Kenyataan ini dapat memberikan makna bahwa dalam pengelolaan SDM disektor perbankan syariah seperti pengembangan kecerdasan spiritual karyawan, gaya kepemimpinan organisasi yang efektif, dan budaya organisasi yang kuat, serta OCB yang baik sangat penting dalam rangka peningkatan kinerja karyawan yang pada akhirnya peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian ini memberikan penegasan terhadap salah satu perdebatan teori dalam manajemen sumber daya manusia yang belum menemukan titik pandang yang sama, yakni menyangkut hubungan pengaruh gaya kepemimpinan dan OCB karyawan, dimana sebagian peneliti beranggapan antara kepemimpinan dan OCB memiliki hubungan yang lemah (tidak signifikan), dan sebagian

berpendapat mempunyai hubungan yang kuat. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kepemimpinan terhadap OCB dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang kuat (signifikan). Disamping itu, kecerdasan spiritual yang kebanyakan penelitian menemukan hubungan yang kuat secara langsung dengan kinerja karyawan, namun pada penelitian ini, menemukan hubungan yang tidak signifikan antara kecerdasan spiritual dengan kinerja karyawan. Artinya penelitian ini memberikan suatu temuan yang agak berbeda dari temuan-temuan sebelumnya.

BAB VII

PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, berikut disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kecerdasan spiritual menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar, sehingga tinggi rendahnya kecerdasan spiritual akan diikuti dengan tinggi rendahnya OCB karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kecerdasan spiritual seorang karyawan, semakin baik pula OCB seorang karyawan. Sebaliknya semakin rendah kecerdasan spiritual seorang karyawan semakin rendah OCB karyawan.
2. Kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar, sehingga baik buruknya kepemimpinan seorang pemimpin akan diikuti dengan baik buruknya OCB karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan seorang pemimpin, semakin baik pula OCB seorang karyawan. Sebaliknya semakin buruk kepemimpinan seorang pemimpin semakin buruk OCB karyawan.
3. Budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar, sehingga baik buruknya budaya organisasi akan diikuti dengan baik buruknya OCB karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi, semakin baik pula OCB seorang karyawan. Sebaliknya semakin buruk budaya organisasi semakin buruk OCB karyawan.

4. Kecerdasan spiritual menunjukkan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar, sehingga tinggi rendahnya kecerdasan spiritual tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bila mana: pertama, tidak dimediasi oleh nilai-nilai religius; kedua, karyawan yang berusia relatif masih mudah dan tidak memiliki pengalaman kerja yang cukup; ketiga, aktualisasi diri tidak tercapai.
5. Kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar, sehingga baik buruknya kepemimpinan akan diikuti dengan baik buruknya kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan seorang pemimpin, semakin baik pula kinerja karyawan. Sebaliknya semakin buruk kepemimpinan seorang pemimpin semakin buruk kinerja karyawan.
6. Budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar, sehingga baik buruknya budaya organisasi akan diikuti dengan baik buruknya kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi, semakin baik pula kinerja karyawan. Sebaliknya semakin buruk budaya organisasi semakin buruk kinerja karyawan.
7. *Organizational citizenship behavior (OCB)* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar, sehingga baik buruknya OCB akan diikuti dengan baik buruknya kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik OCB karyawan, semakin baik pula kinerja karyawan. Sebaliknya semakin buruk OCB semakin buruk kinerja karyawan.
8. Kecerdasan spiritual, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar.

Hal ini berarti bahwa semakin baik kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi, semakin baik pula OCB karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya semakin buruk kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan budaya organisasi akan semakin buruk pula OCB yang pada akhirnya kinerja karyawan tidak maksimal.

7.2. Implikasi Penelitian

Pada bagian ini akan dipaparkan implikasi hasil penelitian baik secara teoritis maupun empiris. Sebagaimana sudah diutarakan bahwa kecerdasan spiritual merupakan salah satu variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual dipersepsikan berada pada kategori sangat penting. Hasil penelitian ini berimplikasi : (1) perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang substansi yang sama dalam cakupan yang lebih luas untuk membantu mengkaji fenomena tersebut dalam tingkatan organisasi yang lain agar dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang perkembangan kontribusi peran variabel kecerdasan spiritual terhadap OCB dan kinerja karyawan perbankan syariah. (2) kepada para pengambil kebijakan hendaknya mempertimbangkan lebih lanjut bagaimana memaksimalkan potensi kecerdasan spiritual karyawan, yang dapat memicu timbulnya perilaku OCB karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Sesuai hasil analisis, variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan. Selain itu hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat efektivitas kepemimpinan berada pada kategori bagus/penting. hasil penelitian tersebut berimplikasi: (1) perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang substansi yang sama dalam cakupan yang lebih luas

untuk membantu mengkaji fenomena tersebut dalam tingkatan organisasi yang lain agar dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang perkembangan kontribusi peran variabel kepemimpinan terhadap OCB dan kinerja karyawan perbankan syariah; (2) Kepada pemimpin organisasi perbankan syariah agar menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif, yakni gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka.

