

Indonesia
menulis

Aspek spiritual terutama berkaitan Islamic Leadership terhadap manajemen yang merupakan entitas ideal yang abstrak dalam Islam dapat di implementasikan secara praktis atau seling dikenal dengan istilah paradigma. Paradigma yang dibangun dari nilai-nilai Islam, sehingga nilai-nilai Islam tidak saja dipahami sebagai paradigma berpikir sekaligus sebagai paradigma berperilaku. Dalam penelitian ini paradigma berperilaku didasarkan dari perilaku Rasulullah Muhammad SAW sebagai gambaran ideal bagi umat Islam agar dapat di implementasikan secara praktis dalam dunia nyata. Kinerja sebuah lembaga dan organizational citizenship behavior merupakan entitas yang terus mengalami perubahan dan teikat dengan zaman tertentu. Ukuran-ukurannya senantiasa mengalami perubahan seiring perubahan yang terjadi dalam pemikiran manusia. Kejujurannya bersifat relative sedangkan Islamic Leadership Kejujurannya bersifat absolut. Islamic Leadership harus ditempatkan tidak sebagai variabel yang berhubungan langsung dengan kinerja pejabat struktural yang pengukurannya sangat terukur. Penempatan Islamic Leadership tidak pada tempatnya akan mendegradasi Islam sebagai sistem nilai yang abadi, maka ajaran-ajaran Islam harus ditempatkan secara terstruktur dan hirarkis. Nilai-nilai dasar (Islamic values) tidak dapat dicampur adukkan dengan nilai-nilai operasional buatan manusia yang berubah-ubah. Dengan menempatkan Islamic values pada derajat yang seharusnya, maka akan tercipta pembangunan keimanan yang kokoh, sebagai praksi dan fondasi bagi seluruh perilaku individu dan masyarakat termasuk didalamnya dalam bisnis. Kemampuan doktrinal agama jika di gunakan sebagai alat yang digunakan untuk mempengaruhi karyawan, maka sebuah potensi peningkatan produktivitas yang besar akan didapatkan, karena karyawan akan melaksanakan tugasnya sebagai ibadah. Pembangunan sumber daya manusia berlandaskan spiritualitas akan mampu secara efektif menggerakkan karyawan (staff) dan membangun kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan. Jika semua sumber daya manusia memiliki pemahaman lebih terhadap makna ibadah sebagai sarana ibadah kepada Allah, maka akan memiliki semangat dan motivasi kerja yang luar biasa, dengan syarat bahwa terjadi keselarasan antara misi spiritual karyawan dengan misi spiritual perusahaan.

Tentang Penulis



Siti Masrohatin

Lahir di sebuah desa kecil, tepatnya di Desa Perijatah Wetan Kecamatan Srono, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur pada tanggal 12 Juni 1978. Lahir sebagai buah cinta dari pasangan Hj. Supriyati dan H. Ismail Bakri. Setelah menamatkan Sekolah Dasar di SDN 02 Perijatah Wetan pada tahun 1989, pendidikannya di lanjutkan ke Madrasah Srono tamat tahun 1992. Pendidikan di lanjutkan ke Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) di Rogojampi selama 3 tahun segala suka duka dalam menuntut ilmu dari sekolah sebagai bekal melangkah ke masa depan sangat dirasakan. Tamat dari sekolah ini pada tahun 1995, pendidikan dilanjutkan ke Universitas Muhammadiyah Jember di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen. Pada tahun 1999 berhasil menamatkan S-1 dengan Predikat Cumlaude. Tidak lama setelah itu pada tahun 2003 penulis diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan S-2 dengan beasiswa dari DIKTI, setelah sebelumnya juga menjadi asisten dosen di almamater. Berdasarkan pilihan penulis berkesempatan melanjutkan selama dua tahun di Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang. Pada tahun 2005 berhasil memperoleh gelar Magister Manajemen Sumberdaya Manusia. Lalu S-3 Di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember Prodi Ilmu Manajemen dan memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen dengan Predikat

Untuk akses Buku Digital,
Scan QR CODE



Media Sains Indonesia
Melong Ash Regency Blok, Ciarah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsain.co.id
Website : www.medsain.co.id



MANAJEMEN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA PENDEKATAN ISLAMIC VALUE



MANAJEMEN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA PENDEKATAN ISLAMIC VALUE

Siti Masrohatin

**MANAJEMEN KINERJA
SUMBERDAYA MANUSIA
PENDEKATAN ISLAMIC
VALUE**

SITI MASROHATIN

Pengantar Penulis

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, tuhan yang maha kuasa karena berkat taufiq dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku ini.

Buku ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang konstruktif dalam Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Jawa Timur. Khususnya yang berkaitan dengan Manajemen Kinerja Sumberdaya Manusia pendekatan Islamic Value.

Kinerja sebuah lembaga dan *organizational citizenship behavior* merupakan entitas yang terus mengalami perubahan dan terikat dengan zaman tertentu. Ukuran-ukurannya senantiasa mengalami perubahan seiring perubahan yang terjadi dalam pemikiran manusia, Kejujurannya bersifat relative sedangkan *Islamic Leadership* Kejujurannya bersifat absolut. *Islamic Leadership* harus ditempatkan tidak sebagai variabel yang berhubungan langsung dengan kinerja pejabat struktural yang pengukurannya sangat terukur. Nilai relevansi dan kegunaan *Islamic values* adalah merupakan sumber spirit para pekerja dalam melaksanakan tugasnya, karena nilai nilai yang ada dalam agama harus menjadi nyawa, menjiwai dan mewarnai seseorang dalam bekerja sehingga mampu menghasilkan kinerja luar biasa

Buku ini tentunya belum sempurna. Karena itu dengan segenap hati penulis siap menerima saran serta kritik dari pemakai atau pembaca buku ini demi perbaikan di kemudian hari.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih semua pihak

yang telah memberikan semangat kepada penulis dalam proses penerbitan buku ini dan semua pihak yang telah terlibat dalam penyelesaian penulisan buku ini sampai buku ini ada pada tangan pembaca. Semoga buku ini banyak memberikan manfaat bagi kita semua. Amien.

Jember, Juli 2022

Siti Masrohatin

Daftar Isi

KATA PENGANTAR __ vii

DAFTAR ISI __ ix

DAFTAR TABEL __ xii

BAB 1 PENDAHULUAN __ 1

1.1 Latar Belakang __ 1

1.2 Manfaat Studi __

1.2.1 Manfaat Teoritis __

1.2.2 Manfaat Praktis __

BAB 2 KAJIAN TEORITIS __

2.1 Teori Manajemen Klasik dan Neo Klasik __

2.2 Teori Manajemen Berbasis Spiritual __

2.3 Teori Multiple Intelligence dan Spiritual Intelligence

__

2.4 Konsep Islamic Leadership __

2.5 Teori Locus Of Control __

2.6 Teori Organizational Citizenship Behavior __

2.6.1 Dimensi OCB __

2.6.2 Manfaat OCB __

2.7 Kinerja __

BAB 3 KAJIAN EMPIRIS __

3.1 Studi Yang Dilakukan Ahmad et al. (2017) __

- 3.2 Studi Yang Dilakukan Hassan (2013) __
- 3.3 Studi Yang Dilakukan Moosapour, et al. (2013) __
- 3.4 Studi Yang Dilakukan Aftab et l. (2013) __
- 3.5 Studi Yang Dilakukan Faiz et al. (2017) __
- 3.6 Studi Yang Dilakukan Shaukat & Tariq (2016) __
- 3.7 Studi Yang Dilakukan Krisnanda & Ketut (2019) __
- 3.8 Studi Yang Dilakukan Rahmawati Et Al. (2019) __
- 3.9 Studi Yang Dilakukan Okoye et al. (2018) __
- 3.10Studi Yang Dilakukan David L. Turnipseed (2017) __
- 3.11Studi Yang Dilakukan Hsia et al. (2015) __
- 3.12Studi Yang Dilakukan S. Heywood et al. (2016) __
- 3.13Studi Yang Dilakukan Robinson (2019) __
- 3.14Studi Yang Dilakukan Bang & Chang et al. (2019) __
- 3.15Studi Yang Dilakukan Mohammad et al. (2015) __
- 3.16Studi Yang Dilakukan Sani & Maharani et al. (2019) __
- 3.17Studi Yang Dilakukan Norhayate & Abdul et al. (2017)
-
- 3.18Studi Yang Dilakukan Abusama & Haming et al. (2017)
-
- 3.19Studi Yang Dilakukan Harwiki (2016) __
- 3.20Studi Yang Dilakukan Bruquea et al. (2015) __
- 3.21Studi Yang Dilakukan H. Bommer et al. (2007) __

BAB 4 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS __

- 4.1 Kerangka Konseptual __
- 4.2 Hipotesis __

BAB 5 PERTANGGUNG JAWABAN METODOLOGIS __

- 5.1 Rancangan Kajian __
- 5.2 Populasi, Sampel, Penentuan Besar Sampel, Dan Teknik Penarikan Sampel __
 - 5.2.1 Populasi __
 - 5.2.2 Sampel __

- 5.3 Definisi Operasional Variabel __
- 5.4 Instrumen Penelitian __
- 5.5 Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen __
 - 5.5.1 Uji Validitas __
 - 5.5.2 Uji Reliabilitas __
- 5.6 Prosedur Pengumpulan Data __
 - 5.6.1 Data Primer __
 - 5.6.2 Data Sekunder __
- 5.7 Teknik Analisis __

BAB 6 ANALISIS DATA __

- 6.1 Karakteristik Responden __
- 6.2 Uji Validitas Dan Reliabilitas __
- 6.3 Deskripsi Variabel Penelitian __
- 6.4 Evaluasi Outer Model (Measurement Model) __
 - 6.4.1 Uji Validitas Dengan Nilai Outer Loading Dan AVE
__
 - 6.4.2 Evaluasi Nilai Alpha Cronbach Dan Composite
Reliability __
- 6.5 Analisis Structural Equation Modeling (SEM) __
 - 6.5.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (Inner
Model) __
 - 6.5.2 Pengujian Model Struktural Atau Hipotesis
Penelitian __

BAB 7 PEMBAHASAN HASIL ANALISIS __

- 7.1 Pembahasan Hasil Analisis __
- 7.2 Temuan Teoritis __
- 7.3 Keterbatasan Kajian __

BAB 8 TRANSKIP RINGKAS, SARAN DAN REKOMENDASI __

- 8.1 Transkrip Ringkas __
- 8.2 Saran Dan Rekomendasi __

DAFTAR PUSTAKA __ 85
BIODATA PENULIS

Daftar Tabel

Tabel 2.1	Diisi sesuai daftar tabel (jika ada)	52
Tabel 2.2		53
Tabel 2.3		56
Tabel 2.4		57
Tabel 2.5		58
Tabel 2.6		62
Tabel 2.7		62
Tabel 2.8		63
Tabel 2.9		63
Tabel 2.10		64
Tabel 2.11		65
Tabel 2.12		66
Tabel 2.13		66
Tabel 2.14		67
Tabel 2.15		67
Tabel 2.16		67

Bab 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam saat ini di Indonesia memposisikan dan memerankan dirinya dalam setiap perubahan dan tantangan-tantangan masa kini dan masa depan. Perubahan yang terjadi secara global ekonomi dan konflik peradaban, derasnya perkembangan IPTEK dan tantangan yang dihadapi umat sehubungan dengan terjadinya krisis nilai-nilai spiritual dalam suasana kehidupan masyarakat yang telah mengalami erosi nilai-nilai akidah dan akhlak, disamping semakin maraknya berbagai macam penyakit sosial di masyarakat. Di sisi lain munculnya ancaman dalam bentuk pandangan, kritik dan analisis atau penafsiran yang keliru dan mencari-cari kelemahan oleh orientalis dan pakar studi keIslaman barat yang mengatasnamakan objektivitas ilmiah yang bersifat terhadap eksistensi Islam.¹

Kementerian Agama Republik Indonesia melalui DIKTIS memberikan dukungan dan Motivasi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) untuk melakukan transformasi perguruan tinggi yang mempunyai reputasi nasional menjadi *world class university*

¹ A Malik Fadjar, *Holistika Pemikiran Pendidikan* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2005).

(WCU), dengan pilot project dua Universitas Islam Negeri yaitu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk WCU versi webometric (Alhamda, 2013). Dalam pilot project transformasi kedua IAIN tersebut untuk mendapatkan reputasi WCU, diperlukan dana, mentalitas dan strategi untuk masuk ke dalam reputasi WCU.

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) mengubah pola pikir lama itu, yang cenderung dogmatis dan birokratis dengan pola pikir *entrepreneurship* yang lebih taktis, efektif dan efisien. Perubahan paradigma tersebut diharapkan supaya lulusan IAIN tidak menjadi penonton akan tetapi menjadi aktor dalam mewarnai perubahan dikawasan ASEAN.²

Konversi kelembagaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN), sebagai respons atas perkembangan dunia saat ini, suka tidak suka (*like and dislike*) perubahan dalam berbagai bidang akan terus terjadi. Transformasi ini menjadi titik awal kebangkitan perguruan Tinggi Islam di Indonesia dalam mengempakkan sayapnya dalam penguatan kualitas lulusan. Persepsi sekarang ini, bahwa semua lulusan IAIN, khususnya IAIN dianggap memiliki keahlian (*expert*) dalam bidang ilmu keIslaman saja, dan memiliki keterbatasan dalam bidang di luar ilmu keIslaman, sehingga alumni perguruan tinggi Islam

² Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999).

dihadapkan pada situasi yang sulit untuk mengembangkan dirinya.³ Tuntutan IAIN untuk *go international* merupakan suatu keharusan yang tidak terelakkan lagi, Dengan internasionalisasi akan membuat IAIN *survive* dalam kompetisi pendidikan tinggi di Indonesia ini. Kompetisi dalam institusi pendidikan tinggi di Indonesia sangatlah kompetitif, baik perguruan tinggi dibawah Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi, Kementerian Agama dan kementerian lain, serta perguruan tinggi swasta. Transformasi beberapa IAIN menjadi perguruan tinggi yang mempunyai reputasi internasional bukan hanya wacana saja dalam Kementerian Agama Republik Indonesia. Dalam mendukung transformasi menjadi Perguruan Tinggi yang memiliki kualitas dan reputasi internasional harus didukung oleh Sumberdaya Manusia yang memiliki kompetensi, *skill* dan profesional. Maka perlu ditingkatkan Kecerdasan spiritual, *Islamic Leadership*, lokus kendali, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja.

Institut Agama Islam Negeri dalam melakukan penilaian kinerja untuk para pejabat struktural, menurut Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 2019 mengatur sebagai berikut, Substansi Penilaian Kinerja PNS yang terdiri atas penilaian

³ Muh Idris, "Konsep Pendidikan Humanis Dalam Pengembangan Pendidikan Islam", *MIQOT Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, 2 (2014), 417–34.

perilaku kerja dan penilaian Kinerja PNS, pembobotan Nilai SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), Pembobotan Nilai SKP, dan Perilaku kerja PNS. Pejabat penilai dan tim penilai kinerja PNS atau cara penilaian, tindak lanjut penilaian berupa pelaporan kinerja, pemeringkatan kinerja, penghargaan kinerja, sanksi serta keberatan dan sistem informasi kinerja PNS.

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Jawa Timur membutuhkan SDM yang berkualitas serta mempunyai kemampuan dalam pekerjaan administratif dan pelayanan prima. Sesuai dengan Undang-Undang No 5 Tahun 2014 Bab V Pasal 13 tentang “Pejabat Struktural”. Bab Ketiga Pasal 18 tentang “Pejabat struktural (Tenaga Kependidikan)”. Di IAIN Jawa Timur yang di jadikan responden mengacu dari Undang-Undang di atas adalah para Pejabat struktural yang biasa di sebut dengan para Pejabat tenaga kependidikan yaitu para Kepala sub bagian (Kasubag), Kepala Bagian (Kabag) dan Kepala Biro (Kabiro) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Jawa Timur merupakan salah satu pemangku kepentingan yang turut berperan dalam pengembangan potensi Institut Agama Islam Negeri (IAIN). Di Jawa Timur ada beberapa IAIN yang akan dijadikan sebagai objek dalam penelitian ini antara lain: IAIN Jember, IAIN Madura, IAIN Tulungagung, IAIN Kediri, IAIN Ponorogo. Beberapa pimpinan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Jawa

Timur diharapkan dapat memberikan prioritas kepada pembenahan SDM.

Perguruan Tinggi yang unggul, faktor pendukungnya faktor eksternal dan internal adalah, *Islamic Leadership*, *spiritual intellegence* dan *Locus of Control* juga *organizational citizenship behavior* (OCB) dan Kinerja. Kepemimpinan merupakan suatu usaha untuk mengajak dan mengarahkan orang lain untuk menuju ke satu tujuan, di dalam lembaga pendidikan tinggi seperti Institut Agama Islam Negeri (IAIN) membutuhkan *academic leaders*, mempunyai otoritas akademik, otoritasnya diakui karena dipercaya (*trust*) oleh rekannya berdasarkan kapasitasnya yang tinggi dan *track record*-nya yang sangat baik, pemimpin akademik diminta untuk memimpin, tidak meminta untuk dipilih, tidak memerlukan kampanye & pencitraan.⁴

Kepemimpinan merupakan suatu usaha untuk mempengaruhi kegiatan pengikutnya melalui proses komunikasi dan ke arah urusan yang dimaksudkan untuk beberapa tujuan.⁵ *Islamic Leadership* mirip dengan kepemimpinan konvensional yang membedakan agama dan moral, *Islamic Leadership*

⁴ Direktorat Kelembagaan dan Kerjasama DIKTI Kemendikbud, Jakarta: 2016, 35.

⁵ Fleishman Fleishman and James G. Hunt, *Current Development in Study of Leadership* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1973), 3.

bersumber kepada Al-Qur'an dan Sunnah⁶, kepemimpinan adalah proses menginspirasi dan melatih pengikut dalam upaya untuk memenuhi visi yang jelas dan berbagi. *Islamic Leadership* adalah kepemimpinan yang berpegang teguh pada Al-Qur'an dan Hadits. Suatu pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan untuk mengarahkan dan membimbing sumber daya yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan yang diinginkan, dan keberhasilan suatu organisasi tercermin dari kepemimpinannya (Rivai, 2006). Prinsip-prinsip *Islamic Leadership* adalah kepemimpinan bersifat partisipatif dengan syura (konsultasi bersama) sebagai sistem pemerintahan.⁷ Seorang pemimpin dalam Islam tidak bebas untuk bertindak sesuai dengan kesukaannya, atau ia harus tunduk pada keinginan pengikutnya, melainkan ia harus bertindak sesuai dengan aturan dan peraturan Allah (SWT).⁸ Sedangkan pemimpin berusaha mencapai tujuan organisasi dengan mematuhi ajaran

⁶ Nayeefa Chowdhury, "Leadership Strategies and Global Unity for the 21st Century: An Islamic Perspective", *Islamic Guidance Society (Ed.) Leadership and Unity in Islam*, 2002, 23–54.

⁷ Yasin K Sarayrah, "Servant Leadership in The Bedovin Arab Culture", *Global Virtue Ethics Review*, 3 (2004), 58–79.

⁸ Adnan Ibrahim Aabed, "A Study of Islamic Leadership Theory and Practice in K-12 Islamic Schools in Michigan", (Dissertation, Brigham Young University, 2006).

dan prinsip-prinsip Islam.⁹ Para pemimpin Islam dalam menjalankan organisasi secara tepat dan efektif mengacu pada keadilan, berbuat baik (ihsan) dan berupaya menanamkan nilai yang paling mulia dalam Islam.¹⁰ Perbedaan model *Islamic Leadership* dengan kepemimpinan barat (Faris & Parry, 2011) *Islamic Leadership* didasarkan pada Al-Qur'an dan Sunnah dan mencontoh Nabi Muhammad sebagai teladan pemimpin. (Beekun, 2012) Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pelayan (*servant*) model kepemimpinan barat yang sesuai dengan nilai-nilai inti *Islamic Leadership*. Dan *Islamic Leadership* merupakan hubungan segitiga antara Tuhan, para pemimpin dan para pengikut (Egel, 2014).