Variabel budaya organisasi, sebagaimana analisis yang dilakukan, diketahui berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan, selain itu hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi Bank Umum Syariah di Kota Makassar berada pada kategori sangat tinggi. hasil penelitian ini berimplikasi: (1) perlu di lakukan penelitian lanjutan tentang substansi yang sama dalam cakupan yang lebih luas untuk membantu mengkaji fenomena tersebut dalam tingkatan organisasi yang lain agar dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang perkembangan kontribusi peran variabel budaya organisasi terhadap OCB dan kinerja karyawan lembaga perbankan syariah; (2) kepada para pengambil kebijakan diharapkan dapat melakukan upaya peningkatan implementasi budaya organisasi yang lebih kuat lagi dengan cara tidak henti-hentinya sosialisasi dari waktu ke waktu, dengan kepercayaan dan semangat, menemukan hati nurani setiap karyawan, agar semuanya dapat memahami dan menjalankan nilai-nilai perusahaan dari hati nurani yang paling tulus dan paling setia kepada perusahaan. Oleh karena itu, budaya perusahaan harus dipimpin, dipelihara, terus-menerus dipantau dan disesuaikan.

Perilaku OCB diketahui berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa OCB karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar berada pada kategori

bagus/penting. Hasil penelitian ini berimplikasi : (1) perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang substansi yang sama dalam cakupan yang lebih luas untuk membantu mengkaji fenomena tersebut dalam tingkatan organisasi yang lain agar dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang perkembangan kontribusi peran variabel OCB terhadap kinerja karyawan lembaga perbankan syariah; (2) kepada para pengambil kebijakan diharapkan dapat melakukan upaya untuk meningkatkan perilaku OCB antara lain dengan mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan melalui empat karakteristik yang harus diperbaiki oleh organisasi diantaranya karakteristik individu meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi dukungan pimpinan; karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran, sementara karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan karakteristik model kepemimpinan.

7.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dan kelemahan dalam penelitian ini dapat berakibat kurang sempurnanya penelitian ini sehingga diharapkan akan disempurnakan oleh peneliti lain. Beberapa keterbatasan dan kelemahan adalah sebagai berikut :

1. Dari aspek metodologi, keterbatasan itu dapat diamati paling tidak pada instrumen penelitian. instrumen penelitian dirancang dengan menggunakan skala likert dengan lima pilihan jawaban persepsi yang bersifat *self assesment*. Hal ini sangat rentan terhadap kemungkinan terjadinya bias dalam jawaban responden. Variabel kinerja yang mestinya diukur berdasarkan data kuantitatif yang aktual, justru diukur berdasarkan persepsi responden, meskipun pengukuran kinerja berdasarkan persepsi sangat banyak dilakukan oleh berbagai peneliti dalam bidang manajemen.

2. Keterbatasan dalam penelitian ini khususnya kecerdasan spiritual adalah sifatnya yang masih tergolong baru dan instrumen penelitian untuk mengukur kecerdasan spiritual masih belum baku sehingga hasil-hasil penelitian yang sudah ada tentang kecerdasan spiritual sulit untuk diperbandingkan.
3. Bank Umum Syariah (BUS) yang menjadi objek dalam penelitian ini dimana para karyawannya berusia relatif muda, dan masa kerja yang juga masih relatif mudah, serta kompetensi keilmuan yang belum didominasi ilmu syariah sehingga dikhawatirkan pemahaman responden terhadap budaya organisasi syariah belum mendalam.
4. Untuk itu penelitian selanjutnya dapat dikembangkan baik itu dari aspek syariah yang lebih luas maupun dari tingkatan yang ada pada teori budaya organisasi Schein dan Denison. Dan yang paling penting juga dilakukan adalah melakukan penelitian kualitatif tentang relevansi teori-teori konvensional budaya organisasi seperti teori Schein dan Denison dalam kaitannya dengan ilmu-ilmu syariah.
5. Penelitian yang bersifat eksplorasi perlu juga dilakukan agar dapat lebih dalam lagi menggali dan menemukan hasil yang valid, khususnya peluang konstruk baru untuk mengukur budaya organisasi syariah, demikian juga dalam kepemimpinan, kecerdasan spiritual, OCB dan kinerja karyawan, khususnya yang berkaitan dengan syariah. Penelitian dapat dikembangkan pula pada Lembaga Keuangan Syariah lainnya, tidak terbatas pada Bank Syariah, tetapi juga Asuransi Syariah, dan sebagainya.

7.4. Saran

Berdasarkan pada hasil, pembahasan dan simpulan penelitian dari studi ini, maka berikut ini disampaikan saran sebagai masukan bagi pihak perbankan

syariah khususnya perbankan syariah yang ada di Kota Makassar, yaitu sebagai berikut:

1. Kecerdasan spiritual tampil untuk menimbulkan kreativitas, makna dan tujuan. Tiga karakteristik tersebut merupakan motivator terdalam bagi setiap manusia. Mereka tidak berproses secara psikologis atau emosional. Mereka tinggal di dalam wilayah jiwa manusia, dan merupakan dasar dari kecerdasan spiritual bekerja. Kecerdasan spiritual karyawan pada penelitian ini, ternyata berperan penting dalam membentuk OCB individu dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar. Oleh karena itu disarankan kepada organisasi melalui manajer atau pemimpinnya untuk memberdayakan atau mengembangkan kecerdasan spiritual karyawannya dengan cara menciptakan spiritualisasi di tempat kerja dan memberikan pelatihan-pelatihan ESQ. Kepada para karyawan disarankan:
Pertama, kenalilah diri anda. Orang yang sudah tidak bisa mengenal dirinya sendiri akan mengalami krisis makna hidup maupun krisis spiritual. Karenanya, tahu siapa diri sendiri adalah mutlak dibutuhkan untuk bisa meningkatkan kecerdasan spiritual. *Kedua*, lakukan introspeksi diri. Dalam istilah keagamaan dikenal dengan istilah tadabbur atau muhasabah, ajukan pertanyaan pada diri sendiri, sudahkah saya berjalan dengan benar, sudah karier saya itu lurus di jalan yang di ridhai Allah?. Barangkali saat kita melakukan introspeksi, kita menemukan bahwa selama ini kita telah melenceng jauh dari rel kebenaran, masuk dalam kecurangan, atau kemunafikan terhadap orang lain. *Ketiga*, aktifkan hati secara rutin. Dalam konteks beragama adalah mengingat Tuhan (dzikir kepada Allah). Karena, Dia adalah sumber kebenaran tertinggi dan kepada Dia-lah kita kembali. Dengan mengingat Tuhan, maka kita menjadi damai. Hal ini membuktikan kenapa banyak orang yang mencoba mengingat Tuhan melalui cara berzikir,

tafakur, shalat tahajud, kontemplasi di tempat sunyi, bermeditasi, dan lain sebagainya. *Keempat*, menemukan keharmonisan dan ketenangan hidup. Kita tidak akan jadi manusia yang rakus secara materi, tapi dapat merasakan kepuasan tertinggi berupa kedamaian dalam hati dan jiwa, sehingga kita merasa ada kestabilan dalam hidup dan keseimbangan dan merasakan kebahagiaan spiritual.

2. Kepemimpinan adalah salah satu yang signifikan pengaruhnya terhadap OCB dan kinerja karyawan Bank Umum syariah di Kota Makassar. Oleh karena itu disarankan kepada pemimpin khususnya dalam organisasi perbankan syariah sebaiknya: *Pertama*, menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Artinya kepemimpinan yang tidak kaku, tetapi fleksibel/lentur. *Kedua*, pemimpin harus memandang kepemimpinan sebagai suatu proses tetapi bukan posisi, agar tercapai suatu harmonisasi kepentingan. Artinya pemimpin memahami kebutuhan bawahannya dan memahami situasi yang tepat menerapkan gaya kepemimpinan. *Ketiga*, seorang pemimpin menganggap karyawan sebagai rekan atau sahabat yang dapat bekerjasama demi terciptanya suasana kerja yang harmonis untuk tercapainya tujuan perusahaan.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar. Oleh karena itu disarankan kepada pihak manajemen organisasi perlu memperkuat budaya organisasi yang ada dengan cara meningkatkan pemahaman karyawan atas nilai-nilai kebenaran sesuai dengan budaya organisasi syariah.
4. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah di Kota Makassar. Untuk itu disarankan kepada manajemen organisasi hendaknya berupaya meningkatkan perilaku OCB karyawan, yang tidak hanya melalui pengembangan kecerdasan spiritual, kepemimpinan dan

budaya organisasi tetapi juga memperhatikan aspek lain yang dapat meningkatkan OCB seperti keadilan organisasi, kepuasan karyawan, dan komitmen karyawan.

5. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih banyak variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yang perlu diteliti, karena berdasarkan hasil penelitian setelah menggunakan variabel moderasi OCB menunjukkan adanya peningkatan terhadap kinerja, akan tetapi masih belum maksimal. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih ada variabel bebas lain yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Peneliti menyarankan untuk penelitian yang akan datang agar dilakukan penelitian diobjek yang sama dan menambahkan beberapa variabel yang akan mendukung keberhasilan kinerja seperti menambahkan variabel moderasi atau intervening misalnya motivasi kerja, disiplin kerja, usia dan lain-lain, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap lagi akan pengaruh ketiga variabel independen terhadap variabel dependen secara tidak langsung.
6. Penelitian ini meneliti hubungan kecerdasan spiritual, kepemimpinan, budaya organisasi terhadap OCB dan kinerja karyawan dengan metode analisis one order. Untuk itu diharapkan kepada peneliti yang ingin melanjutkan penelitian ini menggunakan metode analisis second order, agar dimensi-dimensi variabel penelitian dapat diketahui pengaruhnya terhadap OCB dan kinerja karyawan secara parsial.