Islamic Leadership didasarkan pada Al-Qur'an dan Sunnah. Ada empat kualitas *Islamic Leadership* yang terkait dengan Nabi Muhammad (SAW). Komponen dalam *Islamic Leadership* antara lain¹¹ Kejujuran (*al-sidq*), 2) kepercayaan (*amanah*), 3) pengetahuan (*fathonah*) dan 4) komunikasi (*tabligh*).¹² Para

⁹ S Toor and G. Ofon, "Ethical Leadership : Examining the Relationship with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes and Organizational Culture", *Journal of Bussines Ethics*, 4 (2009), 26.

¹⁰ Khaliq Ahmad, *Management from an Islamic Perspective* (New Jersey: Prentice Hall, 2009).

¹¹ Rafik Beekun and Jamal Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective* (Reno: University of Nevada, 1999), 1.

¹² Khaliq Ahmad, *Management from an Islamic Perspective*,

pemimpin Islam untuk mendapatkan berkah dari Allah (SWT), *Islamic Leadership* secara positif memengaruhi sikap kerja umum karyawan, dan juga memengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) ditunjukkan dengan adanya komitmen organisasi, dan produktivitas secara keseluruhan.¹³ Kontribusi besar untuk OCB dan literatur *Islamic Leadership* serta dalam praktik manajerial dengan memberikan pengetahuan dan arahan yang berguna mengenai efek gaya *Islamic Leadership* pada OCB. Taqwa telah dianggap sebagai komponen pembeda utama antara pendekatan *Islamic Leadership* dan konvensional. Taqwa adalah takut akan Allah SWT. Sehingga semakin tinggi Taqwa para pemimpin Islam pada akhirnya akan meningkatkan OCB karyawan di organisasi tersebut.¹⁴

Selain dari karakteristik pemimpin, Perguruan Tinggi tentu menyadari bahwa setiap karyawan harus memiliki kecerdasan spiritual didefinisikan sebagai spiritualitas individu dapat membantu orang untuk mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan dan tujuan mereka mencapai kapasitas

¹³ Jihad Mohammad and Abdul L. Mohd Ibrahim, "Towards Developing a Conceptual Framework of Islamic Leadership: The Role of Taqwa as a Moderator", *International Journal of Innovation and Business Strategy*, 1 (2015), 1–16.

¹⁴ Abd Rahim and Rahman, *Manajemen Kepemimpin Islam* (Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Makasar, Universitas Muhammadiyah Makasar, 2017).

melalui mempekerjakan kesadaran keberadaan diri dan produksi makna pribadi¹⁵, Zohar dan Marshall mengatakan bahwa kecerdasan spiritual mampu menjadikan manusia sebagai makhluk yang lengkap secara intelektual, emosional dan spiritual.¹⁶ Kecerdasan spiritual sebagai kemampuan untuk memecahkan masalah, mencari makna, dan mengekspresikan nilai-nilai. Sedangkan (Wolman, 2001:83) kecerdasan spiritual sebagai kapasitas manusia mengajukan pertanyaan tentang makna hidup, yang mengalami hubungan tanpa batas antara kita masing-masing dan dunia tempat kita hidup. Menurut Howell (2004) kecerdasan spiritual mencakup tujuh langkah: kesadaran, makna, evaluasi, terpusat, visi, proyeksi, dan misi. Kecerdasan spiritual seperti yang didefinisikan oleh Wiggleworth adalah kemampuan untuk berperilaku dengan kebijaksanaan dan grasi selama perdamaian internal dan eksternal dipertahankan dengan mempertimbangkan kondisi (keseimbangan batin).¹⁷ Model dikembangkan King DeCicco ada empat komponen untuk mengukur kecerdasan spiritual: 1) *Critical existential thinking* (CET), kemampuan

¹⁵ R.A. Emmons, "Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern", *The International Journal for the Psychology of Religion*, 1 (2000), 3–26.

¹⁶ D Zohar and I Marshall, *SQ : Connecting with Our Spiritual Intelligence* (New York: Bloombury, 2000).

¹⁷ Wigglesworth C, "Why Spiritual Intelligence Is Essential to Mature Leadership", *Integral Leadership Review*, 3 (2008).

untuk secara kritis merefleksikan makna, tujuan, dan masalah eksistensial atau metafisik lainnya (misalnya, realitas, alam semesta, ruang, waktu, kematian). 2) *personal meaning production* (PMP), kemampuan untuk membangun makna dan tujuan pribadi dalam semua pengalaman fisik dan mental, termasuk kemampuan untuk menciptakan dan mengendalikan tujuan hidup, 3) Kesadaran Transedental (TC), kemampuan untuk melihat dimensi transenden diri Anda (yaitu, diri transenden), orang lain, dan dunia fisik (misalnya, non-materialisme, keterkaitan) secara normal, untuk membangun kesadaran. 4) Perluasan Status sadar (CSE), kemampuan untuk memasuki tingkat kesadaran yang lebih tinggi; mencapai pemahaman tentang kesadaran murni, kosmis, kesatuan, menuju kesatuan; misalnya melalui kontemplasi, meditasi, doa, ritual ibadah.¹⁸

Studi yang membahas tentang kecerdasan spiritual, penelitian yang dilakukan Mohammad, *et al.*, (2014), kecerdasan spiritual dapat efektif dalam mempromosikan variabel yang berbeda. Ada korelasi yang pasti antara kecerdasan spiritual dan komitmen organisasi di antara staf. Kecerdasan spiritual yang lebih tinggi berhubungan dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi, yang terbukti untuk pria dan wanita. Selain itu, ada

¹⁸ David King and Teresa L. A. DeCicco, "Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence", *International Journal of Transpersonal Studies*, 1 (2009), 68–85.

korelasi antara kecerdasan spiritual dan subskala berkelanjutan. Korelasi ini juga terbukti dalam kecerdasan spiritual laki-laki dan dalam subskala afektif dan normatif. Studi yang sama dilakukan Feizi (2018) hubungan antara kecerdasan spiritual dengan perilaku kewarganegaraan, kecerdasan spiritual (Kecerdasan Eksistensial, Kecerdasan Pribadi, Kesadaran Transendental dan Ekspansi Keadaan Sadar) dengan hubungan Perilaku Kewarganegaraan Organisasional. Studi yang sama juga dilakukan Aftab & Osman-Gani hubungan kecerdasan spiritual dan sub-konstruknya pada perilaku kewarganegaraan karyawan.¹⁹ Hubungan kecerdasan spiritual, komitmen organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi sesuai dengan penelitian yang dilakukan Lalatendu and Sajeet (2017), perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) diusulkan sebagai mediator antara spiritualitas dan komitmen. Untuk meningkatkan kualitas Perguruan Tinggi yang unggul selain dibahas *Islamic Leadership*, juga kecerdasan spiritual. Faktor lain yang mendukung yaitu *locus of control*, ketika karyawan atau pegawai lebih mengalami kecenderungan ke arah *locus of control* eksternal meningkat dan terhadap *locus of control* internal berkurang.

¹⁹ Md Aftab Anwar and AAhad M. Osman-Gani, "The Effects of Spiritual Intelligence and Its Dimensions OnOrganizational Citizenship Behaviou", *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4 (2015), 1162–78.

Memilih karyawan yang memiliki keterbukaan terhadap pengalaman dan *locus of control*. Rotter terkenal dengan pengembangan pertama skala pusat pengendali, menempatkan keyakinan tentang kendali pada dua dimensi: internal dan eksternal. Internal *locus of control* mengacu pada keyakinan bahwa individu bertanggung jawab untuk hal-hal yang terjadi pada dirinya. Sedangkan eksternal *locus of control* mengacu pada keyakinan bahwa hal-hal yang terjadi merupakan sebuah keberuntungan, kesempatan, nasib, atau orang lain.²⁰ Robbins & Judge (2008: 138) menjelaskan bahwa *locus of control* merupakan tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Pusat kendali menjadi hal yang menarik untuk diteliti dikarenakan kontrol kinerja seseorang dapat diukur dari kemampuan individu dalam menguasai peristiwa yang terjadi pada dirinya. Rotter mengonsepskan teorinya menjadi dua macam, yakni *Internal Locus of Control*. Orang-orang dengan *locus of control* internal percaya bahwa setiap hal yang terjadi dalam hidupnya merupakan hasil dari aktivitas dirinya dan berada dibawah kontrol dirinya, fokus utama dan sebagai penanggung jawab atas apapun yang terjadi dalam hidupnya. *External Locus of Control*. Sebaliknya orang yang

²⁰ J.B Rotter, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs: General and Applied*, 1 (1966), 1–28.

memiliki tipe *locus of control* eksternal percaya bahwa segala hal yang terjadi berada di luar kontrol dirinya.²¹ Menurut mereka, lingkungan dan situasi sosial di sekelilingnya mempengaruhi peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Bahwa individu dengan *locus of control* internal menunjukkan efektivitas karir pribadi yang lebih besar, mengerahkan upaya yang lebih besar, berkinerja lebih baik di pekerjaan dan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih besar daripada eksternal.²² Selain lokus kendali juga dibutuhkan perilaku kewarganegaraan organisasi untuk meningkatkan kinerja di perguruan Tinggi.

Aspek OCB seperti *altruisme*, kesopanan dan sportif.²³ Penelitian yang berbeda dilakukan L.Turnipseed, Lokus kerja kontrol dihipotesiskan untuk memoderasi kecerdasan emosional hubungan dengan OCB, dengan internal yang tinggi memiliki kecerdasan emosi yang lebih kuat terhadap hubungan OCB.²⁴ Studi lain menunjukkan bahwa individu dengan *locus of control*

²¹ J.B Rotter, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement",

²² C. A Smith, D. W Organ, and J. P Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 4 (1983), 659.

²³ D. W Organ, P. M Podsakoff, and S. B MacKenzie, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (London: Sage Publication Inc, 2006).

²⁴ David L. Turnipseed, "Emotional Intelligence and OCB: The Moderating Role of Work Locus of Control", *The Journal of Social Psychology*, 3 (2017), 322–36.

internal memiliki lebih banyak sumber dukungan sosial menunjukkan bahwa konsistensi kognitif menjelaskan mengapa individu dengan *locus of control internal* yang tinggi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan dapat memilih untuk pergi atau tetap dalam situasi pekerjaan (L. Turnipseed, D and Calvin M. Bacon, JR, 2009), (Spector, Cooper, *et al.*, 2002). Individu yang tidak merasa bahwa dalam mengendalikan lingkungan dapat secara aktif mencari pekerjaan di lingkungan rumah yang memungkinkan mereka melakukan fleksibilitas dan kontrol atas pekerjaan atau jadwal keluarga mereka.

Organizational citizenship behavior (OCB) perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung akan memberikan kontribusi pada keefektifan fungsi organisasi, OCB merupakan perilaku yang dapat menguntungkan organisasi²⁵, Persepsi terhadap dukungan organisasional menjadi prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) dan berhubungan positif dengan kinerja.²⁶ Karyawan yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal balik dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*. Dengan demikian kualitas interaksi

²⁵ D.W Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington: Lexington Books, 1988).

²⁶ *Ibid.*,

atasan-bawahan akan meningkatkan kinerja organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Podsakoff *et al.*, (2000:516): (1) *al-truism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi, (2) *Courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka, (3) *Cheerleading* (pemberi semangat), Perilaku tersebut akan memberikan penguatan positif pada karyawan lain yang pada gilirannya akan membuat perilaku tersebut lebih mungkin terjadi di masa depan, (4) *Peacemaking* (pembawa damai), Seorang peacemaker akan masuk kedalam permasalahan, memberikan kesempatan pada orang yang sedang memiliki masalah untuk berpikir jernih, dan membantu mencari solusi dari permasalahan, (5) *Conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi, (6) *Sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh, (7) *Civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi.

Organizational citizenship behavior adalah kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal (Organ, D. W. (1997). OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang

lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Hasil penelitian menunjukkan OCB dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Kambu, Troena *et al.*, 2011). Selain meningkatkan kinerja perusahaan juga dapat meningkatkan kinerja yang ada dalam Perguruan Tinggi.

Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja (*performance*) merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan. Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi.²⁷ Kinerja dapat dipandang sebagai '*thing done*' (Simmamora, 1995:327). Penilaian kinerja didefinisikan sebagai sistem formal, terstruktur untuk mengukur, mengevaluasi, dan mempengaruhi atribut, perilaku, dan hasil yang terkait dengan pekerjaan karyawan, serta tingkat ketidakhadiran, untuk menemukan seberapa produktif karyawan dan apakah dia dapat melakukan sebagai atau lebih efektif di masa depan sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semua mendapat manfaat. (Schuller & Jackson, 1987:213).

²⁷ Robert L Mathis and John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2012).

Indikator yang menjadi ukuran kinerja: 1) Kuantitas, 2) Kualitas, 3) Ketepatan waktu, 4) Kehadiran, 5) kemampuan kerjasama.²⁸

Studi yang dilakukan Bommer, OCB tingkat individu yang tinggi menghasilkan peningkatan signifikan yang lebih besar dalam peringkat kinerja pekerjaan ketika OCB tingkat kelompok jarang terjadi.²⁹ Penelitian yang sama juga dilakukan Harwiki Hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif signifikan pada koperasi wanita di Jawa Timur.³⁰

Membangun Institut Agama Islam Negeri (IAIN) dalam menuju *good university governance*, diperlukan otonomi kampus dalam pengelolaan IAIN. Otonomi Perguruan Tinggi dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu otonomi akademik dan otonomi non akademik. Otonomi akademik perguruan tinggi merupakan kewenangan perguruan tinggi dalam mencari dan menyampaikan Kejujuran sebagai fungsi perguruan tinggi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan lembaga pendidikan

²⁸ Robert L Mathis and John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,

²⁹ William H. Bommer F C et al, "Does Prevalence Mitigate Relevance? The Moderating Effect of Group-Level OCB on Employee Performance", *Academy of Management Journal*, 6 (2007), 1481–1494.

³⁰ Wiwiek Harwiki, "The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organization Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperative", *Procedia Sosial and Behavioral Sciences*, 219 (2016), 283–90.

tinggi, otonomi non akademik merupakan kewenangan perguruan tinggi dalam mengelola dan mengatur manajemen sumber daya kampus, antara lain *Spiritual Intelligence*, *Islamic Leadership*, *locus of control*, *organizational citizenship behavior (OCB)* dan kinerja.

Berlandaskan metode *saintific* yang digunakan sebagai basis kemajuan produktifitas, pemanfaatan mesin dan teknologi telah menopang peningkatan produksi dan meningkatkan produktifitas, namun gagal untuk memberikan peningkatan kebahagiaan manusia. Secara akademis konsep ini mendapatkan tantangan sebagai respon atas semakin tidak puasnya atas cara berpikir serba materi. Jika *classical management* lebih memfokuskan diri untuk mencapai meningkatkan *economics performace* tahapan berikutnya perkembangan pemikiran manajemen *post materialism management* mulai di fokuskan untuk menyeimbangkan antara *the means* dan *the ends* (Daly & Farley, 2010; Laszlo, 2015), keberhasilan tidak lagi diukur melalui *economic performance* saja akan tetapi diukur melalui keterpenuhinya aspek psikologis bahkan spiritual (Laszlo, 2015). Spiritualitas sendiri merupakan sebuah perjalanan untuk menemukan hakikat diri serta keterkaitannya dengan dunia diluar dirinya. Spitualitas adalah proses pencarian makna yang

melampaui *material well being*.³¹ Seorang manusia mendapatkan spiritualitas dari agama, maka keyakinan agama akan mempengaruhi aspek spiritual berdasarkan agama yang diyakininya, karena agama merupakan salah satu jalan seseorang mendapatkan spiritualitas, akan tetapi terdapat pula sebuah keyakinan bahwa seseorang dapat mendapatkan spiritualitas tanpa agama, atau bahkan tanpa Tuhan.³²

Theoretical gap yang dapat dilihat diantaranya, berkaitan dengan perbedaan filsafat ilmu yang dimiliki oleh kedua teori *Classical Management Theory* sangat technical yang didorong oleh penekanan aksiologisnya untuk meningkatkan produktifitas sebagaimana konsep-konsep yang dipengaruhi oleh ilmu ekonomi. secara epistemologis ilmu manajemen yang dipengaruhi filsafat positivisme. Filsafat *positivism* muncul setelah Auguste Comte (1798-1857) melakukan penolakan atas paham teologi dan metafisik dimana dalam metode ilmiah, Kejujuran adalah tentang realitas, dan paham inilah yang kemudian banyak digunakan sebagai dasar filosofis bagi

³¹ S Ghosh, "Spirituality in Management", in *Encyclopedia of Sustainable Management* (New York: Springer Cham, 2020).

³² Sam Harris, *Waking up A Guide to Spitality Without Religion* (New York USA: Simon & Schuster, 2020).

paradigm saintifik dalam dunia ilmu pengetahuan.³³ Secara ontologi filsafat positivism banyak dipengaruhi oleh paradigma realisme, sebuah sistem ontology yang memiliki pandangan bahwa realitas sosial dalam diri seseorang hadir diluar *mind*, dan menjadi dasar bagi pendekatan-pendekatan saintifik untuk membuktikan kebenaran-kebenaran ilmiah dalam ilmu pengetahuan.³⁴

Standard moral yang digunakan tidak sama dengan *standard moral* yang berbeda-beda dari kelompok masyarakat dengan keyakinan yang berbeda-beda pula. Standard moral yang ada dalam Islam tentu tidak sama dengan dengan standard moral yang dibangun ilmu *management saintific* sebagai *mainstream* pemikiran manajemen. Dalam penelitian ini, penggunaan *Islamic Leadership* yang diambil dari sifat Rasulullah Muhammad SAW dan *Spirituality* menempatkan penelitian ini dalam wilayah *Spirituality in Management*, jika di pertemukan dengan *Saintific Management* maka terdapat perbedaan perbedaan yang sangat mendasar. Beberapa perbedaan konsep yang ada antara *Saintific Management* sebagai *mainstream theory* dengan *Spirituality in*

³³ Continue Anddison Eketu, "Management Research : A Tought on Validity of Positivism", *International Journal of Advanced Academic Research*, 11 (2017), 133–139.

³⁴ B Smith and W Ceusters, "Ontological Realism: A Methodology for Coordinated Evolution of Scientific Ontologies", *Applied Ontology*, 3–4 (2010), 139– 188.

Management. Secara filosofis, *spirituality in management* berasal dari pusat Kejujuran dari dimensi spiritual dalam eksistensi agama Islam pusat dari Kejujuran dalam dimensi agama Islam adalah Al Qur'an dan Sunnah, dalam penelitian ini menggunakan dasar berasal dari sifat-sifat yang dimiliki oleh Rasulullah SAW yang kemudian diproksikan sebagai *Islamic Leadership*.