- Abdullah, Masudik. (2005). *Meledakkan IESQ dengan Langkah Takwa dan Tawakal*, Jakarta: dzikrul hakim.
- Abu Ja'far Muhammad bin Jarir Ath-Thabari. (2009). *Tafsir Ath-Thabari/Abu Ja'far Muhammad bin Jarir Ath-Thabari*; penerjemah, Misbah, Ahsan Askan, Khairul Anam, Akhmad Affandi; editor, Edy Fr, Besus Hidayat Amin. Jakarta: Pustaka Azzam.
- Departemen Agama Republik Indonesia. (2005). *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Jakarta. PT. syamil Cipta Media
- Amalia, Euisdan Al-Arif, Rianto, Nur.(2010). *Peta Potensi SDM Ekonomi Islam pada PTAI dan PTU: Analisis Kurikulum, Model Pembelajaran dan Hubungannya dengan Kebutuhan SDM pada Industri Keuangan Syariah di Indonesia*,<http://www.ekonomisyariah.org>
- Amstrong, Michael. (2004). *Performance Management*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- As-Sadeq, Hasan A. dan Khoury, Grace C. (2006). Leadership styles in the Palestinian large-scale industrial enterprises. *Journal of Management Development*. Vol. 25 No. 9, pp. 832-849
- Aykler, Judit. (2010). The influence of personality factors on organizational citizenship behavior. Bachelorarbeit An Der Wirtschaftsuniversität Wien-Institut Für Change Management Und Management Development (www.poczynek.org..)
- Awadh, Mohammad, Alharbi; Alyahya; Saad, Mohammed. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*. Vol. 2 _ssue.1
- Bank Indonesia (2012), *Statistik Perbankan Syariah (Islamic Banking Statistics)*.<http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/8E0EBC3E-9716-4B35-BA97-B967368C9D13/27716/SPSOct2013.pdf>
- (2012), *Outlook Perbankan Syariah*. Direktorat Perbankan Syariah-2011. <http://www.bi.go.id>
- (2013), *Outlook Perbankan Syariah*. Direktorat Perbankan Syariah-2012, <http://www.bi.go.id>
- Bass, B.M. (1985), Leadership and Performan Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2.
- . (1990). From Transactional to Inansformational Leadership: Learning

to Share the Vision. Copyright of Organizational Dynamics is the property of Elsevier Science Publishing Company, inc.

- Bass, B.M and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. New Delhi: Sages Publication.
- Bass, B.M.; Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*, Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey London
- Bass, B.M and Steidlmeier, P. (2006). Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership. Center for Leadership Studies, School of Management Binghamton University, Binghamton, NY 13902-6015
- Bateman, T.S. dan Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier : The Relationship Between Affect and Employees'Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26 (4) : 587- 595
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bergeron, C. (2005). Organizational Citizenship Behavior : A Negative Relationship to Career Outcome. *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Berman, Michael,(2001),*Developing Sq (Spiritual Intelligence) Through ELT*. Article 57, April 2001, <http://www.eltnewsletter.com>
- Bertocci, I. David. (2009). *Leadership in Organizations : There Is a Difference between Leaders and Managers*. University Press Of America
- Boerner, Sabine, et al, (2007), Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007, Vol. 13, No. 3 : 15 – 26
- Bolino, M.C. (1999). Citizenship and Impression Management : Good Soldiers or Good Actors ? . *Academy of Management Review*, 24 (1) : 82-98
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization. *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 502 – 522
- Brahmasari, Ida, Ayu, (2008). Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kantor Bersama Samsat Manyar di Surabaya. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan Sektor Publik (JAMBSP)*, Vol. 4 No. 3, pp. 269 – 290.
- Budiyanto and Oetomo, Widi, Hening. (2011). The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior,

Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesian. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. <http://www.waset.org/journals/waset/v51/v51-31.pdf>

- Buentello, Oscar, Jr., Jung, Joo, and Sun, Jun. (tanpa tahun). Exploring The Casual Relationships Between Organizational Citizenship Behavior, Total Quality Management, And Performance. <http://www.swdsi.org/swdsi08/paper/SWDSI%20Proceedings%20Paper%20S703.pdf>
- Byrne, Barbara M. (1998). *Structural Equation Modeling with Lisrel, Prellis, and Simple: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher Mahwah, London: New Jersey.
- Celnar, C. (1999). Personality and Justice Predictors of Workplace Resistance to Organizational Change, University of Calvary, Master of Science: Thesis.
- Chamdan Purnama. (2013). Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. Vol. 3 No. 5; p. 86 -100
- Chen, X.P., Hui, C. & Sego, D.J. (1998). *The Role of Organizational Citizenship Behavior In Turnover: Conceptualization And Preliminary Tests Of Key Hypotheses*. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931
- Chin, Suan T. Susan et al. (2011), The Roles of Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence at the Workplace, *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2011, IBIMA Publishing.
- Christine CN., Novita Nababan. (2012). *Bank syariah butuh banyak pegawai*, <http://keuangan.kontan.co.id>
- Cohen, Aaron; Ben-Tura, Eli, and Vashdi, Dana R. (2012). The relationship between social exchange variables, OCB, and performance. *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 41 No. 6, 2 pp. 705-731
- Cushway, Barry. (2002). *Human Resource Management*. Jakarta: Gramedia.
- Darsana, Made. (2013). The Influence Of Personality And Organizational Culture On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *The International Journal Of Management*. Vol 2 Issue 4. p. 35 - 42.
- Denison, Daniel R. and Fey, Carl F. (1998). *Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms in Russia*, <http://141.213.232.243/bitstream/handle/2027.42/39566/wp179.pdf;jsessionid=DB71F679F26F4B0C772923A830107E2A?sequence=3> (diakses, 11 Maret 2013)