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) adalah menjadi Perguruan Tinggi bertaraf internasional terkadang bersifat ilusif, karena apa yang terjadi pada sebagian besar IAIN menggambarkan kondisi yang menunjukkan beberapa kelemahan; pertama, kelemahan sumber daya manusia (SDM), manajemen maupun dana; Kedua, kita menyadari bahwa hingga saat ini lembaga-lembaga pendidikan tinggi Islam masih belum mampu mengupayakan secara optimal mewujudkan Islam sesuai dengan cita-cita idealnya.³⁵ Tantangan Perguruan Tinggi Islam perguruan tinggi Islam banyak tertinggal, banyak instrumen dan nilai-nilai Islam yang justru diadopsi oleh perguruan tinggi di Barat. Untuk mengejar ketertinggalan dalam pendidikan, reformasi untuk memiliki pengetahuan yang luas dan memiliki Sumberdaya manusia yang terampil. (Cizazka, Murat, 2019). Tantangan lain di IAIN:1) Publikasi Ilmiah Kurang berkualitas,

³⁵ Ali Akbarjono, "Eksistensi Guru Dalam Penanaman Nilai Pendidikan Islam Multikultural Di Era Milenial", *At-Ta'lim*, 2 (2018), 171–80.

2) Akreditasi masih banyak yang kurang unggul, 3) Kemampuan Bahasa Inggris perlu ditingkatkan, 4) IAIN mengejar kuantitas dan mengabaikan kualitas lulusan (Rosyada, 2018). Dari observasi dan kuesioner awal yang dilakukan peneliti tentang perilaku ekstra peran baik karyawan maupun dosen di IAIN di Jawa Timur menunjukkan ada beberapa indikator OCB yang menunjukkan perilaku ekstra peran yang rendah antara lain :1) karyawan dalam menggunakan jam istirahat berlebihan, 2) Menghabiskan waktu untuk pembicaraan diluar pekerjaannya, 3) Untuk jam lembur tidak semua pegawai berkorban lebih terhadap pekerjaannya, 4) Kurangnya interaksi antar sesama karyawan terlebih beda fakultas, 5) Bersikap acuh atau kurang peka terhadap lingkungan sekitar.

Permasalahan dan tantangan di atas perlu ada peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) serta prioritas terhadap peningkatan *skill* dan keahlian lulusan yang memiliki daya saing tinggi. Oleh karena itu, pengembangan kurikulum IAIN dalam rangka mempersiapkan peserta didik (mahasiswa) yang mampu berkompetensi di dunia internasional. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Salah satu jalan untuk meningkatkan kualitas SDM adalah melalui jalur pendidikan. Selain itu, dalam rangka memberikan layanan pendidikan yang bermutu, pemerintah telah membangun sarana dan prasarana pendidikan secara memadai, termasuk pengembangan pendidikan

tinggi dalam rangka menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA).

Secara empirik yang dialami di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Jawa Timur tentang kinerja, hal yang dijadikan sebagai parameter kinerja adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang indikatornya orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama. Data yang diberikan dari seluruh responden pejabat struktural hampir 98% yang memperoleh nilai Baik dengan rentang nilai 81-85. Hal tersebut yang menjadi ketertarikan peneliti untuk meneliti tentang Kinerja. Selain itu data empirik tentang *Organizational Citizenship Behavior(OCB)* yang ada di Institut Agama Islam Negeri (IAIN), meski motto dari Kementerian Agama yang menjadi acuan dari seluruh Institut Agama Islam Negeri (IAIN) yaitu Ikhlas Beramal, harusnya ini dijadikan acuan terutama untuk pejabat struktural untuk lebih sering memiliki perilaku ekstra peran apabila ada rekan kerja atau bawahan yang butuh bantuan, meski tidak sesuai dengan tupoksi (Tugas, Pokok dan Fungsi) dari pejabat struktural. Tapi sebagaimana yang di kemukakan oleh beberapa Kepala Bagian (Kabag) Kepegawaian di IAIN Jawa Timur menyatakan hampir semua pejabat struktural hanya menjalankan tugas sesuai dengan tugas, pokok dan fungsi, sehingga perilaku ekstra peran dari pejabat struktural masih biasa. Hal tersebut yang menyebabkan

peneliti untuk penelitian tentang *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Beberapa pejabat struktural Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Jawa Timur diharapkan dapat memberikan prioritas kepada pembedahan SDM. Pembedahan SDM perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja pejabat struktural dan penciptaan perilaku ekstra peran agar pelayanan terhadap seluruh pemangku kepentingan atau civitas akademika Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Jawa Timur. Peneliti tertarik ingin mengetahui lebih lanjut mengenai “Pengaruh *Spiritual Intellegence* dan *Islamic Leadership* serta *Locus of control* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Kinerja Pejabat Struktural Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Jawa Timur”.

Terdapat beberapa perbedaan hasil penelitian atau *research gap* dari penelitian-penelitian terdahulu. *Research gap* tersebut terdapat dalam penelitian sebagai berikut:

Tabel 1.1. Gap Penelitian (*Research Gap*)

No	Pengaruh antar Variabel	Penelitian Terdahulu	Hasil Uji Hipotesis	Arah Pengaruh
1.	<i>Spiritual Intellegence</i> berpengaruh terhadap <i>Locus of Control</i>	Qadri <i>et al.</i> , (2017) Hassan (2013)	Signifikan Signifikan	+ -

No	Pengaruh antar Variabel	Penelitian Terdahulu	Hasil Uji Hipotesis	Arah Pengaruh
2.	<i>Spiritual Intelligence</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Feizi <i>et al.</i> , (2013)	Signifikan	+
		Md. Aftab <i>et al.</i> , (2013)	Signifikan	+
		Faiz (2017)	Signifikan	+
3.	<i>Spiritual Intelligence</i> berpengaruh terhadap Kinerja	Malik & Muhammad (2016)	Signifikan	+
		Krisnanda, <i>et al.</i> , (2019)	Signifikan	+
		Ahmad Qadri <i>et al.</i> , (2017)	Signifikan	+
		Rahmawati & Ahmad (2019)	Signifikan	-
4.	<i>Spiritual Intelligence</i> berpengaruh terhadap <i>Islamic Leadership</i>			
5.	<i>Locus of Control</i> berpengaruh	Munir, and Mehsoon	Signifikan	+

No	Pengaruh antar Variabel	Penelitian Terdahulu	Hasil Uji Hipotesis	Arah Pengaruh
	terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	(2010) Okoye <i>et al.</i> , (2018) Jung-Wen Hsia, Ai-Hua Tseng (2015) L. Turnipseed (2017)	 Signifikan Signifikan Signifikan	 + - -
6.	<i>Locus of Control</i> berpengaruh terhadap Kinerja	Bang, Chang <i>et al.</i> , (2019) John S. Heywood <i>et al.</i> , (2016) Robinson (2019)	Signifikan Signifikan Signifikan	+ - -
7.	<i>Islamic Leadership</i> berpengaruh terhadap Kinerja	Nurhayate & Daud <i>et al.</i> , (2017) Abusama & Haming (2017) Supriyanto & Maharani <i>et al.</i> , (2019)	Signifikan Signifikan Signifikan	+ - -
8.	<i>Islamic Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational</i>	Jihad Muhammad, Abdul L.M (2015)	Signifikan	+

No	Pengaruh antar Variabel	Penelitian Terdahulu	Hasil Uji Hipotesis	Arah Pengaruh
	<i>Citizenship Behavior</i>	Supriyanto & Maharani <i>et al.</i> , (2019)	Signifikan	+
9.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh terhadap Kinerja	Harwiki (2016) Bruquea <i>et al.</i> , (2015) Bommer <i>et al.</i> , (2007)	Signifikan Signifikan	+
10.	<i>Spiritual Intellegence</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Locus of Control</i>		Signifikan	+
11.	<i>Spiritual Intellegence</i> berpengaruh terhadap Kinerja melalui <i>Islamic Leadership</i>	Rahmawati, Ibnu <i>et al.</i> ,(2014) Maryati, Juni <i>et al.</i> ,(2019)	Signifikan Signifikan	+ -
12.	<i>Islamic Leadership</i> berpengaruh terhadap Kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Muhdar (2018) Supriyanto, Maharani (2019)	Signifikan Signifikan	+ -

Sumber: Data Diolah 2021

Tabel 1.1 menunjukkan terdapat beberapa hasil penelitian yang masih bervariasi (belum konsisten), itulah yang menjadi celah di dalam penelitian ini. Pada penelitian disertasi ini dikembangkan konsep atau model Manajemen Sumberdaya Manusia dan Perilaku Organisasi lebih komprehensif. Hal ini memberikan peluang untuk dilakukan penelitian lebih lanjut atau masih ada celah yang bisa diteliti. Itulah yang menjadi *research gap* lainnya pada penelitian untuk disertasi ini.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut diatas, peneliti tertarik ingin mengetahui lebih lanjut mengenai “Pengaruh *Spiritual Intellegence* dan *Islamic Leadership* serta *Locus of control* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Pejabat Struktural Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Jawa Timur”.

1.2 Manfaat Studi

Secara khusus penelitian ini memberikan manfaat bagi pelaku atau penggerak di Lembaga Pendidikan terutama di Perguruan Tinggi, khususnya bagi para pengambil keputusan Pejabat struktural yang berhubungan dengan *Spiritual Intellegence*, *Islamic Leadership*, *Locus of Control*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja yaitu:

1.2.1 Manfaat Teoritis

Berdasarkan latar belakang masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan teoritis dan kegunaan praktis sebagai berikut:

1. Menambah dan menjelaskan teori manajemen klasik tentang peningkatan produktivitas, Teori Neoklasik tentang aspek *human relation*, spiritualitas bagian dari *human relation*. Perkembangan pemikiran manajemen memfokuskan untuk menyeimbangkan antara *the means* dan *the ends* (Daly & Farley, 2010, Laszlo, 2015),
2. Menambah dan menjelaskan aspek spiritual terutama berkaitan *Islamic Leadership* terhadap manajemen yang merupakan entitas ideal yang abstrak dalam Islam dapat di implementasikan secara praktis yang disebut Paradigma. *Islamic Leadership* merupakan nilai-nilai islam yang bersifat kekal dan universal dan kekal. *Islamic Leadership* ditempatkan sebagai *core values* dari *Spiritual Intellegence*, salah satu cara mendapatkan spiritualitas melalui agama.

3. Menambah dan menjelaskan teori *Multiple Intellegence*.³⁶ *Spiritual Intellegence* bagian dari *Exisensial Intellegence*. *Spiritual Intellegence* gabungan antara aspek rasionalitas, spiritualitas dan emosional.³⁷ *Islamic value* merupakan *core value* dari *spiritual intellegence*. Semakin tinggi tingkat spiritualitas seseorang maka akan memiliki kemampuan control diri sendiri dan *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Menambah dan menjelaskan teori *Locus of control* merupakan sebuah konsep yang didasari sebuah keyakinan bahwa seseorang mampu mengendalikan mengontrol nasib dirinya sendiri.³⁸ Konsep islam *locus of control* bukanlah konsep yang bebas nilai, tetapi konsep yang terikat dan dipengaruhi dogma agama silam (*Islamic Leadership*) serta fitrak manusia sebagai manusia spiritual.
5. Menambah dan menjelaskan teori perilaku organisasi dan teori psikologi industri yaitu *Spiritual Intellegence*, yaitu

³⁶ Howard Gardner, *Frames of Mind : The Theory of Multiple Intelligence*, .

³⁷ M Koražija, S Šarotar Žižek, and D Mumel, "The Relationship between Spiritual Intelligence and Work Satisfaction among Leaders and Employees", *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 2 (2016), 51–60.

³⁸ Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforment,

menjelaskan teori kecerdasan spiritual³⁹, *Locus of control* menggunakan studi Myers (2012) dengan *Islamic Leadership* (Khaliq, 2009) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Podsakoff *et al.*, 2000) terhadap Kinerja menggunakan studi Mathis and Jackson (2012: 378).

1.2.2 Manfaat Praktis

Secara praktis temuan penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan wacana sumberdaya manusia yang terkait dengan pengetahuan bagi para pelaku pemegang keputusan terutama di Perguruan Tinggi dalam menerapkan konsep perilaku organisasi di perguruan tinggi agar mampu:

1. Meningkatkan kecerdasan spiritual yang berdampak pada perilaku kewarganegaraan organisasi dan juga dapat meningkatkan kinerja IAIN (Institut Agama Islam Negeri) di Jawa Timur.
2. Mengembangkan kerangka kerja dengan peningkatan *Islamic Leadership*, *locus of control* pada preferensi kinerja peran perilaku kewarganegaraan organisasi.

³⁹ Zohar and Marshall, SQ : Connecting with our Spiritual Intelligence,

Bab 2

KAJIAN TEORITIS

2.1 Teori Manajemen Klasik dan Neoklasik

Salah satu teori manajemen *Mainstream* yang ada dalam sejarah pemikiran manajemen adalah teori Manajemen Klasik. Teori *classical management* muncul sekitar tahun 1900-1930. Dalam teori ini memiliki konsep yang spesifik yaitu kemampuannya untuk mengontrol perilaku sebuah organisasi. Beberapa teori yang dianggap sebagai bagian dari *classical management theory* antara lain: teori *scientific management* yang dikembangkan oleh Frederick Taylor pada tahun 1911, *administrative theory* dan *bureaucratic theory*.⁴⁰ Salah satu tujuan utama dari pemikiran manajemen klasik adalah untuk meningkatkan produktifitas. Sehingga upaya-upaya penelitian yang dilakukan banyak dilakukan untuk menopang kelompok industrialis. Taylor berkeyakinan bahwa melalui *scientific management* dapat menyelesaikan banyak persoalan dalam manajemen terutama untuk meningkatkan produktifitas.⁴¹ Peningkatan produktifitas sebagai tujuan utama dalam pemikiran

⁴⁰ A Nadrifar, E Bandani, and H Shahryari, "An Overview of Classical Management Theories: A Review Article", *International Journal of Science and Research*, 9 (2013), 83–86.

⁴¹ A Nadrifar, Bandani, and Shahryari, An overview of classical management theories, .

ini tidak lepas dari pengaruh pemikiran ekonomi neoklasik yang lebih dahulu telah banyak mempengaruhi pemikiran ekonomi dan bisnis pada masa itu, keberadaan pemikiran ekonomi yang banyak dipengaruhi oleh Adam Smith melalui bukunya *The Wealth of the Nation*, yang kemudian kelompok pemikiran ekonomi ini dikenal dengan nama kelompok pemikiran ekonomi Klasik.⁴²

Sebagai sebuah pemikiran manajemen yang berorientasi kepada penyelesaian masalah manajemen secara *saintific*, dalam upaya untuk mencari *maximum productivity*, pencarian cara yang terbaik untuk mendapatkan tingkat produktivitas maksimum menjadi pilihan yang dipilih, dengan metode saintifik ini kebutuhan data sebagai alat analisis dalam pengambilan keputusan bisnis menjadi amat sangat penting untuk mendapatkan informasi yang memadai (*symmetric information*) sebagaimana asumsi yang menjadi ciri khas pandangan klasik. Pengaruh lainnya dari pemikiran klasik Adam Smith juga diadopsi oleh Henri Fayol tentang pembagian kerja (*divison of labour*)⁴³ sebagai salah satu cara yang digunakan untuk mendapatkan tingkat produktifitas maksimum, yang

⁴² A Smith, *The Wealth of the Nations an Inquiry into the Nature and Causes of the Nations* (Indianapolis: Liberty Classics, 1776).

⁴³ H Fayol, *Administracao Industrial E Geral (10 Th)* (Sao Paulo: Atlas, 1989).

mengandalkan bahwa pekerja hanya memiliki keinginan maksimalisasi *material utility* dan kebutuhan-kebutuhan ekonomi. Keberadaan pemikiran klasik manajemen juga selain dipengaruhi pandangan ekonomi klasik juga dipengaruhi oleh keberadaan hambatan-hambatan pada masa itu, untuk meningkatkan produktifitas⁴⁴, terutama berkaitan dengan hambatan-hambatan untuk menyeleraskan antara kepentingan pekerja dan operasi bisnis yang ada pada masa itu. Menghadapi permasalahan tersebut manajemen berupaya mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi, melalui: *administrative principles, implementation of bureaucratic organizational structures and saintific management*.⁴⁵

Aspek penting dalam *saintific management* ini adalah bagaimana mencari cara terbaik dalam menyelesaikan sebuah tugas, untuk tujuan mendapatkan tingkat produksi tertinggi. Upaya untuk mendapatkan cara terbaik dan hasil terbaik inilah yang kemudian dikenal dengan *saintific management*. Taylor (1856-1911) dianggap sebagai peletak dasar utama dari *saintific management*. Selain itu Frank Gilbreth (1868-1924) dan Lilian

⁴⁴ A Kitana, "Overview of the Managerial Thoughts and Theories from the History: Classical Management Theory", *Indian Journal of Management Science (Ijms)*, 1 (2016), 16–21.

⁴⁵ M. S. I Sarker and M. Rafiul A Khan, "Classical and Neoclassical Approaches of Management: An Overview", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 6 (2013), 01–05.

Gilbreth (1878-1972) juga merupakan kontributor penting dalam *saintific management*.⁴⁶ Beberapa konsep utama dalam *saintific management* bagaimana meningkatkan produktifitas, pencarian metode terbaik untuk meningkatkan produktifitas, direncanakan melalui *division of labour*, para pekerja diseleksi sesuai keahliannya, penggunaan *scientific training* untuk meningkatkan kapasitas keahlian para pekerja sehingga produktifitas akan terus berkembang.⁴⁷ Selain *saintific management*, *administrative management theory* juga merupakan bagian dari *classical management theory*. *Administrative management theory* dikembangkan oleh Fayol pada tahun 1916, dia mengembangkan model *administrative management theory* didasarkan atas pengalaman pribadi sebagai seorang manager.

Selain kedua model teori manajemen dari tradisi *classical management theory* adalah teori manajemen birokratis, yang dikembangkan pada tahun 1947 oleh seorang Sosiolog Jerman yang bernama Karl Emil Maximillian yang dikenal Max Weber. Teori ini juga dikenal sebagai *Weber's theory of bureaucracy*.⁴⁸

⁴⁶ M. S. I Sarker and Khan, "Classical and Neoclassical Approaches of Management: An Overview",

⁴⁷ Nadrifar, Bandani, and Shahryari, An overview of classical management theories: A review article,

⁴⁸ S Serpa and C. M Ferreira, "The Concept of Bureaucracy by Max Weber", *International Journal of Social Science Studies*, 2 (2019), 12–18.

Prinsip dasar dari teori ini antara lain: *Formal rules and regulation, working relationship sistem* dan *specialized training*. Fokus utama dari teori *management bureaucratic theory* adalah struktur organisasi, yang didalamnya tertuang hirarki dan kewenangan masing-masing bagian dalam struktur organisasi yang dapat menjelaskan operating prosedur dalam organisasi.

Dalam perjalanan berikutnya teori manajemen klasik berkembang menjadi *neoclassical management theory* (1930-1960), Elton Mayo (1890-1949) dianggap sebagai perancang *neoclassical management theory*⁴⁹, dia merupakan ketua tim yang melaksanakan *Hawthorne Experiments* di *Western Electric Company* (USA) antara 1927-1932, yang keberadaanya menyempurnakan pandangan manajemen klasik, dimana dalam pandangan manajemen klasik masih lebih banyak berbicara tentang bagaimana aspek capital dan mesin sebagai alat analisis untuk mendapatkan maksimalisasi produksi, akan tetapi dalam pandangan manajemen neoklasik selain aspek capital dan mesin juga mulai memasukkan aspek peranan perilaku manusia dalam organisasi bisnis⁵⁰ melalui *Hawthorne Experiments* akhirnya

⁴⁹ K Bruce and C Nyland, "Elton Mayo and the Deification of Human Relations", *Organization Studies*, 3 (2011), 383–405.

⁵⁰ Sarker and Khan, "Classical and Neoclassical Approaches of Management: An Overview",

memunculkan *Human relation movement* dan *Organizational Behavioral*.

Dalam pemikiran teori manajemen neoklasik adalah aspek emosional manusia terutama relasi manusia dan perilaku organisasi menjadi salah satu pembeda utama dalam pemikiran manajemen neoklasik dengan manajemen klasik, meskipun terdapat perbedaan keduanya masih merupakan bentuk pemikiran yang masih menempatkan materi sebagai komponen yang digunakan sebagai alat untuk menganalisa manusia. Dimana manusia dipersepsikan sebagai makhluk yang selalu mengedepankan aspek materi dan mereka sangat egois dan mementingkan dirinya sendiri untuk mencapai kepentingannya sendiri.⁵¹ Menurut Tim Kasser, seorang Psikolog Amerika Serikat nilai-nilai materi merupakan tujuan yang menjadi prioritas dalam kehidupannya, seperti uang, jabatan, image dan status.⁵² Dalam *neoclassical management theory*, faktor manusia mendapatkan perhatian utama dibanding faktor yang lain (*human side*), dimana akar ontology dari pemikiran ini berasal dari *human relation movement* dan

⁵¹ Zsolnai Laszlo, *Post-Materialistic Business* (New York: Palgrave Macmillan, 2015).

⁵² *Ibid.*,

behavioral movement.⁵³ Secara ontologis sebenarnya *neoclassical management theory* merupakan gabungan antara aspek formal dan informal yang diintegrasikan. Aspek informal dalam manajemen yang diabaikan dalam *classical management theory* di akomodasi oleh *neoclassical management theory* dalam analisisnya.

Melalui *neoclassical management theory* analisa yang menempatkan manusia mulai dilakukan (*human side*). Pembentukan kesadaran manusia dalam industry merupakan kajian yang terus berkembang, melalui sudut pandang yang berbeda-beda. Bahkan kemudian berkembang menjadi pendekatan yang berdimensi spiritual sebagai pendekatan baru pendekatan pasca material (*post materialistic*) sebagai kelanjutan dari *neoclassical management theory*. Aspek terpenting dari teori manajemen neoklasik dimana aspek manusia sebagai salah satu objek analisa, dan basis rujukan utamanya adalah filsafat yang difokuskan kepada *etic behavioristis*, yang memiliki *illustrative tools* untuk mendapatkan *Management by Higher Objective* (MBO) (Ofojebe & Olibie, 2014; Sharma, 2013).

⁵³ Haliidu Salihu Gambo, Ibrahim Halima, and Labaran Fatima Adam, "Neoclassical Management Paradigm: A Synthesis For Staff Motivation And Managerial Implications", *Review of Public Administration and Management*, 12 (2017), 69–77.

2.2 Teori Manajemen Berbasis Spiritual

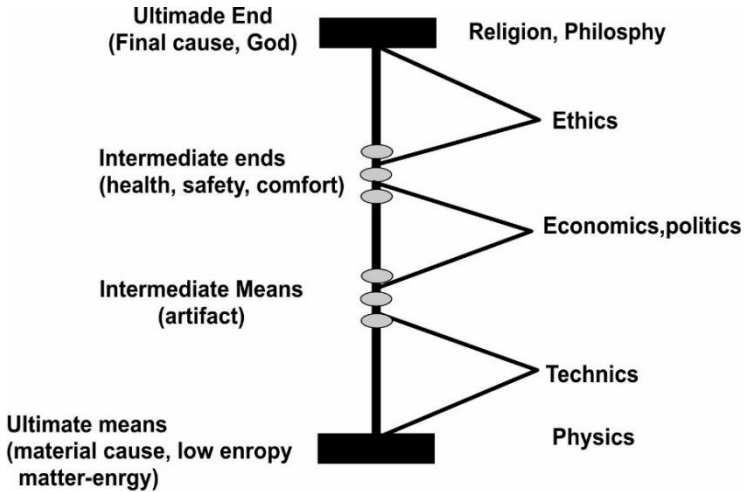
Classical management theory telah memberikan pijakan yang kokoh terutama berkaitan dengan bagaimana bisnis dijalankan berlandaskan metode saintifik dan telah digunakan sebagai basis kemajuan peningkatan produktifitas, pemanfaatan mesin dan teknologi telah menopang peningkatan basis produksi, akan tetapi dalam perkembangan berikutnya pendekatan yang serba materi ini tidak mampu untuk terus menerus dapat meningkatkan produktifitas, dan gagal untuk memberikan peningkatan kebahagiaan bagi manusia (*human happiness*). Gugatan terhadap cara pandang serba materi terutama gugatan terhadap indikator-indikator makro ekonomi seperti *Gross Domestic Product Percapita (Income Percapita)*, pertumbuhan ekonomi (*economic growth*) semakin lama semakin lambat disuarakan. Selain secara politis secara gugatan akademis juga muncul mengemuka sebagai respon atas semakin tidak puasny manusia atas cara berpikir yang serba materi. Jika *classical management* lebih memfokuskan diri untuk mencapai meningkatkan *economics performace* tahapan berikutnya perkembangan pemikiran manajemen *post materialism management* mulai di fokuskan untuk menyeimbangkan antara *the means* dan *the ends* (Daly & Farley, 2010; Laszlo, 2015), keberhasilan tidak lagi diukur melalui *economic performance*

saja akan tetapi diukur melalui keterpenuhinya aspek psikologis bahkan spiritual.⁵⁴

Pada masa *post materialism* ini aspek manusia mendapatkan ruang dan perhatian, sehingga aliran pemikiran pada masa ini dikenal dengan *human side*. Hubungan sosial seseorang mulai dipakai untuk dikaji dalam pemikiran manajemen. Selain menggunakan istilah *human side management theory*, produk pemikiran masa *post materialsism* ini juga dikenal dengan *neoclassical management*. Aspek psikologis manusia menjadi pusat perhatian, hingga pada tahap berikutnya proses kajian dari sisi human ini berkembang untuk memasuki tahapan etis *behavioristic* yang banyak mengambil landasan-landasan etis filsafat sebagai basis pijakan etis yang dikembangkan. Dari titik ini satu tahapan penting dari pemikiran manajemen mulai mengarah kepada aspek-aspek non materi, dari tahapan yang mekanistik bergerak kepada ranah psikologis, kemudian berkembang kembali masuk ke ranah filsafat sebagai *the Ultimate End* yang didalamnya merupakan penyebab akhir yaitu Tuhan.⁵⁵

⁵⁴ Laszlo, *Post-Materialistic Business*, .

⁵⁵ Herman Daly and Joshua Farley, *Ecological Economics, Second Edition_ Principles and Applications* (Washington DC: Island Press, 2010).



Sumber : Herman Daly dan Joshua Farley (2011)

Dari fase pemikiran yang bersifat filosofis inilah pintu masuk aspek spiritual digunakan sebagai kajian dalam organisasi bisnis. Aspek filosofis dan agama yang merupakan *the Ultimate Ends* menjadi sumber inspirasi bagi seseorang untuk melakukan aktivitasnya lebih baik lagi, karena didalam agama sendiri selalu memiliki ajaran-ajaran yang universal yang secara normative dapat di implementasikan dalam semua aspek kehidupan manusia, baik secara individu maupun komunal.⁵⁶ Spritualitas

⁵⁶ Khadijeh Abolmaalii Al- Husseini, Fazaleh Mirghafoorian, and Sara Razian, "Strategies for Dealing with Problems Form Perspective of Islam", *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 34 (2019), 282–89.

sendiri merupakan sebuah perjalanan untuk menemukan hakikat diri serta keterkaitannya dengan dunia diluar dirinya. Spitualitas adalah proses pencarian makna yang melampaui *material well being*.⁵⁷ Aspek spiritual dalam hal ini memang tidak merujuk secara langsung kepada agama tertentu. Setiap manusia memiliki dunia makna yang berbeda-beda. Jika kemudian seorang manusia mendapatkan spiritualitas dari agama, maka keyakinan agama akan mempengaruhi aspek spiritual berdasarkan agama yang diyakininya, karena agama merupakan salah satu jalan seseorang mendapatkan spiritualitas, akan tetapi terdapat pula sebuah keyakinan bahwa seseorang dapat mendapatkan spiritualitas tanpa agama, atau bahkan tanpa Tuhan.⁵⁸ Bagian keyakinan ini menjadi merupakan posisi yang secara metodologis merupakan resiko dari memasukkan aspek spiritual dalam kajian yang sifatnya deterministik, dimana spiritualitas yang sifatnya non materi harus bisa dibuktikan secara empiris, dimana saat seseorang berspiritual, maka dilakukan pengujian melalui gelombang otak di laboratorium dan ternyata dapat dihasilkan bahwa gelombang otak pada saat orang berspiritual dapat diaktivasi melalui menggunakan gelombang elektromagnetik, disaat itulah mereka menyimpulkan tidak harus

⁵⁷ Ghosh, *Spirituality in Management*, .

⁵⁸ S Harris, *Waking up A Guide to Spirtuality Without Religion* (New York: Simon & Schuster, 2020).

melalui agama, karena spiritual bukanlah agama.⁵⁹ Penelitian yang dilakukan oleh Persinger, menghasilkan kesimpulan bahwa berspiritual bisa didapatkan di ruang laboratorium tanpa perlu menjadi orang yang religious.⁶⁰

Sedangkan Gotsis & Kortezi memberikan pandangan yang berbeda mengenai hubungan antara agama dan spiritualitas, dia menyatakan bahwa agama merupakan aspek integral dari spiritualitas, dan mendiskusikan tentang spiritualitas di tempat kerja, sama dengan membicarakan kerberagamaan di tempat kerja. Konsepsi yang berkembang saat ini tentang spiritualitas yang menempatkannya pada dimensi sosial dan sistem nilai dalam pembangunan komunitas, tanpa mengurangi aspek transedental yang tidak di rujukkan kepada salah satu agama. Spiritualitas menyiratkan tentang sampai sejauh mana seseorang menemukan tujuan keberdaanya.⁶¹

Penggunaan spiritualitas dalam manajemen juga semakin mendapat perhatian, studi tentang bagaimana siritualitas akan memiliki pengaruh terhadap bisnis, dapat ditelusuri melalui

⁵⁹ A Sangkan, *Spiritual Salah Kaprah* (Bekasi Utara: PT. Gybraltar Wahyamaya, 2008).

⁶⁰ M. A Persinger, "The Neuropsychiatry of Paranormal Experiences", *Journal of Neuropsychiatry*, 4 (2001), 515–524.

⁶¹ G Gotsis and Z Kortezi, "Philosophical Foundations of Workplace Spirituality: A Critical Approach", *Journal of Business Ethics*, 4 (2008), 575–600.

spiritualitas seseorang akan mendapatkan motivasi, tujuan hidup dan arah atas kehidupan manusia.⁶² Aspek penting inilah yang sangat dibutuhkan seseorang dalam bisnis. Secara filosofis *Spirituality based Management* berasal dari dua sistem ontology yang memiliki dasar filosofis yang berbeda, Manajemen secara filosofis merupakan kumpulan ilmu pengetahuan dan kepercayaan yang digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi masalah-masalah managerial. Secara epistemologis cakupan ilmu manajemen berasal dari gabungan beberapa ilmu, diantaranya ilmu ekonomi, pendidikan, politik, dan lainnya.⁶³ Disisi yang lainnya aspek *Spiritual Values* adalah sistem nilai yang secara filosofis berasal dari sistem ontologi yang sulit untuk dibuktikan secara inderawi, sebuah konteks pengalaman transedental, ketersambungan dengan sumber Kejujuran yang hakiki. Sebuah cakupan yang lebih tinggi dan melampaui jangkauan panca indera.⁶⁴ Pengalaman PT. Telkom menggunakan pendekatan spiritual untuk mendapatkan *High order meaning* para pekerjanya dengan membangun karakter

⁶² R. W Kolodinsky et al, "Attitudes about Corporate Social Responsibility: Business Student Predictors", *Journal of Business Ethics*, 2 (2010), 167–181.

⁶³ H Yulianto, "Philosophy of Management Science: Ontology, Epistemology, and Axiology Perspectives", *Cross-Border Journal of Business Management*, 1 (2021), 152–162.

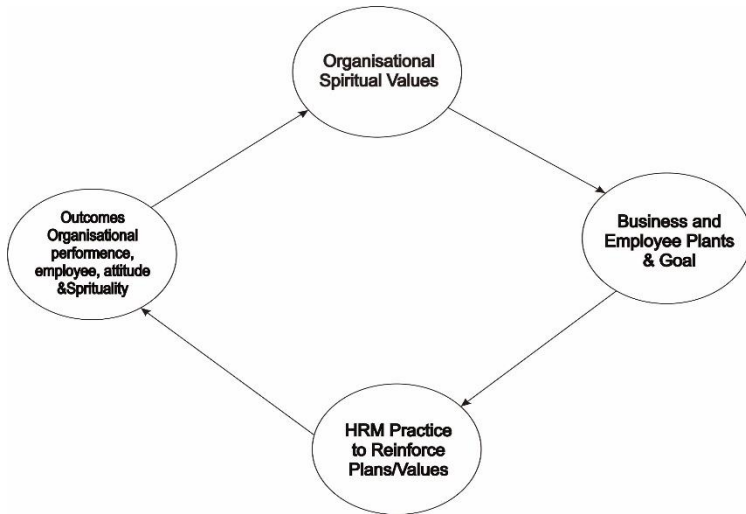
⁶⁴ M Misanam, P Suseno, and M. B Hendrieanto, *Ekonomi Islam* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2007).

karyawan berbasis spiritual. Mereka menempatkan spiritualitas sebagai elemen terpenting dalam organisasi dan menempatkan aspek spiritual *sebagai Spiritual Capital Management*.⁶⁵

Berdasarkan Laszlo bahwa *Spirituality based Management* merupakan pendekatan inklusif dan holistic dalam bisnis yang dapat mengintegrasikan *inner leader perspectives* yang terdapat dalam identitas, tujuan tanggung jawab dalam proses pengambilan keputusan dalam bisnis.⁶⁶ Salah satu framework yang dapat digunakan untuk menggambarkan tentang spiritualitas di dalam manajemen adalah:

⁶⁵ A Yahya, *Great Spirit, Grand Strategy* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2013).

⁶⁶ Laszlo, *Post-Materialistic Business*, .



Gambar 2.1. *Spiritual value-based management model*

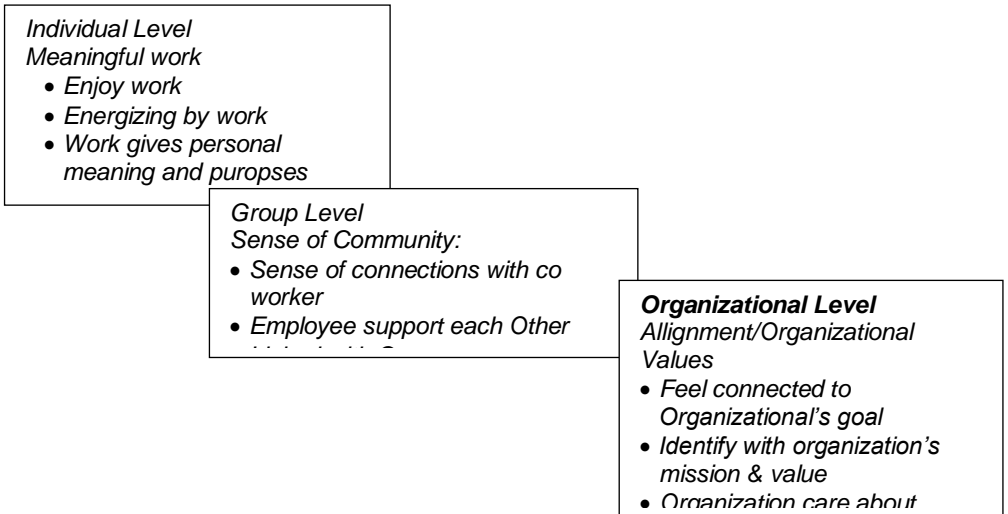
(Milliman et al., 1999)

Dalam gambar diatas *Organisational Spiritual Values* merupakan pandangan filosofis dari sebuah organisasi, yang merupakan tujuan utama dari organisasi tersebut.⁶⁷ Menurut Simon Dolan dkk, *Organisational Spiritual Values* merupakan jiwa dari sebuah organisasi. Melalui model tersebut dapat di lihat sebuah siklus yang menggambarkan nilai-nilai spiritual dapat diintegrasikan dalam sebuah organisasi.⁶⁸ Sedangkan menurut

⁶⁷ C. Anderson, "Values-Based Management", *Academy of Management Executive*, 4 (1997), 25–46.

⁶⁸ Simon Dolan, Salvador Garcia, and B Richley, *Managing by Values A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century* (London: Palgrave-Macmillan, 2006).

Milliman, dkk, terdapat tiga level pengaruh *spirituality value* dalam sebuah perusahaan (*meanigfull work, sense of community dan value alignment*) yang tampak dari hirarki *attitudes* dari para pekerja.⁶⁹



Gambar 2.2 *Spirituality at work* (Milliman et al., 2003)

⁶⁹ J Milliman, A. J Czaplewski, and J Ferguson, "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment", *Journal of Organizational Change Management*, 4 (2003), 426–447.

Secara garis besar dinamika pemikiran manajemen dapat di gambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.1. Dinamika Pemikiran Manajemen

	<i>Saintific Management</i>	<i>Human Side Management</i>	<i>Ethic Management</i>	<i>Spirituality in Management</i>
<i>Concern</i>	<i>Productivity Cost</i>	<i>People Dimension</i>	<i>Good Governence</i>	<i>Environment Sustainabilty, wellbeing of all</i>
<i>Influenscing Dicipline</i>	<i>Enginerig & Economics</i>	<i>Psycology</i>	<i>Philoshopy</i>	<i>Spirituality, Consciosness</i>
<i>Major Focus</i>	<i>Technical Side</i>	<i>Human Side</i>	<i>Ethical Behavior</i>	<i>Spiritual Side</i>
<i>Illustrative Tools</i>	<i>Time and Time motion</i>	<i>MBO, Blake and Motion Grid</i>	<i>Management by Higher Objective</i>	<i>Higher Order Purpose of Existance (HOPE)</i>

Sumber: *Three paradigms in management: American, Japanese and Indian* Sharma, (2013)

Berdasarkan penjelasan diatas, *theoretical gap* yang dapat dilihat diantaranya, berkaitan dengan perbedaan filsafat ilmu yang dimiliki oleh kedua teori *Classical Management Theory* sangat technical yang didorong oleh penekanan aksiologisnya untuk meningkatkan produktifitas sebagaimana konsep konsep yang dipengaruhi oleh ilmu ekonomi. Sedangkan secara epistemologis ilmu manajemen yang dipengaruhi filsafat positisme. Filsafat *positivism* muncul setelah Auguste Comte (1798- 1857) melakukan penolakan atas paham teologi dan metafisik dimana dalam metode ilmiah, Kejujuran adalah tentang

realitas, dan paham inilah yang kemudian banyak digunakan sebagai dasar filosofis bagi *paradigm scientific* dalam dunia ilmu pengetahuan.⁷⁰ Secara ontologi filsafat positivisme banyak dipengaruhi oleh paradigma realisme, sebuah sistem ontology yang memiliki pandangan bahwa realitas sosial dalam diri seseorang hadir diluar *mind*, dan menjadi dasar bagi pendekatan-pendekatan saintifik untuk membuktikan Kejujuran-Kejujuran ilmiah dalam ilmu pengetahuan.⁷¹ Sedangkan untuk pembuktian secara tentang filsafat positivisme dapat dilakukan melalui sudut pandang kuantitatif.

Sedangkan *Spiritual management* secara ontologis banyak dipengaruhi oleh filsafat postpositivisme, yang melihat realitas sosial merupakan realitas yang holistic, dinamis dan penuh makna dan hubungan gejalanya bersifat interaktif. Sekilas *Spiritual management* lebih tampak seperti *Human Side management* atau *ethic management*, dimana aspek etika dan moral merupakan aspek kebaruan yang membedakan dengan *scientific management*, dimana dalam *scientific management* menganggap bahwa perilaku etis sebagai perilaku yang tidak

⁷⁰ Anddison Eketu, Management Research : A Thought on Validity of Positivism,.