- Denison, Daniel R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R. and A. K. Mishra (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6, 2, 204-223.
- Denison, Daniel . R. (1996). What IS the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars," *Academy of Management Review*, 21, 3, 619-654.
- Denison, D.R., Haaland, S., and Goelzer, P. (2003). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar pattern Around the World?* *Advances in Global Leadership Journal*, Vol. 3, hal. 205-227.
- Dent, E & Glover, A. (1999). *Conceptualizing Ethnicity, Justice, and Resistences During Organizational Change*. *Pemroke, Jurnal Online*: <http://www.uncp.edu/home/dante/GloverDentAcademy2005.pdf>
- Depdiknas.(2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi Keempat. Jakarta: PT. Gramedia Utama.
- Deresky, H. (2000). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. Third Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Diana, Nur, Ilfi. (2012). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Islam. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, Jilid 1, Nomor 2.Hlm. 141 – 148.
- Doostar, Mohammad; Chegini, Mehrdad Godarzvand; Pourabbasi, Sita. (2012). Survey of Relationship between Spiritual Intelligence and Organizational Citizenship Behavior, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol. 3, NO 11
- Dubrin, A. J. (2001). *Leadership: Research Findings, Practices, and Skills*, Third Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Eckersley, R. (2000). Spirituality, Progress, Meaning, and Values, Paper Presented 3rd Annual Conference on Spirituality, Leadership, and Management, Ballarat, 4 December
- Efendi, Agus. (2005). *Revolusi Kecerdasan Abad 21*, Bandung: Alfabeta
- Ehtiyar, V. Rüya, Alan, A. Aktaş, Ömüriş, Ece. (2010). The Role Of Organizational Citizenship Behavior On University Student's. *Academic success Tourism and Hospitality Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 47-61.
- Elanain, Abu, Hossam, (2007). *Relationship between Personality and Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship?*, *International Review of Business Research*

- Emmons, R.A. (2000). *Spirituality and intelligence: Problems and prospects. International Journal for the Psychology of Religion*, 10, 57-64.
- Erkutlu, Hakan (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 6, pp. 532-554.
- Evan, M., Berman, (2006). *Performance and productivity in public and nonprofit organizations*, M.E.Sharpe. Armonk, New York.
- Farh, J., Earley, P.C., & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice on reactions to pay raise decisions. *Administrative Science Quarterly*, 42, 3, p.421-444.
- Folger, R. &Skarlicki, D. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*. 12(1), p. 31-41.
- George, J.M. &Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance and turnover: A group-level analysis in service context. *Journal of Applied Psychology*, vol. 77: 642-655
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta Barat: Binarupa Aksara.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*. Bantam Books, New York.
- Goleman, D. (1996). *Kecerdasan Emosional*. Alih bahasa T. Hormaya, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Gomes, Faustino Cordoso. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hair Jr., Yoseph F., Rolph E Anderson, Ronal F. Papham, William Barks, (1998). *Multivariate Data Analisis*, 1 st edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey
- Hakim, Abdul. (2012). 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). 77-90
- Hunt, S.T. (2002). On The Virtues of Staying 'Inside of The Box' : Does Organizational Citizenship Behavior Detract from Performance in Taylorist Jobs ? *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2): 152-159

- Harwiki, Wiwiek. (2013). Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Volume 8, Issue 5, PP 50-58
- Hasan, Rokhim, Abdur. (2011). Kecerdasan Menurut Al-Qura'an. <http://arhan65.wordpress.com/2011>
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____ (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hafhiduddin, Didin dan Tanjung, Hendri, (2003). *Manajemen Syariah*, Cet. I; Jakarta: Gema Insani Press.
- Hoffman, E, (2002). *Psychological Testing At Work*, McGraw Hill, New York
- Hofstede, Geert (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill,
- Hoque, Nazamul; Khan, Aktaruzzaman, Mohammad; Mowla, Md. Masrurul, (2013) "Organisational culture: features and framework from Islamic perspective", *Humanomics*, Vol. 29 Iss: 3, pp.202 - 219
- Hughes, Richard L; Ginnett, Robert.C; and Curphy Gordon J. (1996). *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*. Irwin. Chicago
- Hutahayan, Benny; Astuti, Endang Siti; Raharjo, Kusdi; Hamid, Djamhur. 2013. The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Reward To Organizational Citizenship Of Employee Behavior At PT. Barata Indonesia (Persero). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol. 5, No. 6. 466-474.
- Idat, Gunawan, Dhani dan Rifki, Ismail. (2011). *Perbankan Syariah Indonesia terus maju dengan pertumbuhan tinggi*, <http://zonaekis.com/perbankan-syariah-indonesia-terus-maju-dengan-pertumbuhan-tinggi>
- Katz, D. dan Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Khazaei, K. Khalkhali A. and Eslami, N (2011). Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. *World Applied Sciences Journal* 13 (2): 324-330.
- King, David B & DeCicco, Teresa L. A. (2009). Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence. *International Journal of*

- Klein, A. (2011). Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 32 no. 2, hal.21-28.
- Koesmono, H. Teman. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Variabel Mediasi Komitmen Organisasional Karyawan Perusahaan Swasta di Surabaya, Jawa Timur. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol.2, No. 2, , 155-171
- Konovsky, M.A. dan Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3) : 656-669
- Kotter, J.P., Heskett, J.L. 1997. *Corporate Culture and Performance*. Terjemahan *Budaya Perusahaan dan Kinerja*, Jakarta: Prehallindo.
- Kresna, Dewi, Bayu. (2011). *Pengaruh Customer In Service Delivery Terhadap Peningkatan Jumlah Nasabah Pada PT. Bank Sulselbar Syariah Cabang Makassar*, <http://repository.unhas.ac.id>, diakses 10 Maret 2013
- Lamidi, (2008). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB: dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 8, No. 1, pp. 25 - 37
- Logomarsino & Cardona. (2003). Relationship among leadership, organizational commitment, and OCB in Uruguayan. IESE Business School
- Luthans, Fred. (1998). *Organizational Behavior: Personality and Attitudes*, Eight Edition, McGraw Hill International Edition.
- _____. (2002). *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Editions
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), p. 87-98.
- Mardiana, Yusuf, Ria; Hamid, Nurdjannah ; Eliyana, Anis; Bahri, Syamsul; and Sudarisman, Antonius. (2012). The Antecedents of Employee's Performance: Case Study of Nickel Mining's Company, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, Volume 2, Issue 2, PP 22-28
- Maharani, Vivin; Troena, E.A; dan Noermijati. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 17.