⁷¹ Smith and Ceusters, Ontological realism: A methodology for coordinated evolution of scientific ontologies, .

rasional, sehingga dalam *classical management* aspek moral, spiritual tidak dimasukkan dalam kajiannya. Sedangkan dalam aliran *neoclassical management* aspek manusia dan relasi sosial yang ada di sekitarnya, mulai mendapat perhatian untuk dimasukkan di dalam teori *neoclassical management*, sehingga kemudian *neoclassical management* dikenal sebagai *human relation management*.⁷² Perilaku etis dari manusia kemudian juga mendapatkan tempat yang akan menjadikan *human side* memiliki *concern* terhadap *good governance* untuk mendapatkan *Management by Higher Objective*⁷³, sehingga tujuan-tujuan material masih di gunakan sebagai tujuan utama dari sebuah perusahaan. Sedangkan perilaku etis merupakan saran untuk mendapatkan *Higher Objective*, sebuah perilaku yang mengorbankan kepentingan individu dan lebih mementingkan kepentingan sosial atau non material.⁷⁴ Dalam pengertian ini standar moral yang digunakan masih bersifat umum karena setiap kelompok masyarakat memiliki standard moral yang berbeda-beda. Dalam konteks agama Islam standard moralnya harus diderivikasikan dari ajaran Islam baik yang berasal dari sumber

⁷² J Ferdous, "A Journey of Organization Theories: From Classical to Modern", *International Journal of Business, Economics and Law*, 2 (2017), 1–4.

⁷³ S Sharma, "Three Paradigms in Management: American, Japanese and Indian", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 1 (2013), 30–41.

⁷⁴ M Misanam, Suseno, and Hendrieanto, *Ekonomi Islam*, .

primer Agama Islam yaitu Al Qur'an atau Sumber sekunder yaitu standard perilaku yang pernah dilakukan Nabi Muhammad SAW dalam bentuk sunnah, dalam konsep ini *Spiritual management* secara ontologis lebih bersifat sebagai aliran yang dipengaruhi aliran idealisme sedangkan *classical management theory* lebih bersifat determinisme.⁷⁵

Dengan demikian standard moral yang digunakan tidak sama dengan standard moral yang berbeda-beda dari kelompok masyarakat dengan keyakinan yang berbeda-beda pula. Standard moral yang ada dalam Islam tentu tidak sama dengan dengan standard moral yang dibangun ilmu management saintifik sebagai *mainstream* pemikiran manajemen. Dalam penelitian ini, penggunaan *Islamic Leadership* yang diambil dari sifat Rasulullah Muhammad SAW dan *Spirituality* menempatkan penelitian ini dalam wilayah *Spirituality in Management*, jika di pertemukan dengan *Scientific Management* maka terdapat perbedaan perbedaan yang sangat mendasar. Beberapa perbedaan konsep yang ada antara *Scientific Management* sebagai *mainstream theory* dengan *Spirituality in Management*. Secara filosofis, *spirituality in management* berasal dari pusat Kejujuran dari dimensi spiritual dalam eksistensi agama Islam pusat dari

⁷⁵ G. H Rice Jr, "Idealism and Management Decison Making", *Journal of General Management*, 2 (1979), 14–21.

Kejujuran dalam dimensi agama Islam adalah Al Qur'an dan Sunnah, dalam penelitian ini menggunakan dasarnya berasal dari sifat-sifat yang dimiliki oleh Rasulullah SAW yang kemudian diprosikan sebagai *Islamic Leadership*. Sebagai *illustrative Tools* untuk mendapatkan *Higher Order Purpose of Existance* (HOPE).

2.3 Teori Multiple Intellegence dan Spiritual Intellegence

Bagaimanakah sesungguhnya kemudian Sains memberikan ruang atas aspek spiritual dalam sains barat yang sangat *material oriented*. Salah satu rujukan yang dapat memberikan penjelasan mengenai fitrah manusia akan cenderung akan kembali kepada sebab penciptaan dirinya adalah dengan melihat sebuah teori tentang kecerdasan manusia yang di kembangkan oleh Howard Gardner, seorang Psikolog Amerika Serikat yang memformulasi teori kecerdasan Majemuk (*Multiple Intellegence*).⁷⁶ Dalam teori kecerdasan majemuk ini Howard Gardner menyampaikan pendapatnya bahwa kecerdasan seseorang itu tidaklah tunggal sebagaimana di gambarkan dalam teori kecerdasan dengan menggunakan IQ yang dikembangkan oleh Alfred Binet.⁷⁷ Menurut Gardner kecerdasan seorang manusia itu majemuk, setidaknya terdapat delapan tipe kecerdasan seseorang.

⁷⁶ Gardner, *Frames of Mind : The Theory of Multiple Intelligence*, .

⁷⁷ Binet Alfred, *Experimental Psychological Studies* (Chicago: The Open Court Publishing Co, 1905).

Kedelapan tipe kecerdasan dalam teori kecerdasan majemuk antara lain: *Linguistic Intelligence*, *logical/mathematical Intelligence*, *spatial Intelligence*, *bodily-kinesthetic Intelligence*, *musical Intelligence*, *interpersonal Intelligence*, *intrapersonal Intelligence* dan *naturalist Intelligence*. Dalam teori ini tidak dijelaskan secara spesifik terdapatnya *spiritual intelligence* dalam diri seseorang, akan tetapi kecerdasan spiritual pada awalnya di masukkan kedalam tipe kecerdasan *intrapersonal intelligences*, akan tetapi dalam *intrapersonal intelligences* tidak di nyatakan secara spesifik bahwa *spirituall intelligence* merupakan bagian dari *intrapersonal intelligences* hanya saja dalam tipe kecerdasan tersebut disebutkan bahwa seseorang yang memiliki ketajaman dalam insrospeksi diri, kuat dalam melakukan perenungan dan penghayatan terhadap diri sendiri dan lingkungan di sekitarnya⁷⁸, secara khusus dalam penjelasannya tidak di tujukan untuk mewedahi *spiritual intelligence* akan tetapi kemudian dalam perkembangannya mulai mengkhususkan untuk melakukan penambahan potensi kecerdasan kesembilan yaitu *existencial intelligences*⁷⁹. Dalam *existencial intelligences* disampaikan oleh Halama & Striženec bahwa dalam *existencial*

⁷⁸ H Gardner, "A Case Against Spiritual Intelligence", *The International Journal for the Psychology of Religion*, 1 (2000), 27–34.

⁷⁹ H Gardner, "Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century", *Gifted and Talented International*, 2 (1999), 131–33.

intelligences terdapat beberapa kategori yang menjadi penanda dari tipe kecerdasan *existencial intelligences* diantaranya adalah: *spirituall life*, *spirituall capacity*, *spirituall feeling* dan mistisisme.⁸⁰

Menurut 'kecerdasan spiritual' disebut oleh Zohar dan Marshall (1997). Sejak perkembangan konstruk ini peneliti telah mencari kontribusi kecerdasan spiritual dari perspektif organisasi. Emmons mengklaim bahwa spiritualitas individu dapat membantu orang untuk mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan dan tujuan mereka mencapai kapasitas melalui mempekerjakan kesadaran keberadaan diri dan produksi makna pribadi (Shabani *et al.*, 2011). Kecerdasan spiritual tidak hanya kombinasi dari istilah Spiritualitas dan kecerdasan tetapi juga mewakili bimbingan spontan dengan memunculkan orisinalitas dan pendekatan holistik dari konsep-konsep (Zohar & Drake, 2000). Spiritualitas individu mempengaruhi kinerja karyawan yang telah dikonfirmasi secara empiris (Gani, Hashim *et al.*, 2013).

Zohar dan Marshall (1997) mendefinisikan kecerdasan spiritual untuk mengidentifikasi kehidupan sebagai 'makna', 'tujuan' dan 'nilai' yang menghubungkan makna kegiatan

⁸⁰ Peter Halama and Michal Stríženec, "Spiritual, Existential or Both? Theoretical Considerations on the Nature of "Higher" Intelligences", *Studia Psychologica*, 3 (2004), 239–53.

masyarakat dan kemampuan intelektual yang berkaitan dengan pertanyaan tentang keberadaan manusia. Zohar dan Marshall mendefinisikan *Spiritual intelligence* sebagai "kecerdasan yang dengannya kita mengatasi dan memecahkan masalah makna dan nilai, kecerdasan yang dengannya kita dapat menempatkan tindakan dan kehidupan kita dalam konteks yang lebih luas, lebih kaya makna".⁸¹ Kecerdasan spiritual menyoroti dan mengisyaratkan menghubungkan *Spiritual Intelligence* dengan rasa koneksi ke keseluruhan yang lebih luas dan lebih besar. Noble (2000) kecerdasan spiritual individu adalah kemampuan bawaan yang membantu orang untuk pertumbuhan psikologis. Orang yang matang dan sehat secara psikologis dapat menjadi aset terbaik bagi organisasi mana pun. Untuk alasan ini, perlu untuk memahami kontribusi kecerdasan spiritual pada perilaku individu dalam pengaturan tempat kerja yang dapat berkontribusi pengetahuan yang lebih besar di bidang manajemen dan psikologi.

Kecerdasan Spiritual dibawa ke dalam kuantum yang terukur seperti banyak efisiensi psikis lainnya dan potensi yang hanya dimiliki manusia dalam sifatnya. Seperti dalam teori Kecerdasan emosional, itu diterima sebagai "Model Kemampuan" seperti yang pertama kali disarankan dan dijelaskan oleh Mayer

⁸¹ Zohar and Marshall, SQ : Connecting with our Spiritual Intelligence, 3.

(2001) untuk menghadapinya dengan nyaman. Kecerdasan Spiritual juga dipertimbangkan pada kisaran yang sama dan secara teoritis memberikan dasar teoritis yang kuat untuk menilai pada individu daripada mempertimbangkan kuantitas ini sebagai bagian dari moral dan kebajikan sebagai kualitas faktor kepribadian yang sama. Meskipun ada tumpang tindih kita akan menanganinya sebagai entitas yang terpisah.

Kecerdasan spiritual tidak selalu berhubungan dengan agama. Bagi sebagian orang, kecerdasan spiritual diungkapkan melalui agama formal, tetapi beragama tidak menjamin memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi. Agama formal adalah seperangkat aturan dan kepercayaan yang dibebankan secara eksternal, bersifat *top down*, diwarisi dari pendeta, nabi, dan kitab suci atau ditanamkan melalui keluarga dan tradisi (Zohar, 2007). Kecerdasan spiritual seperti yang telah dijelaskan di atas, merupakan kemampuan internal bawaan otak dan jiwa manusia yang sumber terdalamnya adalah alam semesta itu sendiri, yang memungkinkan otak untuk menemukan dan menggunakan makna dalam memecahkan persoalan dalam hidupnya.

Kemampuan intelektual dan berurusan dengan pertanyaan keberadaan manusia.⁸² Dia telah menyarankan lima komponen kecerdasan spiritual:

⁸² Zohar and Marshall, SQ : Connecting with our Spiritual Intelligence, .

1. Kapasitas untuk melampaui fisik dan material.
2. Kemampuan untuk mengalami keadaan kesadaran yang meningkat
3. Kemampuan untuk mengutamakan pengalaman sehari-hari
4. Kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya spiritual untuk memecahkan masalah
5. Kapasitas untuk berbudi luhur.

Noble (2000; 2001) telah mengidentifikasi kecerdasan spiritual sebagai potensi bawaan manusia dan setuju dengan kemampuan inti Emmons⁸³ dan menambahkan dua elemen lainnya:

1. Pengakuan sadar bahwa realitas fisik tertanam dalam realitas multidimensi yang lebih besar yang dengannya orang berinteraksi, secara sadar dan tidak sadar, setiap saat.
2. Pengejaran kesehatan psikologis secara sadar, tidak hanya untuk diri mereka sendiri tetapi juga demi komunitas global.

Aspek-aspek Kecerdasan Spiritual. Kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai. Menurut Zohar & Marshall, tanda-

⁸³ Emmons, Is Spirituality an Intelligence?, .

tanda kecerdasan spiritual yang telah berkembang baik dalam diri seseorang mencakup hal-hal berikut:

- a. Kemampuan bersikap fleksibel (*Tawazzun*)
- b. Kemampuan seseorang untuk bersikap adaptif secara spontan dan aktif, memiliki pertimbangan yang dapat dipertanggungjawabkan di saat mengalami dilematis.
- c. Memiliki integritas dalam membawakan visi dan nilai pada orang lain.
- d. Kemampuan seseorang yang mencakup usaha untuk mengetahui batas wilayah yang nyaman untuk dirinya, yang mendorong seseorang untuk merenungkan apa yang dipercayai dan apa yang dianggap bernilai, berusaha untuk memperhatikan segala macam kejadian dan peristiwa dengan berpegang pada agama yang diyakininya.
- e. Ikhlas dan tawakal dalam menghadapi dan melampaui cobaan.
- f. Kemampuan seseorang dalam menghadapi penderitaan dan menjadikan penderitaan yang dialami sebagai motivasi untuk mendapatkan kehidupan yang lebih baik di kemudian hari. Kemampuan seseorang dimana di saat dia mengalami sakit, ia akan menyadari keterbatasan dirinya, dan menjadi lebih dekat dengan Tuhan dan yakin

bahwa hanya Tuhan yang akan memberikan kesembuhan.

- g. Tingkat kesadaran tinggi dan kualitas hidup yang dipahami oleh visi dan misi.
- h. Kualitas hidup seseorang yang didasarkan pada tujuan hidup yang pasti dan berpegang pada nilai-nilai yang mampu mendorong untuk mencapai tujuan tersebut.
- i. Berpikir secara holistic.
- j. Kecenderungan seseorang untuk melihat keterkaitan berbagai hal. Kemampuan seseorang yang memiliki kemudahan untuk bekerja melawan konvensi dan tidak tergantung dengan orang lain.
- k. Tawaddhu' (rendah hati). Memandang bahwa orang lain sebagai ciptaan Tuhan memiliki keunikan dan keistimewaan, sehingga dia senantiasa membuat orang lain merasa penting. Karena sesungguhnya setiap pribadi adalah istimewa. Setiap orang adalah spesial, unik, dan berhak untuk dihargai. Manusia adalah pribadi yang harus diperlakukan khusus. Manusia adalah makhluk yang sangat sensitif.⁸⁴

Zohar dan Marshall mengungkapkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan spiritual yaitu:

⁸⁴ Zohar and Marshall, SQ : Connecting with our Spiritual Intelligence, .

a. Sel saraf otak

Otak menjadi jembatan antara kehidupan batin dan lahiriah kita. Ia mampu menjalankan semua ini karena bersifat kompleks, luwes, adaptif dan mampu mengorganisasikan diri. Menurut penelitian yang dilakukan pada era 1990-an dengan menggunakan MEG (Magneto–Encephalo–Graphy) membuktikan bahwa sel saraf otak pada rentang 40 Hz merupakan basis bagi kecerdasan spiritual.

b. Titik Tuhan (*God spot*)

Rama Chandra menemukan adanya bagian dalam otak, yaitu lobus temporal yang meningkat ketika pengalaman religius atau spiritual berlangsung. Dia menyebutnya sebagai titik Tuhan atau *God Spot*. Titik Tuhan memainkan peran biologis yang menentukan dalam pengalaman spiritual. Namun demikian, titik Tuhan bukan merupakan syarat mutlak dalam kecerdasan spiritual.⁸⁵

Faktor-faktor yang disebutkan di atas, melahirkan perilaku-perilaku yang dapat disimpulkan menjadi tiga sebab yang membuat seseorang terhambat secara spiritual yaitu (Zohar, 2007):

⁸⁵ Zohar and Marshall, SQ : Connecting with our Spiritual Intelligence, 59.

- a. Tidak mengembangkan beberapa bagian dari dirinya sama sekali.
- b. Telah mengembangkan beberapa bagian, namun tidak proposional, atau dengan cara yang negatif atau destruktif.
- c. Bertentangan atau buruknya hubungan antara bagian-bagian.

Sementara itu, model dikembangkan oleh David King berdasarkan model kecerdasan spiritual.⁸⁶ Seorang peneliti kecerdasan spiritual dari Universitas Trent di Peterborough, Ontario, Kanada harus mengukur kecerdasan spiritual yaitu:

Pertama, *Critical Existential Thinking (CET)*. Komponen ini melibatkan kemampuan untuk secara kritis merefleksikan makna, tujuan, dan masalah eksistensial atau metafisik lainnya (misalnya, realitas, alam semesta, ruang, waktu, kematian).

Kedua, *Personal Meaning Production (PMP)*. Komponen ini didefinisikan sebagai kemampuan untuk membangun makna dan tujuan pribadi dalam semua pengalaman fisik dan mental, termasuk kemampuan untuk menciptakan dan mengendalikan tujuan hidup. Sebagai pemikiran eksistensial, makna pribadi

⁸⁶ King and L. A.DeCicco, *Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence*, .

sering digambarkan sebagai komponen spiritualitas yang membutuhkan pertimbangan dalam model kecerdasan spiritual.

Ketiga, Kesadaran Transendental (TC). Komponen ini melibatkan kemampuan untuk melihat dimensi transenden diri Anda (yaitu, diri transenden), orang lain, dan dunia fisik (misalnya, non-materialisme, keterkaitan) secara normal, untuk membangun kesadaran.

Keempat, Perluasan status Sadar (CSE). kemampuan untuk memasuki tingkat kesadaran yang lebih tinggi; mencapai pemahaman tentang kesadaran murni, kosmis, kesatuan, menuju kesatuan; misalnya melalui kontemplasi, meditasi, doa, ritual ibadah.

2.4 Konsep Islamic Leadership

Istilah kepemimpinan, dalam kamus bahasa Indonesia berasal dari kata “pimpin” yang mempunyai arti “dibimbing”. Sedangkan kata pemimpin itu sendiri mempunyai makna “orang yang memimpin.” Jadi kepemimpinan adalah cara untuk memimpin. Terkait dengan definisi pemimpin bisa diartikan seseorang yang terus menerus membuktikan bahwa ia mampu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain (Rasyid, 1997:75). Dari sini dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah sebuah konsep yang merangkum berbagai segi, diantaranya adalah proses interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin

dalam mengejar tujuan bersama. Kepemimpinan diartikan sebagai proses atau kemampuan mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Seperti yang diungkapkan⁸⁷ :

Dasar konseptual kepemimpinan dalam perspektif Islam paling tidak harus digunakan tiga pendekatan yaitu normatif, historis dan teoritis.

1. **Pendekatan Normatif**, Dasar konseptual *Islamic Leadership* secara normatif bersumber pada Al-Qur'an dan Hadist yang terbagi atas tiga prinsip pokok, antara lain: *pertama*, prinsip tanggung jawab dalam organisasi. Dalam Islam telah digariskan bahwa setiap manusia adalah pemimpin (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinan tersebut ia dituntut bertanggung jawab. Tanggung jawab disini adalah substansi utama yang harus dipahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diserahkan kepadanya tidak disia-siakan. Sebagaimana dalam Al-Quran Surat Al-Maidah: 55. Dalam Hadis Rasulullah saw. Istilah pemimpin dijumpai dalam kata Ra'in, seperti dalam sebuah hadits كلكم راع (Setiap orang diantara kamu adalah pemimpin). Dari uraian al-Qur'an dan Hadis di atas hal yang dapat digaris

⁸⁷ Fleishman and G. Hunt, Current Development in Study of Leadership, 3.

-
- bawahi, adalah bahwa *Islamic Leadership* merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridloi Allah swt. *Kedua*, Prinsip Etika Keadilan. Untuk menjaga keseimbangan kepentingan, maka asas keadilan harus benar-benar dijaga agar tidak muncul stigma-stigma ketidakadilan seperti kelompok marginal dan lain-lain. *Ketiga*, Prinsip Kesederhanaan. Rasulullah menegaskan bahwa seorang pemimpin harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani (خادمهم) رئيس القوم).
2. Pendekatan Historis. Al-Qur'an begitu kaya dengan kisah-kisah umat masa lalu sebagai pelajaran dan bahan perenungan bagi umat yang akan datang. Dengan pendekatan historis ini diharapkan lahir pemimpin-pemimpin Islam yang memiliki sifat *al-sidq, amanah, fathonah, tabligh*, dan lain-lain, sebagai syarat keberhasilannya dalam memimpin. Kisah-kisah dalam Al-Qur'an, Hadis, sirah nabawiyah serta sirah sahabat telah memuat berbagai pesan moral yang tak ternilai harganya.
 3. Pendekatan Teoritis. Ideologi Islam adalah ideologi terbuka dan dialektis.

Hal ini mengandung arti walaupun dasar-dasar konseptual yang ada sudah sempurna, namun Islam tidak menutup kesempatan untuk mengkomunikasikan ide-ide dan pemikiran-

pemikiran dari luar selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan Al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah.⁸⁸

Dalam perspektif Islam, Safi (1995) mengusulkan bahwa para pemimpin perlu memiliki kualitas kepemimpinan yang baik seperti kesabaran (*sabr*), keyakinan (*yaqin*), pengetahuan (*'ilm*), komunikasi (*fathonah*), perusahaan (*iqdam*) dan keringanan (*lin*) dalam untuk melayani dan membimbing pengikut mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Marbun (2013) juga setuju bahwa kepercayaan, keadilan, ketulusan, kejujuran, syukur, dan keberanian sebagai *Islamic Leadership* memenuhi syarat yang menunjukkan atribut positif dalam mendapatkan kepercayaan pengikut, pelanggan, dan pemangku kepentingan.

Deris (2012) menekankan bahwa kualitas *Islamic Leadership* terdiri dari empat atribut utama; Kejujuran (*Shiddiq*), kepercayaan (*amanah*), pengetahuan (*fathonah*) dan komunikasi (*tabligh*). Selain itu, Deris juga menekankan bahwa untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi, kualitas kepemimpinan adalah penting seperti kemampuan untuk memahami dengan baik, kemampuan untuk menjawab pertanyaan secara memadai, kemampuan untuk mendapatkan cinta dan kehangatan anggota,

⁸⁸ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 23.

kecenderungan untuk membuat keputusan setelah berkonsultasi, mendorong kritik, persepsi dinamis, serius dan bersemangat.

Islamic Leadership didasarkan pada Al-Qur'an dan Sunnah. Ada empat kualitas *Islamic Leadership* yang terkait dengan Nabi Muhammad (SAW). Ini terdiri dari Kejujuran (*Shiddiq*), kepercayaan (*amanah*), pengetahuan (*fathonah*) dan komunikasi (*tabligh*).⁸⁹ Para pemimpin Islam untuk mendapatkan berkah dari Allah (SWT), Komponen dalam *Islamic Leadership* antara lain⁹⁰:

- a). Kejujuran (*Shiddiq*) adalah salah satu kualitas *Islamic Leadership* yang membutuhkan konsistensi antara kata-kata dan tindakan.⁹¹ Dalam *Islamic Leadership*, kejujuran memiliki makna yang komprehensif. Seorang pemimpin harus selalu berbicara Kejujuran dan jujur dari inti hati, bukan untuk kepura-puraan tetapi untuk penetapan standar moral dalam masyarakat. Karakter *Shiddiq* memberikan ketenangan bagi jiwa, meskipun kebohongan akan mengkhawatirkan hati dan membuatnya cemas.

Menurut Abbasi (2008), ada tiga jenis kejujuran (i) kejujuran berbicara; (ii) Kejujuran hati; dan (iii) Kejujuran tindakan. Sejati adalah kebutuhan dalam ucapan, niat, resolusi, pemenuhan resolusi, dalam tindakan dan di semua

⁸⁹ Ahmad, Management from an Islamic Perspective, .

⁹⁰ Beekun and Badawi, Leadership: An Islamic Perspective, .

⁹¹ Ibid., .

stasiun di jalan. Kejujuran mengarah pada konsistensi budaya organisasi; andal dan bertanggung jawab terhadap pemegang saham; pelanggan dan masyarakat secara keseluruhan. Dengan demikian, Kejujuran adalah nilai-nilai yang menggerakkan komitmen seorang pemimpin dan memberikan kinerja yang lebih baik bagi bisnis.

b). *Trust* (amanah)

Kepercayaan sebagai harapan bahwa karyawan dalam organisasi dapat mengandalkan untuk memenuhi kewajiban mereka, berperilaku dalam perilaku yang dapat diprediksi, dan bernegosiasi secara adil bahkan ketika kemungkinan oportunistik hadir (Gulati & Sytch, 2008). Kepercayaan adalah nilai yang harus diwujudkan dalam kepemimpinan (Abbasi, Rehman & Bibi, 2010). Untuk menerapkan nilai ini dalam kepemimpinan berarti menjadikan setiap staf orang yang dapat dipercaya (Alhabshi & Ghazali, 1994). Konsep kepercayaan menekankan ide tanggung jawab terhadap pemangku kepentingan organisasi. Sebagai nilai inti, kepercayaan sesuai dengan protokol Islam keseluruhan yang mengatur hubungan sosial⁹² dan Nabi Muhammad (SAW) adalah contoh terbaik dari pemimpin kepercayaan.

⁹² Beekun and Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective*, .

Dalam perkembangan global, kepercayaan adalah tuntutan untuk mempertahankan di antara asosiasi bisnis. Kurangnya kepercayaan dalam praktik organisasi, akan membuat kemungkinan lebih rendah bagi bisnis lain untuk bekerja sama dengan organisasi. Pameran kepercayaan harus untuk pengembangan organisasi (McGuire, Palus, Pasmore, & Rhodes, 2009). Kepercayaan mengarah pada pengurangan waktu dan biaya yang harus dikeluarkan untuk urusan hukum. Kerahasiaan juga disorot dalam ajaran Islam melalui larangan curiga dan tidak percaya. Kepercayaan mengarah pada penghematan waktu dan biaya transaksi yang dapat dihabiskan untuk negosiasi dan urusan hukum. Hak privasi juga ditekankan dalam pengajaran Islam melalui larangan mencurigakan.

c). Pengetahuan (*Fathonah*)

Pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan dan informasi yang cukup (Safi, 1995; Bangash, 2000; Mustapha, 2000; Ahmad, 2002). Intensitas dalam pengetahuan menciptakan kerendahan hati dan membujuk orang betapa pentingnya orang tersebut untuk mengeksplorasi bidang pengetahuan baru.

Pengetahuan ini membawa para pemimpin yang kompeten dan kompeten memiliki kemampuan untuk melihat pandangan penuh situasi untuk memberikan hasil

yang tepat pada waktu yang tepat (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Dalam organisasi, pengetahuan sangat berharga karena merupakan kekuatan untuk menciptakan perbedaan dan memberikan keunggulan kompetitif (Abbasi *et al.*, 2010).

Para pemimpin Muslim harus memiliki pengetahuan dalam semua aspek dan penting bagi para pemimpin dalam melakukan tugas-tugas mereka dengan mengikuti hukum syariah dan Islam karena mereka harus mampu menganalisis situasi secara keseluruhan, menetapkan prioritas untuk tindakan dan mengembangkan strategi untuk implementasi mereka untuk mendukung kinerja organisasi dan demi Allah (SWT).

d). Komunikasi (*tabligh*)

Komunikasi (*tabligh*) adalah kualitas kepemimpinan lainnya. Ini adalah kemampuan untuk mengartikulasikan ide dan pandangan dengan jelas dan fasih (Safi, 1995; Bangash, 2000). Ini diperlukan untuk mengomunikasikan tujuan misi dengan jelas dan menginspirasi orang untuk mengikutinya. Al-Qur'an sendiri adalah dokumen yang paling fasih dan menarik bagi pikiran dan hati. Sebagai contoh, Nabi Muhammad (SAW) menyampaikan pesan Islam dengan cara yang langsung diterima oleh sekelompok kecil orang di

Mekah. Meskipun, orang Quraisy menerima bahwa pesannya memiliki nilai tetapi mereka menentangnya karena mereka menganggapnya merusak kepentingan pribadi mereka (Volpato, 2011). Komunikasi adalah kualitas yang sangat penting yang perlu dipelajari, dipraktikkan dan dikuasai oleh setiap pemimpin. Komunikasi sangat penting tidak hanya untuk pengikut yang meyakinkan untuk menerima tindakan dan untuk memberikan diri mereka sendiri untuk serangkaian tujuan tertentu, tetapi untuk membahas dan berkomunikasi dengan lawan dan pesaing juga (Abbasi, 2008).

2.5 Teori Locus Of Control

Teori *Locus of control* (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh Rotter (1996), seorang ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian (*personality*), yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny*) sendiri (Kreitner dan Kinicki, 2005). *Locus of control* adalah bagaimana individu merasa/melihat garis/hubungan antara tingkah lakunya dan akibatnya, apakah ia dapat menerima tanggung jawab atau tidak atas tindakannya. Rotter terkenal dengan pengembangan pertama skala pusat pengendali, menempatkan keyakinan tentang kendali pada dua dimensi:

internal dan eksternal.⁹³ Internal *locus of control* mengacu pada keyakinan bahwa individu bertanggung jawab untuk hal-hal yang terjadi pada dirinya. Sedangkan eksternal *locus of control* mengacu pada keyakinan bahwa hal-hal yang terjadi merupakan sebuah keberuntungan, kesempatan, nasib, atau orang lain. Robbins & Judge berpendapat bahwa *locus of control* merupakan tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri.

Sedangkan Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan lokus kendali sebagai tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa-apa pun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan.

Kreitner & Kinichi (2005) mengatakan bahwa hasil yang dicapai *locus of control* internal dianggap berasal dari aktifitas dirinya. Sedangkan pada individu *locus of control* eksternal menganggap bahwa keberhasilan yang dicapai dikontrol dari keadaan sekitarnya. Seseorang yang mempunyai internal *locus of*

⁹³ Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforment, .

control akan memandang dunia sebagai sesuatu yang dapat diramalkan, dan perilaku individu turut berperan di dalamnya. Pada individu yang mempunyai *external locus of control* akan memandang dunia sebagai sesuatu yang tidak dapat diramalkan, demikian juga dalam mencapai tujuan sehingga perilaku individu tidak akan mempunyai peran di dalamnya.

Rotter (1975) menyatakan bahwa internal dan eksternal mewakili dua ujung kontinum, bukan bukan secara terpisah. Internal cenderung menyatakan bahwa sebuah peristiwa berada pada kontrol mereka sendiri, sementara eksternal lebih cenderung menyalahkan faktor luar yang mempengaruhi suatu kejadian yang menimpa mereka. Terdapat dua konsep penting tentang *locus of control*, yaitu:

1. ***Internal Locus of Control***. Orang-orang dengan *locus of control* internal percaya bahwa setiap hal yang terjadi dalam hidupnya merupakan hasil dari aktivitas dirinya dan berada dibawah kontrol dirinya. Diri menjadi fokus utama dan sebagai penanggung jawab atas apapun yang terjadi dalam hidupnya. Sebagai contoh, jika mendapat nilai dalam sebuah tes, orang dengan tipe internal ini akan bersikap bangga dan memuji dirinya apabila mendapat nilai baik atau bahkan mencela diri apabila mendapat nilai yang buruk.

2. *External Locus of Control*. Sebaliknya orang yang memiliki tipe *locus of control* eksternal percaya bahwa segala hal yang terjadi berada di luar kontrol dirinya. Menurut mereka, lingkungan dan situasi sosial di sekelilingnya mempengaruhi peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Sebagai contoh, saat menerima hasil test, jika hasilnya baik dia akan memuji guru atau apapun diluar dirinya, sebaliknya jika mendapatkan nilai yang buruk, dia akan menyalahkan guru, soal ujian, keadaan, atau apapun yang ada di sekelilingnya.

Karakteristik internal *locus of control* menurut Crider (1983:47), karakteristik internal *locus of control* adalah sebagai berikut:

- a. Suka bekerja keras
- b. Memiliki inisiatif yang tinggi
- c. Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah
- d. Selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin
- e. Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori Crider (1983:48) dimana internal *locus of control* dapat dilihat berdasarkan karakteristiknya yaitu: suka bekerja

keras, memiliki inisiatif yang tinggi, selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah, selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin, dan selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil. Crider (1983:47) Berdasarkan teori Crider maka indikator yang digunakan adalah:

- a. Memperoleh keberhasilan merupakan hasil dari kerja keras, dan tidak ada hubungannya dengan keberuntungan.
- b. Meningkatkan kualitas diri merupakan hasil dari inisiatif yang ada pada diri kita.
- c. Ketika sedang menghadapi masalah, hal yang dilakukan yaitu mencari solusi untuk memecahkan masalah tersebut.
- d. Selalu berfikir secara efektif dalam melakukan pekerjaan.
- e. Keberhasilan yang diperoleh sebanding dengan usaha yang dilakukan.

Ciri-Ciri *Locus of Control*

Locus of control terdiri dari dua macam internal dan eksternal, adapun ciri-cirinya sebagai berikut:

- a. Ciri-ciri *locus of control* internal sebagai berikut:
 - 1) Merasa mampu untuk mengatur segala tindakan, perbuatan dan lingkungannya.

- 2) Rajin, ulet, mandiri dan tidak mudah terpengaruh begitu saja terhadap pengaruh dari luar.
- 3) Lebih bertanggung jawab terhadap kesalahan dan kegagalannya
- 4) Lebih efektif dalam menyelesaikan tugas.
- 5) Memiliki kepercayaan tinggi akan kemampuan dirinya.

b. Ciri-ciri *locus of control* eksternal sebagai berikut:

- 1) Lebih pasrah dan bersikap *comforming* dengan lingkungan.
- 2) Merasa bahwa perbuatannya kecil berpengaruh terhadap kejadian yang akan dihadapi, baik untuk menjalani situasi yang tidak menyenangkan maupun dalam usaha untuk mencapai tujuan.
- 3) Kurang bertanggung jawab terhadap kesalahan yang diperbuat.
- 4) Kurang percaya diri terhadap kemampuannya.

2.6 Teori Organizational Citizenship Behavior

Menurut Robbins & Judge (2008) dalam bukunya *Organizational Behavior* mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi

tersebut secara efektif. OCB sering didefinisikan sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung akan memberikan kontribusi pada keefektifan fungsi organisasi, OCB merupakan perilaku yang dapat menguntungkan organisasi, misalnya dengan memberikan bantuan kepada teman kerja secara sukarela, meringankan beban teman kerja, tidak terlalu banyak beristirahat, selalu melaksanakan tugas walaupun tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah.⁹⁴

Menurut Aldag dan Resckhe, *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.⁹⁵

Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung

⁹⁴ Organ, *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*, .

⁹⁵ R Aldag and W Resckhe, "Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to the Organization", *Center for Organization Effectiveness*, 1997, 1–8.

dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff, dkk, 2000).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.⁹⁶ Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Borman dan Motowidlo (1993) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota

⁹⁶ Organ, *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*, .

organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

OCB merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri (Sloat, 1999), tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Organ dan Konovski, 1989). OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian⁹⁷, serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Meyer, *et al.*, 1997) termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi.

Perilaku atau peranan yang dilakukan oleh karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan. Berbagai pendapat yang mengemukakan tentang pentingnya perilaku karyawan yang mau bekerja melebihi deskripsi jabatan yang ada antara lain seperti yang dikemukakan oleh Robbins (Robbins dan Judge, 2015) yang menyatakan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan.

⁹⁷ Organ, *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*, .

Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (Robbins dan Judge, 2015). Menurut Robbins dan Judge (2015), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Perilaku tersebut tidak akan mendapat imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak, namun sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB akan memberikan penilaian positif atasan seperti penugasan dan promosi (Bateman dan Organ, 1983). Eisenberger (1990) mengungkapkan bahwa perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan guru dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka.

Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Sebelum Organ mengintroduksi Konsep OCB menciptakan gelombang perubahan besar dalam bidang perilaku organisasi Garg dan Rastogi, (2006). Konsep ini mengarahkan

organisasi menjadi lebih inovatif, fleksibel, produktif, dan *responsive* (Garg dan Rastogi, 2006; Koberg dan Boss, 2005).

Studi tentang *Organization Citizenship Behavior* telah banyak dilakukan dari berbagai macam sektor bisnis diantaranya Perbankan.⁹⁸ Dalam sektor telekomunikasi dilakukan oleh Kashif, dkk⁹⁹, sedangkan dalam bidang pendidikan dilakukan oleh Vigoda-Gadot.¹⁰⁰

2.6.1 Dimensi OCB

Organization Citizenship Behavior (OCB) menurut Podsakoff *et al.*, (2000:516) terdapat empat dimensi dalam *organizational citizenship behavior*, yaitu: *Helping Behavior* (perilaku suka membantu). Dimensi *helping behavior* ini merupakan penyatuan dari *dimensi altruism, courtesy, cheerleading, dan peacemaking* dikarenakan *helping behavior* berkaitan dengan perilaku menolong orang lain dalam mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada serta

⁹⁸ Lelei Joy Chelagat, Protus Kiproo Chepkwony, and Ambrose Kemboi, "Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya", *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 4 (2015), 55–61.

⁹⁹ Muhammad Kashif, Yousaf Khan, and Muhammad Rafi, "An Exploration of the Determinants of OCB in the Telecommunication Sector of Pakistan", *Asian Journal of Business Management*, 2 (2011).

¹⁰⁰ Eran Vigoda-Gadot, "Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role Behavior in the Workplace", *Journal of Business and Psychology*, 3 (2007), 377–405.

menyangkut karyawan di organisasi. Pengertian dari masing-masing dimensi tersebut yaitu:

1. *Altruism* (tidak egois). Perilaku karyawan untuk membantu ataupun menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi tanpa memikirkan keuntungan pribadi.
2. *Courtesy* (kesopanan). Memperhatikan dan menghormati orang lain, juga sifat menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah interpersonal, atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi suatu masalah
3. *Cheerleading* (pemberi semangat). Karyawan terlibat atau mengikuti perayaan dari prestasi rekan kerjanya. Perilaku tersebut akan memberikan penguatan positif pada karyawan lain yang pada gilirannya akan membuat perilaku tersebut lebih mungkin terjadi di masa depan
4. *Peacemaking* (pembawa damai). Karyawan menyadari adanya masalah atau konflik yang akan memunculkan perselisihan antara dua atau lebih partisipan. Seorang *peacemaker* akan masuk kedalam permasalahan, memberikan kesempatan pada orang yang sedang memiliki masalah untuk berpikir jernih, dan membantu mencari solusi dari permasalahan

-
5. *Conscientiousness* (kesadaran untuk rela melakukan sesuatu yang bermanfaat). Perilaku yang menunjukkan sebuah usaha agar melebihi harapan dari organisasi. Perilaku sukarela atau yang bukan merupakan kewajiban dari seorang karyawan.
 6. *Sportsmanship* (sportifitas, menerima dengan tulus). Menekankan pada aspek-aspek perilaku positif terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa menyampaikan keberatan, seperti tidak suka protes, tidak suka mengeluh walaupun berada dalam situasi yang kurang nyaman, dan tidak membesar-besarkan masalah yang kecil
 7. *Civic Virtue* (kemauan untuk terlibat dalam kegiatan organisasi). Karyawan berpartisipasi aktif dalam memikirkan kehidupan organisasi atau perilaku yang menunjukkan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Contoh perilakunya adalah ketika karyawan mau terlibat dalam permasalahan yang ada di organisasi dan tetap *up to date* dalam perkembangan organisasi. Karyawan yang bertindak secara proaktif untuk mencegah situasi negatif yang dapat mempengaruhi organisasi maka dapat dikatakan menampilkan *civic virtue*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) pertama kali diajukan oleh Organ yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB (Allison *et al.*, 2001):

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional. *Altruism* merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Aspek ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan kewajiban yang harus ditanggungnya.
2. *Civic Virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah.
3. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum. Perilaku untuk melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi, seperti selalu mematuhi peraturan yang ada di organisasi. Aspek ini ditujukan dengan berusaha melebihi tugas yang diharapkan oleh perusahaan.