- Mahdinezhad, Maryam; Suandi, Bin, Turiman; Abu Daud bin Silong, Bin, Daud, Abu; & Omar, Binti, Zoharah Binti Omar.(2013). Transformational, Transactional Leadership Styles and Job. *International Education Studies*; Vol. 6, No. 11
- Mahfudah, Lulu. (2010). *Pertumbuhan Bank Syariah Terkendala SDM. High Tea Dialog Membangun Ketahanan Usaha Perbankan Syariah*, di Gedung Annex Kantor Harian Seputar Indonesia, Jalan Kebon Sirih Raya, Jakarta, Rabu (21/4/2010).
- Mangkunegara, Prabu, Anwar A.A. (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Markoezy, L & Xin, K., (2004). *The virtues of omission in Organizational Citizenship Behaviour*. <http://www.goldmark.org>
- Mas'ud, F. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L; and John H, Jackson. (2001). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2006). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maulizar, Musnadi, Said dan Yunus, Mukhlis. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda, *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*.
- Mc. Murray, A.J., Merlo, A.P., Sarros, J.C., Islam, M.M. (2010). Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Wellbeing in a Non Profit Organization, *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 31 No. 5, hal. 436-457
- Milliman, J., Czaplewski, A.J., and Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment, *Journal of Organizational Change Management*, 16, 426-447.
- Min-Huei, Chien. (2004). *An Investigation of The Relationship of Organizational Structure: Employees Personality and Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Academy of Business*, 5(1/2), 428-432.
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Modassir, Atika; Singh, Tripti. (2008). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 4 Iss. 1, pp. 3-21
- Mohanty, Jagannath. Bhabani, Nagpur PR. (2012). Influence Of Organizational

Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal Of Business Research*, Vol.6 No.1

- Moorman, R., Blakely, G., & Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *American Management Journal*, 41, p.3 51-357.
- Mudali, K. (2002). Quote: How high is your spiritual Intelligence?. Retrieved from: <http://www.eng.usf.edu/~gopalakr/articles/spiritual.html>
- Muhammad bin Yusuf bin Isa Atfaisy, (2005), Syarh An-Nail Wa Syifa'il Alil, Vol. 32, maktabah al-irsyad.
- Roziqin, Zainur, Muhammad (2010). *Kepuasan Kerja*. Malang: Averroes Press.
- Mujib, Abdul dan Mudzakkir, Yusuf. (2002). *Nuansa-Nuansa Psikologi Islami*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muliawan D. Hadad, (2010). *Problem SDM Menjadi Isu Terhangat Perbankan Syariah*, HR Syariah Summit 2010 di Jakarta
- Muttaqiyathun, Ani. (2010). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Dosen, *Jurnal Penelitian dan Pemikiran Ekonomika-Bisnis*, Vol. 02. No. 02 Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Malang pp 395-408.
- Najati, M. Utsman. (2006). *Belajar EQ Dan SQ Dari Sunah Nabi*, Bandung: Hikmah.
- Niehoff, Brian P. (Tanpa Tahun). A Motive-Based View of Organizational Citizenship Behaviors: Applying an Old Lens to a New Class of Organizational Behaviors. niehoff@ksu.edu. Manhattan, Kansas.
- Nirman, Umar (2004). *Perilaku Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Northouse, Peter.G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*, Edisi Keenam. Diterjemahkan oleh Ati Cahayani. Jakarta Barat: Indeks
- Novliadi, Ferry (2007). *Organizational Citizenship Behavior Karyawan di tinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasional*. <http://repository.usu.ac.id/bitstream>
- _____. (2007). *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau Dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*. Makalah. Medan : Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara. (<http://repository.usu.ac.id/bitstream>.....)
- Nunnally, J. Dan Bernstein, IH. (1994). *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill.