-
4. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. Perilaku berbuat baik atau hormat kepada orang lain, seperti membantu teman kerja dalam mencegah munculnya permasalahan, memberi konsultasi atau informasi kepada teman kerja. Seseorang yang memiliki aspek ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
 5. *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu yang merusak meskipun merasa jengkel. Perilaku yang menekankan pada aspek-aspek positif yang ada di organisasi daripada aspek negatifnya, misalnya perilaku toleransi pada situasi yang kurang ideal ditempat kerja tanpa mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil.

Operasionalisasi dimensi-dimensi OCB di kalangan peneliti menjadi sangat beragam. Podsakoff *et al.*, (2000) misalnya, mengajukan 5 dimensi OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Sementara Van Dyne dkk, (1994), mengkonseptualisasikan 3 dimensi OCB yang diadopsi dari literatur-literatur politik klasik dan modern, yaitu *Obedience*, *loyalty*, dan *Participation*.

2.6.2 Manfaat OCB

1. *Organization Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja :
 - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut,
 - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. *Organization Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer
 - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja,
 - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. *Organization Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

-
- a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan,
 - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting,
 - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut,
 - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. *Organization Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

- a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang
5. *Organization Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
- a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok,
 - b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari

munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik

- a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik,
- b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7. *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

- a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja,
- b. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara

konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8. *Organization Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
 - a. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat,
 - b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi,
 - c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.7 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melakukan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Porter, yang mengemukakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang didalam melaksanakan tugas.¹⁰¹ Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.¹⁰² Menurut Robbins (2012:187) kinerja diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) sehingga kinerja = f (A x M). Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negative.

Menurut Miner, kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.¹⁰³ Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok

¹⁰¹ Edward Lawler and Lyman Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *A Journal of Economy and Society*, 1 (1967), 20–28.

¹⁰² Mathis and H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 378.

¹⁰³ John B Miner, *Industrial-Organizational Psychology* (Singapore: McGraw-Hill, Inc, 1990).

orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan. Kinerja (*performance*) merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan. Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai '*thing done*'. Hasibuan juga mengartikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simamora, 1995:327).

Kinerja adalah pelaksanaan tugas pekerjaan pada waktu tertentu. Simamora (1995:321) menyatakan bahwa "kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat terhadap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan".

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas. Di bawah ini akan disebutkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli yaitu:

- a. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch dan Keeps: 1992).

-
- b. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. (Griffin: 1987).
 - c. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy dan Premeaux: 1993).
 - d. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson, dan Ivancevich: 1994).

Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program ataupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara mengemukakan, faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).¹⁰⁴ Hal ini sesuai dengan pendapat Davis (1964:484) yang merumuskan bahwa:

$$\text{Human performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

- a. $\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$
- b. $\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Robbins (2001:82) mendefinisikan kemampuan (*ability*) sebagai suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Hal tersebut merupakan penilaian sekarang tentang apa yang bisa dikerjakan seseorang. Keseluruhan kemampuan individual pada hakekatnya dibentuk oleh keahlian; intelektual dan fisik (hal-hal yang bersifat intelektual dan fisik).

Robbins membagi *ability* menjadi dua yakni kemampuan intelegensia dan kemampuan fisik. Keith Davis merumuskan kemampuan (*ability*) sebagai kapasitas dalam melaksanakan pekerjaan yang dipengaruhi oleh pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). *Ability* dan *motivation* adalah kombinasi

¹⁰⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 13.

yang menghasilkan prestasi individu (*human performance*) atau kinerja individu. *Motivation* dipengaruhi oleh faktor sikap (*attitude*) dan *situation*.¹⁰⁵

2) Faktor Motivasi (*Motivation*),

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya. Jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Rivai (2011:837) menyebutkan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan.

Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi kerja

¹⁰⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 13.

menurut Mangkunegara terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan.¹⁰⁶ Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik (siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya, karyawan dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama organisasi)

Menurut Simamora (2004) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari:
 - 1) Kemampuan dan keahlian
 - 2) Latar belakang
 - 3) Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - 1) Persepsi
 - 2) *Attitude*
 - 3) *Personality*
 - 4) Pembelajaran

¹⁰⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 61.

-
- 5) Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari:
- 1) Sumber daya
 - 2) Kepemimpinan
 - 3) Penghargaan
 - 4) Struktur
 - 5) Job design

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi (Mangkunegara, 2007: 15).

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.¹⁰⁷ Menurut Moehariato (2012:95) penilaian kinerja mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas

¹⁰⁷ Mathis and H. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia, 382.

tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. Sebagian besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dan berguna hanya untuk mengidentifikasi karyawan yang bekerja sangat baik atau sangat buruk, penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa menilai kinerja formal akan membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

Menurut Mathis dan Jackson, organisasi dalam penilaian kerja biasanya menggunakan dua peran yang memiliki potensi konflik.¹⁰⁸ *Peran pertama* untuk mengukur kinerja dalam memberikan imbalan kerja atau keputusan administratif mengenai karyawan. *Peran kedua* berfokus pada pengembangan individu. Dalam peran ini manajer berperan lebih sebagai seseorang penasehat dibandingkan seorang hakim yang akan mengubah atmosfer hubungan. Peran kedua tersebut akan menekankan dalam mengidentifikasi potensi dan merencanakan kesempatan pertumbuhan dan arah karyawan.

¹⁰⁸ Mathis and H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 382-383.

4. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Mathis dan Jackson adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan
- b. Kualitas, Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- c. Ketepatan waktu, Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.
- d. Kehadiran, Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.
- e. Kemampuan bekerjasama, Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas

dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.¹⁰⁹

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan, sehingga indikator yang digunakan pada variabel kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.

Sedangkan Bernadin & Russel mengemukakan enam kriteria pokok untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality*, yaitu tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan
- b. *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan. Misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness*, yaitu tingkat sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan

¹⁰⁹ Mathis and H. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia, 378.

memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

- d. *Cost-Effectiveness*, yaitu sejauhmana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.
- e. *Need For Supervision*, yaitu tingkat sejauhmana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal Impact*, yaitu tingkat sejauhmana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.¹¹⁰

¹¹⁰ H. John Bernardin and Russel, *Human Resource Management* (New York: Mc Graw-Hill, 2010).

Bab 3

KAJIAN EMPIRIS

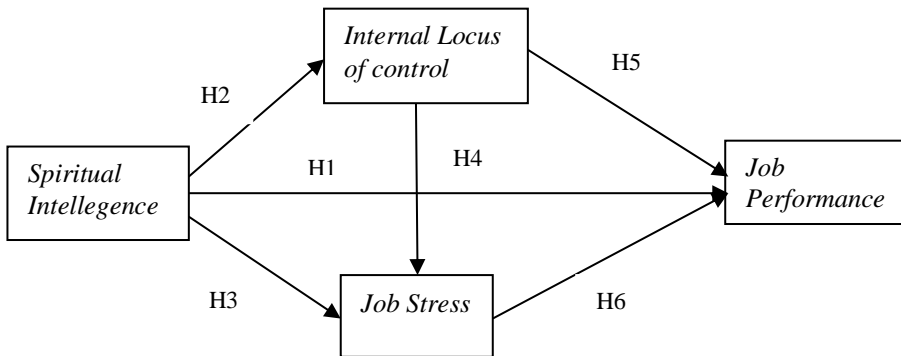
3.1 Studi yang Dilakukan Ahmad et al. (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad *et al.*,. Penelitian ini Kecerdasan spiritual adalah kapasitas pikiran untuk menangani aspek spiritual dan substansial kehidupan. Literatur menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual dapat efektif dalam menurunkan stres dan meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki efek mediasi internal *locus of control* (ILOC) dan stres kerja (JS) antara kecerdasan spiritual (SI) dan kinerja kerja (JP). Data dikumpulkan dari 425 karyawan yang bekerja di posisi manajerial di berbagai perusahaan tekstil di provinsi Punjab, Pakistan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM). Studi ini menemukan bahwa *locus of control* internal dan stres kerja memediasi sebagian hubungan antara kecerdasan spiritual dan kinerja. Penting bagi manajemen perusahaan tekstil untuk mengembangkan kecerdasan spiritual karyawan di tempat kerja mereka. Kecerdasan spiritual dan ILOC berguna untuk menurunkan indeks stres kerja dan meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja mereka. Kata kunci: kecerdasan spiritual, locus of control internal, stres kerja, kinerja pekerjaan, industri tekstil. Hasilnya SI memiliki efek positif yang signifikan

terhadap *locus of control* internal. Itu diverifikasi dari hasil bahwa nilai koefisien jalur adalah ($\beta = 0,242, p \leq 0,001$).¹¹¹

Persamaan penelitian ini dengan penelitian usman ahmad, sama-sama meneliti tentang *locus of control* dan *spiritual intelligence*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian ahmad, yang akan peneliti lakukan *locus of control* eksternal dan internal, sedangkan yang ahmad lakukan hanya internal *locus of control*.

Model Konseptual:



Gambar 2.1. Model Konseptual (Ahmad *et al.*, 2017)

3.2 Studi yang Dilakukan Hassan (2013)

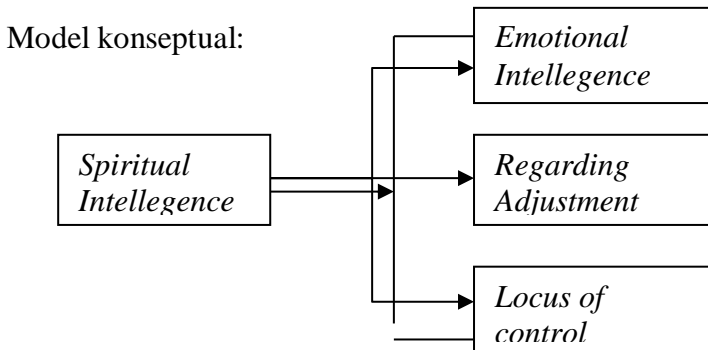
Penelitian yang dilakukan oleh Hassan. Temuan dan kemajuan teori dan eksperimen oleh para ilmuwan di bidang

¹¹¹ Usman Ahmad Qadri, Syed Salman Hassan, and Muhammad Azhar Sheikh, "The Mediating Role of Internal Locus of Control and Job Stress between Spiritual Intelligence and Job Performance", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 2 (2017), 623–43.

neuropsikologi, para perintis di lapangan mengambil tantangan-tantangan baru mengeluarkan fakta-fakta baru dan temuan-temuan seperti neuron cermin dll., Dari konsep spiritualitas dan keilahian, para peneliti mengintip ke dalam kecerdasan spiritual dan mengembangkan kecerdasan spiritual. Model kemampuan cocok untuk menggambarkan dan menilai SQ sebagai kecerdasan berbeda lainnya seperti yang diusulkan oleh Gardner, di bawah teori *Multiple Intelligences*-nya. Penelitian ini melakukan tugas menilai dan mengeksplorasi hubungan dan asosiasi kemampuan mental lainnya seperti kecerdasan emosional dan faktor-faktor serupa seperti penyesuaian dan *locus of control* dalam penelitian ini. Pendekatan studi kuantitatif deterministik diikuti. Metode survei dan teknik pelaporan diri digunakan dengan kecakapan dan alat standar digunakan untuk mengumpulkan data dari sampel. Populasi remaja dipilih sebagai sampel. Hasilnya diperlakukan secara statistik di bawah uji t dan ANOVA. Temuan menghasilkan kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dinilai yaitu SQ, EQ, *Adjustment* dan LOC berbeda dan tidak memiliki hubungan atau asosiasi atau korelasi. Dan perbedaan individual ada di sana.¹¹²

¹¹² Jamal Hassan, "Role of Spiritual Intelligence of Rehabilitated and Normal Adolescents in Developing Emotional Intelligence, Adjustment and Locus of Control" (Thesis, Dravadian University, 2013).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Hassan sama-sama meneliti tentang *spiritual intelligence* dengan *locus of control*. Perbedaannya penelitian ini teknik analisis yang dipakai menggunakan SmartPLS sedangkan penelitian Hassan teknik analisis yang dipakai menggunakan ANOVA.



Gambar 2.2. Model Konseptual (Hassan, 2013)

3.3 Studi yang Dilakukan Moosapour, et al. (2013)

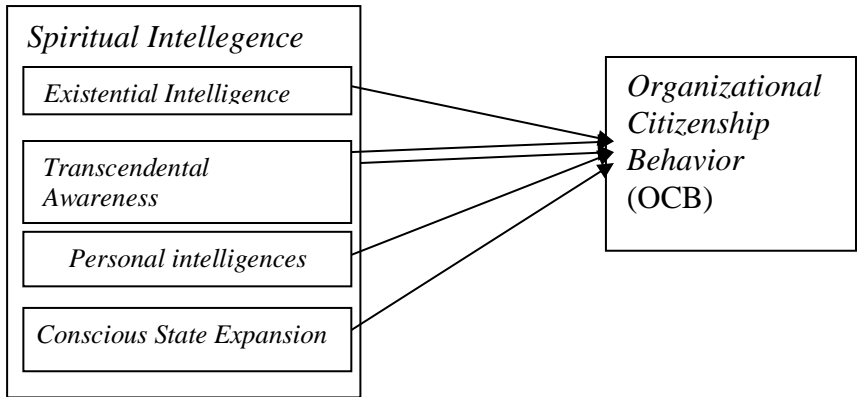
Penelitian yang dilakukan Moosapour, *et al.*, Penelitian ini adalah metode survei dan syarat target praktis dan telah dilakukan untuk menjelaskan kecerdasan spiritual (Koenig *et al.*, 2000) ada empat dimensi: Kecerdasan Eksistensial, Kecerdasan Pribadi, Hubungan Transendental Kesadaran dan Ekspansi Keadaan Sadar. *Organizational Citizenship Behavior* (Allison *et al.*, 2001) ada lima dimensi: *Sportmanship, Courtesy, Conscientiousness, Civic Virtue dan Altruisme*). Populasinya adalah guru sekolah

menengah di Kota Germi yang berjumlah 400 orang. Kami menentukan jumlah ukuran sampel dengan menggunakan metode Cochran sampling dengan sampel statistik 196 karyawan yang telah dipilih melalui metode *simple random sampling*. Untuk mengumpulkan data, kami menggunakan dua kuesioner dengan 44 item. Untuk menganalisis data yang dihasilkan dari kuesioner yang dikumpulkan, digunakan metode deduktif dan statistik deskriptif. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan distribusi uji Normal. Jadi kita dapat menggunakan koefisien Korelasi Pearson untuk menguji hipotesis penelitian. Temuan menunjukkan kecerdasan Spiritual (Kecerdasan Eksistensial, Kecerdasan Pribadi, Kesadaran Transendental, dan Ekspansi Keadaan Sadar) memiliki hubungan positif yang kuat dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi guru sekolah menengah di Germi City.¹¹³

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama variabel independen kecerdasan spiritual dan variabel dependen *Organizational Citizenship Behavior*. Perbedaan dalam penelitian ini tidak ada variabel moderating atau intervening, sedangkan

¹¹³ Sodeif Moosapour, Mohammad Feizi, and Hosein Alipour, "Spiritual Intelligence Relationship with Organizational Citizenship Behavior of High School Teachers in Germi City", *Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR)*, 10 (2013), 72–75.

dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel intervening yaitu komitmen organisasi. Model Konseptualnya:



Gambar 2.3. Model konseptual, (Moosapour *et al.*, 2013)

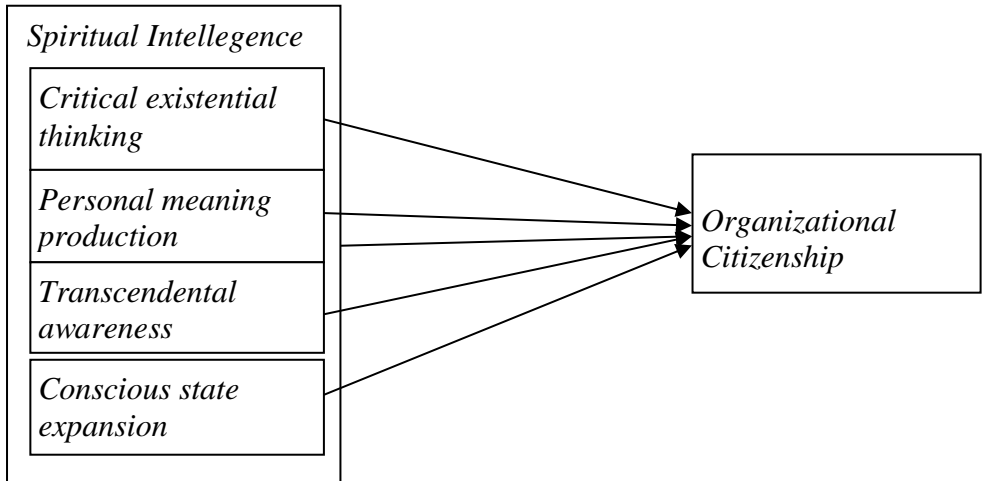
3.4 Studi yang Dilakukan Aftab *et al.* (2013)

Studi yang dilakukan oleh Aftab *et al.*,. Pemahaman tentang hubungan kecerdasan spiritual dan sub-konstruknya pada perilaku kewarganegaraan karyawan di antara karyawan yang bekerja di organisasi manufaktur dan jasa di Malaysia. Desain/metodologi/pendekatan: Studi ini membahas efek kecerdasan spiritual dan dimensi pada perilaku kewarganegaraan organisasi di antara karyawan yang bekerja di industri manufaktur dan jasa di Malaysia. Data dikumpulkan dari 112 karyawan organisasi dari 10 manufaktur dan 10 organisasi layanan di Semenanjung Malaysia. Menurut King (2008) Kecerdasan spiritual ada empat dimensi: 1. *Critical existential*

thinking (CET), *Personal meaning production* (PMP), *Transcendental awareness* (TA), *Conscious state expansion* (CSE). Sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Organ (1990) ada lima kategori: 1. *Conscientiousness*, 2. *Altruism*, 3. *Civic virtue*, 4. *Sportsmanship*, 5. *Courtesy*. Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan spiritual karyawan memainkan peran penting untuk menghasilkan perilaku kewarganegaraan di antara karyawan. Dua dimensi penting yaitu pemikiran eksistensial kritis dan kesadaran spiritual spiritual transendental memiliki pengaruh besar pada perilaku kewarganegaraan organisasi.¹¹⁴

Persamaan studi Aftab *et al.*, dengan penelitian ini keduanya sama-sama melihat pengaruh kecerdasan spiritual dengan perilaku kewarganegaraan organisasional. Perbedaan studi Aftab *et al.*, teknik analisis data yang digunakan analisis regresi berganda, sedangkan dalam penelitian ini teknik analisis yang di gunakan SEM. Model konseptual:

¹¹⁴ Aftab Anwar and Osman-Gani, The Effects of Spiritual Intelligence and its Dimensions on Organizational Citizenship Behaviour, .