- Nur'Aini, Siti. (tanpa tahun). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Melalui Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Telkom Area Jember. Prosiding Seminar Nasional. Peran Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Organisasi. p. 46 - 60.
- Organ, D.W. (1988). *Organization Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books
- Organ, D.W. and Ryan, K. (1995), A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship, *Personnel Psychology*, Vol. 48 No. 4, pp. 775-802.
- Organ, D.W. and McFall, J.B. (2004), *Personality and citizenship behavior in organizations*, in Smith, B.S.D.B. (Ed.), *Personality and Organizations*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 291-316.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA., <http://www.google.co.id/books>, diakses 13 Maret 2013
- Palmer, B.R., & Stough, C. (2001). *The measurement of emotional intelligence*. *Australian Journal of Psychology*, 53, 85.
- Paracha, M. Umer; Qamar, Adnan; Mirza, Anam & Waqas, Inam-ul-Hassan . 2012. Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional) On Employee Performance & Mediating Role Job Satisfaction Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*. Volume 12 Issue 4 Version 1.0 March
- Pasiak, Taufiq. (2012). *Tuhan dalam Otak Manusia: Mewujudkan Kesehatan Spiritual Berdasarkan Neurosains*, Mizan. Bandung.
- (2002). *Revolusi IQ/EQ/SQ :Antara Neurosains dan Al-Quran*. Cetakan Pertama. Mizan, Bandung
- Podsakoff, P.M; Ahearne, Michael; & MacKenzie, Scott B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82: 262 – 270.
- Podsakoff, Philip , et al (1990), Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly* . Vol.7 no. 2
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Paine, J.B.; dan Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behavior : Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3) : 513 – 563.

- Piccolo, R.F. dan Colquitt, JA. (2006). Transformational Leadership And Job Behaviors: The Mediating Role Of Core Job Characteristics, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, pp 327-340.
- Prat, Jamie and Beaulieu, Phill. (1992). Organizational Culture in Public Accounting Firms An Empirical Study of The Impact of Leadership Style. *Accounting Organization and Society*. Vol. 20.No. 5. Pp. 405-450.
- Prawirosentono, Suyadi. (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Putrahasan, Fikri. (2012). *Konsep Budaya Organisasi secara Islami*. (<http://fikriputrahasan.wordpress.com>)
- Rashvand, Omid and Bahrevar, Elham. (2013). A Study of the Relationship among Spiritual intelligence, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 25-34.
- Rastgar, Ali, Abbas, et al (2012), The Link Between Workplace Spirituality, Organizational Citizenship Behavior And Job Performance In Iran, *ArthPrabhand: A Journal of Economics and Management*, Vol.1 Issue 6, September 2012, ISSN 2278-0629
- Ribiere, V.M. and Sitar, A.S. (2003), 'Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 1 No. 1, pp. 39-48.
- Rivai, Veithzal (2009). *Islamic Human Capital: Dari Teori Ke Praktek Manajemen Sumber Daya Islami*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada..
- Rivai, Veithzal, Dato, dan Fawzy. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Application*, Eight Edition, EngelwoodCliffs, Prentice-Hall
- _____, (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- _____, (2007), *Organizational Behavior* 12th New Jersey, Prentice Hall.
- Robbins dan Judge (2008). *Perilaku Organisasi, Buku 1*. Salemba Empat, Jakarta
- Rose Su-Jung Lin; Li, Hung-Hui and Hsiao, Jui-Kuo. (2012). What are the

- Ruky, Ahmad S. (2004). *Sistem Manajemen Kinerja, Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saeed, Aamirdan Ahmad, Shahbaz. (2012). Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab. *European Journal of Business and Management*. Vol 4, No.21.
- Saragih, Eva Hotnaidah. 2009. Kecerdasan spiritual dan pengaruhnya terhadap kinerja. *Artikel*, <http://badaruddin69.wordpress.com>, diakses pada tanggal 22 Juli 2014.
- Schein, Edgar H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Cultural Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- (1992). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Sedermayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Refrika Aditama. Bandung.
- Setyaningdyah, Endang; Kertahudi; Nimran, Umar; Thoyib, Armanu. (2013). The Effects of Human Resources Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*. Vol. 5 No.4.
- Shahzad, Fakhar; Iqbal, Zahid; Gulzar, Muhammad. (2013). Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*. Volume 5, Number 2. p.56 - 64
- Shamir, B; House, R.J. and Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*. Vol. 4, No. 4, 577-594.
- Shapiro, D. & Kirkman, B. (1999). Employees' reaction to the change to work teams: The influence of "anticipatory" injustice. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), p. 51-60.
- Shu-Mei Tseng, 2010). (2010), The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 269-284.

- Siagian, S.P. (1992). *Organisasi Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Singarimbun, M. dan Sofian, Effendi. (2011). *Metode penelitian survei*. Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES.
- Solimun, 2002. *Structural Equation Modeling (SEM)*, Lisreldan Amos; *Aplikasi di Manajemen Hand Book*, Secon Edition Tracey, New York: William R. Amacom.
- Smircich, Linda (1983). Concepts of Culture And Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 339-358
- Smith, C.A. ; Organ, D.W. ; dan Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4) : 653-663
- Steven, Jr. (2004) *Applied multivariate Statistics for the social sciences*, 4th ed. Hillsdale, NJ; Lawrence Erlbau Publishing.
- Sudarma, Ketut. (2011). Analisis kesejahteraan berbasis kinerja melalui Kompetensi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) tenaga Administrasi Universitas Negeri Semarang (Unnes). *Jurnal Dinamika Sosial Ekonomi*. Volume 7 Nomor 1 Edisi Mei.
- Sugiyanto dan Sutanto, Hery. (2010). Membangun etos kerja yang proaktif guna, Mengoptimalkan kinerja melalui spiritual centered Leadership, employee empowerment, organizational Citizenship behavior. *Buletin Ekonomi*. Vol. 8, No. 2, Agustus 2010 hal 70-170
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- Suharto dan Cahyono, Budi (2005), Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, *Benefit*, Vol 6, No.2
- Suliman, Abubakr & Al Obaidli, Hanan. (2013). Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector The case of the UAE. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. Vol. 5 No. 2. pp. 115-134. Emerald Group Publishing Limited
- Taruno, S. C. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen yang dimediasi kepuasan kerjadan motivasi kerja (Studi pada perguruan tinggi swasta di Jayapura)*. Disertasi PPSUB.
- Tasmara, Toto. (1995). *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Jakarta: Dana Bhakti wakap.
- Tika, P. (2010). *Budaya Organisasi dan peningkatan kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Uludag, Orhan; Khan, Sonia; Güden, Nafiya. (2011). The Effects of Job



Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions. *Academic Journal. FIU Hospitality Review; Vol. 29 Issue 2,*

Umiker, Atkinson. 1999. *Management Accounting. International Edition.* New Jersey. Englewood Cliffs. Prentice-Hall International, Inc.

Vasconcelos, A.F. (2009), "Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: a religion-based framework", *Management Decision*, Vol. 47 No. 6, pp. 930-949.

Vaughan, F. (2002). "What is Spiritual Intelligence?," *Journal of Humanistic Psychology*, Vol 42, No. 2. Spring 2002, 16-33 Sage Publications

Wigglesworth, Cindy. (2002). "Spiritual Intelligence and Why it Matters," http://daveatwood.com/uploads/2/8/4/4/2844368/spiritual_intelligence_emotional_intelligence_2011.pdf

Wijaya, S. Tony dan Djati, Pantja. (2007), *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Anggota Kepolisian.* Manajemen & Bisnis, Universitas Surabaya, Volume 6 Nomor 1.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Salemba Empat.

Xiao-Ping Chen; Chun Hui; Sego, Douglas J. (1998). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931

Yukl, Gary. A. (1998). *Leadership in Organization.* (Terjemahan : Alih Bahasa Yusuf Udaya), Prenhalindo, Jakarta.

Yusuf, M. (2013). *Formulasi Strategi Perusahaan Orientasi CSR Dan Implementasinya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada kawasan Industri Makassar).* Disertasi PPSUB.

Zadjuli, Suroso Imam, (1999). *Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam.* Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

Zacher, Hannes and Jimmieson, Nerina L. (2013). Leader-follower interactions: relations with OCB and sales productivity, *Journal of Managerial Psychology.* Vol. 28 No. 1, pp. 92-106, Emerald Group Publishing Limited.

Zohar, D. and I. Marshall. (2002). *SQ :Memanfaatkan SQ dalam Berpikir Holistik untuk Memaknai Kehidupan.* Cetakan Kelima. Mizan, Bandung. Diterjemahkan oleh Rahmani Astuti, Ahmad Nadjib Burhani & Ahmad Baiquni dari SQ : Spiritual Intelligence The Ultimate Intelligence.

_____. (2000). *SQ (Spiritual Intelligence) :The Ultimate Intelligence,* Mizam Media Utama, Bandung

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Tang Terhormat Para Responden

Secara kebetulan Bapak/Ibu/Sdr mendapat kehormatan terpilih sebagai responden (subjek) dalam penelitian ini. Pada dasarnya penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis teori-teori yang terkait dengan Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan.

Untuk maksud tersebut kami mohon kesediaan para responden berkenan meluangkan waktu sejenak untuk mengisi angket yang tersedia. Kami berharap dalam mengisi angket ini para responden sudi memberikan jawaban yang benar secara tulus dan ikhlas sesuai realitas yang dialami.

Atas kesediaan para responden memberikan jawaban pada angket penelitian ini, dan kerjasama yang baik, kami haturkan banyak terima kasih.

Selamat mengisi dan semoga Allah SWT. melimpahkan rahmat dan karunia-Nya dalam aktivitas keseharian kita. Ketulusan dan keikhlasan para responden mengisi angket sesuai realitas yang dialami merupakan wujud kepedulian dalam pengembangan teori dimaksud dan semoga Allah mendapat pahala (*amal jariyah*). Amiin.

Wassalam

Makassar, April 2014

Salam Hormat

Kuhdar H.M

BAGIAN A: PROFIL RESPONDEN

1. Usia : Tahun
2. Masa Kerja : Tahun
3. Jabatan :
4. Agama :
5. Jenis Kelamin : Pria Wanita
6. Tingkat Pendidikan : SMP SMA/MA D-I/II/III S-1 S-2 S-3
7. Keilmuan : Agama / Syariah Umum / Non-Syariah
8. Status Perkawinan : Kawin Lajang

BAGIAN B: PENJELASAN DAN PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Pernyataan berikut ini mengungkapkan mengenai aspek-aspek yang berkaitan dengan Kecerdasan Spiritual, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* untuk meningkatkan Kinerja Karyawan di lingkungan perusahaan Bapak/Ibu. Yang di maksud dengan anda adalah karyawan yang terpilih sebagai sampel dalam mengisi angket dan yang dimaksud dengan atasan adalah pimpinan anda.

Gunakan skala di bawah ini untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan angket dan lingkari atau beri tanda silang salah satu angka yang dianggap sesuai dengan kondisi anda di perusahaan, jika anda tidak setuju sekali lingkari/silang No.1, jika anda tidak setuju lingkari/silang No. 2, jika anda ragu-ragu lingkari/silang No. 3, jika anda setuju lingkari/silang No. 4, dan jika anda setuju sekali lingkari/silang No.5.