Gambar 2.4. Model Konseptual (Aftab *et al.*, 2013)

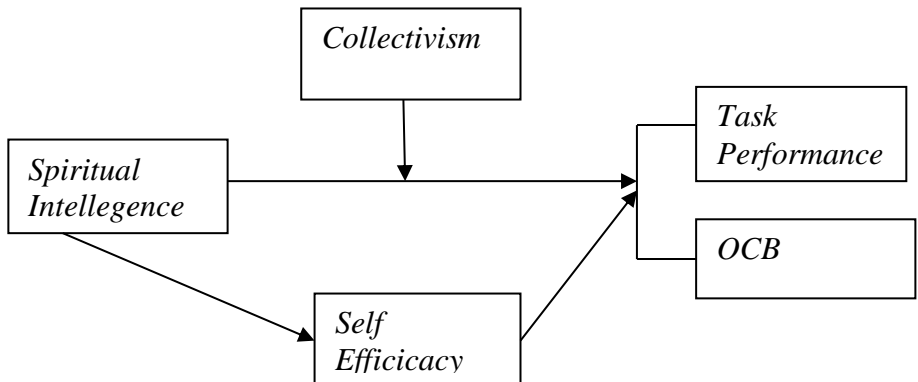
3.5 Studi yang Dilakukan Faiz *et al.* (2017)

Studi yang dilakukan Faiz *et al.*, tujuan untuk mengeksplorasi dampak kecerdasan spiritual dalam kinerja tugas dan OCB, melalui mekanisme mediasi *self efficacy* dan dampak moderasi budaya kolektifis pada hubungan tersebut. Variabel yang digunakan dalam kecerdasan spiritual menurut Gardner: *Inner Life* (kehidupan batin), *meaningful work* (pekerjaan yang bermakna), *sense of community* (rasa kebersamaan).¹¹⁵ Metode penelitian menggunakan regresi linier terpisah dikembangkan untuk menyelidiki hipotesis. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode survei dari 313 dokter, yang dipekerjakan

¹¹⁵ H Gardner, "Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century", .

di rumah sakit sektor publik dan swasta. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual mengarah pada peningkatan kinerja tugas dan peningkatan OCB di antara dokter. Kolektivisme secara positif memoderasi hubungan kecerdasan spiritual dengan kinerja dan OCB.¹¹⁶

Persamaan dalam penelitian Faiz *et al.*, dengan penelitian ini keduanya sama-sama melihat pengaruh kecerdasan spiritual dengan perilaku kewarganegaraan organisasi. Perbedaannya penelitian Faiz *et al.*, variabel mediasi menggunakan *self efficacy* sedangkan dalam penelitian ini variabel moderasi menggunakan komitmen organisasi. Model konseptual:



Gambar 2.5. Model Konseptual (Faiz *et al.*, 2017)

¹¹⁶ Shazia Khawaja Faiz, "Impact of Spiritual Intellegence on Employee Task Performance and OCB; Mediating Role of Self Efficacy, Moderating Role of Collectivist Culture of Pakistan", *Jinnah Business Review*, 1 (2017), 34–45.

3.6 Studi yang Dilakukan Shaukat & Tariq (2016)

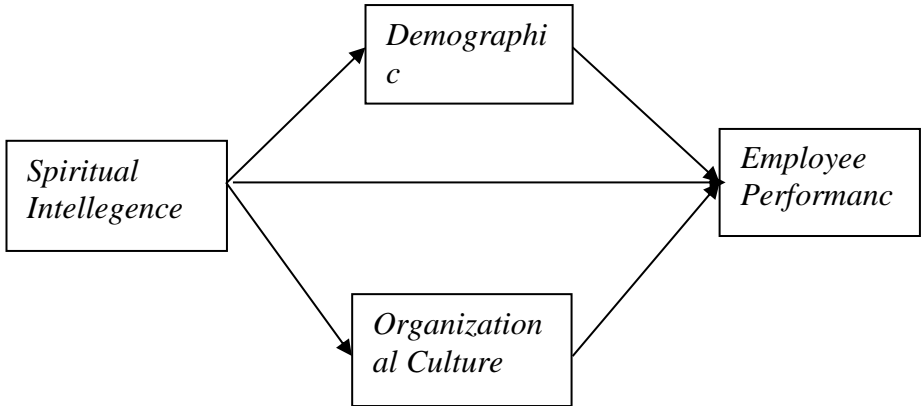
Studi yang dilakukan oleh Shaukat & Tariq. Penelitian ini mengungkapkan bahwa kecerdasan spiritual memainkan peran positif dan signifikan terhadap kualitas pekerjaan. Dalam penelitian ini pekerjaan itu dilakukan dalam menemukan bahwa variabel-variabel seperti budaya organisasi dan fakta-fakta demografis (jenis kelamin, usia dan pendidikan) bertindak sebagai moderator antara hubungan kecerdasan spiritual dan kinerja organisasi. Populasi penelitian ini adalah karyawan bank. Ukuran sampel adalah 300. Data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini. Data dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak statistik SPSS (16) versi. Hasil penelitian ini dapat ditafsirkan bahwa kecerdasan spiritual meningkatkan kinerja organisasi sementara usia, jenis kelamin, pendidikan dan budaya organisasi bertindak sebagai moderator dalam hubungan mereka. Penelitian ini akan memotivasi para manajer untuk meningkatkan kecerdasan spiritual karyawan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.¹¹⁷

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Shaukat & Tariq sama-sama meneliti tentang spiritual intelligence dengan kinerja organisasi. Perbedaannya penelitian ini teknik analisis yang

¹¹⁷ Muhammad Shaukat Malik and Sana Tariq, "Impact of Spiritual Intelligence on Organizational Performance", *International Review of Management and Marketing*, 2 (2016), 289–97.

dipakai menggunakan WarpPLS sedangkan penelitian Shaukat & Tariq teknik analisis yang dipakai menggunakan SPSS versi 16.

Model konseptual:



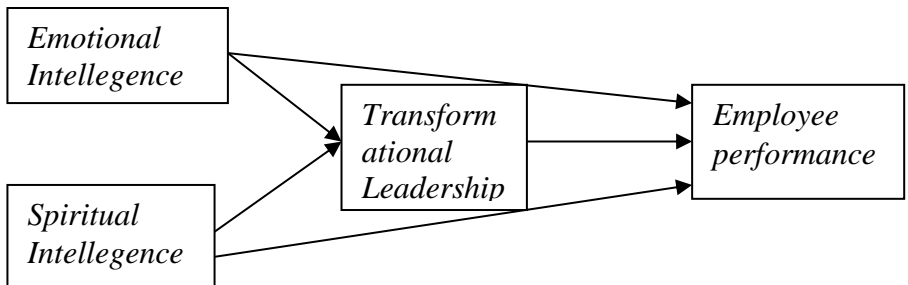
Gambar 2.6 Model Konseptual (Shaukat & Tariq, 2016)

3.7 Studi yang Dilakukan Krisnanda & Ketut (2019)

Studi yang dilakukan oleh Krisnanda & Ketut. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan operator PT. Gas Station Pratama Anugrah Dewata yang merupakan karyawan dengan status kontrak. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus dengan instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Karena populasinya relatif kecil, maka semua populasi dijadikan sampel, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 40 karyawan operator PT SPBU Pratama Anugrah Dewata. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur dan uji Sobel. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan transformasional mampu memediasi pengaruh variabel kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual. pada kinerja karyawan operator PT Gas Station Pratama Anugrah Dewata.¹¹⁸

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Krisnanda & Ketut sama-sama meneliti tentang spiritual intelligence dengan kinerja organisasi. Perbedaannya penelitian ini teknik analisis yang dipakai menggunakan SmartPLS sedangkan penelitian Krisnanda & Ketut analisis jalur dan uji Sobel. Kerangka konseptual:



Gambar 2.7. Model Konseptual (Krisnanda & Ketut, 2019)

¹¹⁸ Putu Harry Krisnanda and Ida Bagus Ketut Surya, "Effect of Emotional and Spiritual Intelligence on Transformational Leadership and Impact on Employee Performance", *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences Available Online*, 3 (2019), 70–82.

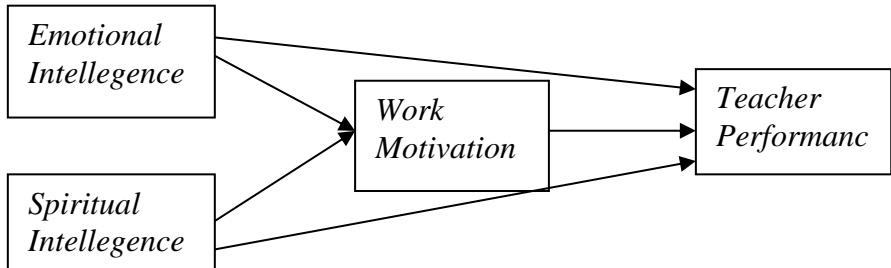
3.8 Studi yang Dilakukan Rahmawati et al. (2019)

Studi yang dilakukan oleh Rahmawati *et al.*, Implementasi kinerja guru akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi kerja, kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosi. Fenomena yang sering terjadi adalah kurangnya kompetensi, integritas, dan disiplin guru terkait pembelajaran di kelas yang erat kaitannya dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan teknik korelasional. Sampel yang digunakan adalah 150 guru dari total sekitar 240 guru Sekolah Dasar Islam Terpadu di kota Banjarmasin. Pengumpulan data dalam bentuk hasil kuesioner dari responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hasil yang signifikan dalam hubungan langsung antara variabel tetapi hasil sebaliknya dalam hubungan tidak langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan tidak langsung antara kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru.¹¹⁹

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Rahmawati *et al.*, sama-sama meneliti tentang *spiritual intelligence* dengan

¹¹⁹ Eryn Rahmawati and Ibnu Ahmad, "Relationship Between Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence and Teacher Performance Through Work Motivation as Intervening Variable In Islamic Elementary School In Banjarmasin, Indonesia", *European Journal of Education Studies*, 11 (2019), 142–60.

kinerja. Perbedaannya penelitian ini teknik analisis yang dipakai menggunakan WarpPLS sedangkan penelitian Rahmawati *et al.*, penelitian deskriptif dengan teknik korelasional dan path analysis. Kerangka konseptual:



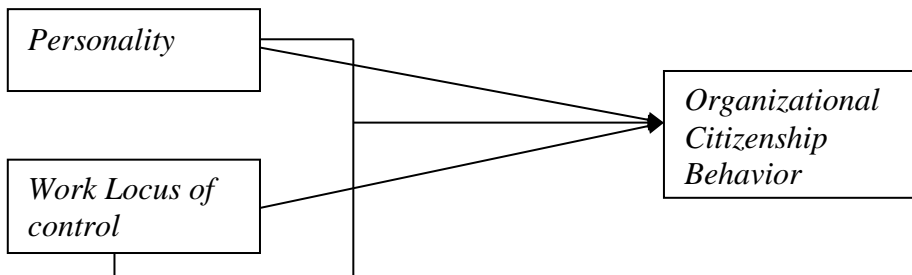
Gambar 2.8. Model Konseptual (Rahmawati *et al.*, 2019)

3.9 Studi yang Dilakukan Okoye *et al.* (2018)

Studi yang dilakukan Okoye *et al.*, Tujuan Penelitian: Untuk menguji pengaruh kepribadian dan locus of control kerja pada perilaku kewarganegaraan organisasi dosen. Metode penelitian ini Sebanyak 204 peserta (75 perempuan dan 129 laki-laki) yang dipilih melalui teknik pengambilan sampel acak sederhana diambil dari Politeknik Federal Oke Oko Anambra State, Nigeria sebagai peserta penelitian. Usia mereka berkisar antara 27 hingga 67 tahun dengan usia rata-rata 49,43 tahun dan standar deviasi 9,82. Desain survei *cross sectional* digunakan untuk penelitian ini sedangkan Analisis statistik varians dua arah digunakan untuk analisis data. Variabel *work locus of control* Fox and Spector (2009) ada dua: *internal locus of control* dan

external locus of control. Hasil menunjukkan tidak ada dampak yang signifikan antara faktor kepribadian dan *locus of control* kerja pada perilaku kewarganegaraan dosen, $F(4, 194) = 1,08$ AT $p < 0,05$, tidak ada efek interaksi statistik yang diamati antara faktor kepribadian dan *locus of control* kerja pada perilaku kewarganegaraan dosen.¹²⁰

Persamaan studi Okoye *et al.*, dengan penelitian ini Okoye *et al.*, keduanya sama-sama melihat pengaruh *locus of control* terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Perbedaannya dalam penelitian Okoye *et al.*, analisis data yang digunakan analisis statistik varians dua arah, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM.



Gambar 2.9. Model konseptual (Okoye *et al.*, 2018)

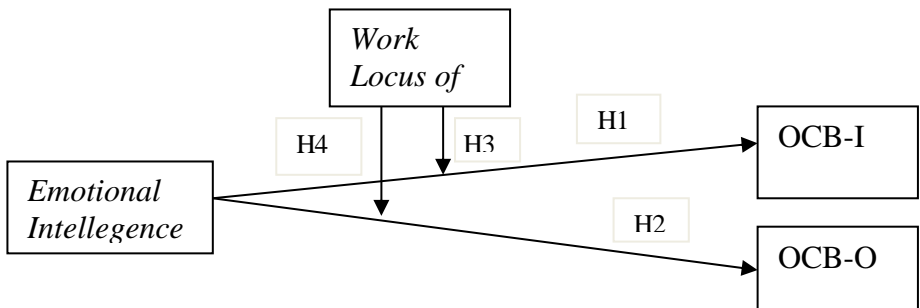
¹²⁰ Chukwuemeka A. F Okoye and Leonard N. Ezech et al, "Measuring Organizational Citizenship Behavior Of Lecturer's: The Role Of Personality and Locus Of Control", *European Journal of Management and Marketing Studies*, 1 (2018), 61–73.

3.10 Studi yang Dilakukan David L. Turnipseed (2017)

Penelitian berbeda yang dilakukan David L. Turnipseed. Penelitiannya berusaha mengidentifikasi hubungan antara Mayer, Salovey, dan Caruso's (2008) empat dimensi kecerdasan emosional (EI) dan perilaku kewarganegaraan organisasi, dan pengaruh moderasi *locus of control*. Menggunakan sampel 290 siswa yang dipekerjakan, penelitian ini meneliti efek dimensi EI pada OCB yang diarahkan pada individu (OCB-I) dan OCB yang diarahkan pada organisasi (OCB-O). Individu yang cerdas secara emosional dihipotesiskan untuk terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) yang lebih banyak daripada individu dengan EI yang lebih rendah. Variabel *Locus of control* Spector (1988) ada dua: *internal locus of control* dan *external locus of control*. Sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* (Podsakoff *et al.*, (1997) ada dua: OCB-I (OCB individual) dan OCB-O (OCB organisasional). Locus kerja kontrol dihipotesiskan untuk memoderasi kecerdasan emosional hubungan OCB, dengan internal yang tinggi memiliki kecerdasan emosi yang lebih kuat terhadap hubungan OCB. Hasil menunjukkan bahwa dimensi EI mempersepsikan, memahami, dan mengelola emosi memiliki efek positif pada OCB-I dan OCB-O. Menggunakan emosi tidak terkait dengan OCB. Locus kontrol memperkuat tautan EI ke OCB-I, tetapi tidak berpengaruh

pada hubungan OCB–O.¹²¹

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama variabel independen *locus of control* dan variabel dependen *Organizational Citizenship Behavior*. Perbedaan dalam penelitian ini, *Locus of control* ditambah dengan *work Locus of control* (WLOC) dan variabel independen juga ada kecerdasan emosional, dan OCB ada dua yaitu OCB-O dan OCB-I, sedangkan dalam penelitian ini hanya LOC (*locus of control*) terhadap OCB. Model Konseptual:



Gambar 2.10. Model Konseptual (L. Turnipseed, 2017)

3.11 Studi yang Dilakukan Hsia et al. (2015)

Penelitian yang dilakukan Hsia *et al.*,. Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan persaingan ekonomi global, perusahaan teknologi tinggi menghadapi tekanan persaingan yang lebih ketat. Sebagian besar perusahaan teknologi

¹²¹ L. Turnipseed, Emotional Intelligence and OCB: The Moderating Role of Work Locus of Control, .

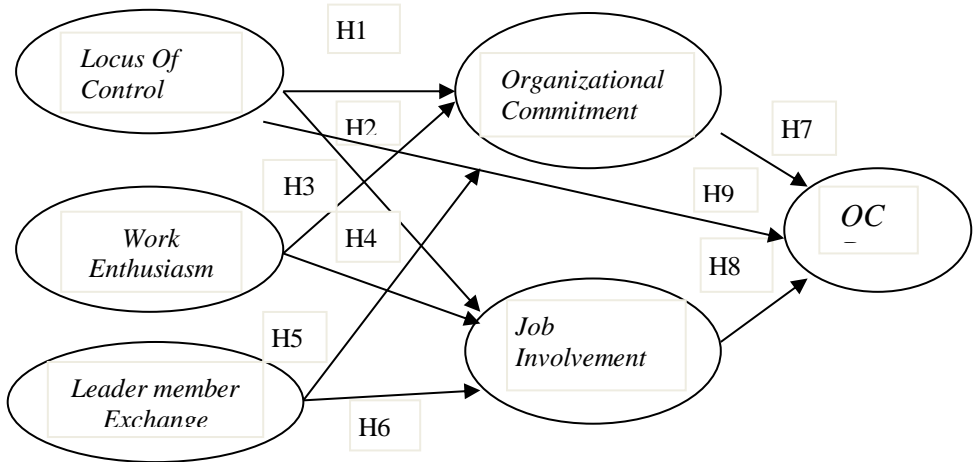
tinggi yang unggul telah mencurahkan banyak sumber daya untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan kompeten serta memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka. Namun, banyak karyawan yang berkualitas tinggi sering berhenti dari pekerjaan mereka dan kemudian bekerja untuk perusahaan lain. Oleh karena itu, penting untuk lebih memahami faktor-faktor penting yang memengaruhi komitmen organisasi, keterlibatan kerja, dan perilaku warga organisasi. Menurut tinjauan literatur dan wawancara dengan 5 manajer SDM, penelitian ini menerapkan teori yang berbeda dan diselidiki secara empiris pada faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, keterlibatan pekerjaan, dan perilaku kewarganegaraan organisasi dengan mengintegrasikan locus of control, antusiasme kerja, dan pertukaran pemimpin-anggota ke dalam model teoritis. Data dikumpulkan dari 201 karyawan di 6 perusahaan teknologi tinggi yang berlokasi di Hsinchu Science Park, Taiwan. Pendekatan kuadrat terkecil parsial digunakan untuk mengevaluasi kekuatan penjelas dan hubungan sebab akibat dari model. Variabel *locus of control* ada dua: *internal locus of control* dan *external locus of control*.¹²² Hasil analisis menunjukkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Antusiasme kerja memiliki efek

¹²² Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforment, .

langsung pada komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. *Locus of control* memiliki efek langsung pada komitmen organisasi. Selanjutnya, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja keduanya memengaruhi perilaku kewargaan organisasional.¹²³

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama variabel independen *locus of control* dan variabel dependen *Organizational Citizenship Behavior*, dan variabel moderating komitmen organisasi. Perbedaan dalam penelitian ini, variabel independen *locus of control*, faktor sikap (pekerjaan, antusiasme), dan faktor pertukaran sosial (LMX). Sedangkan dalam penelitian ini hanya LOC

¹²³ Jung-Wen Hsia and Ai-Hua Tseng, "Exploring the Relationships among Locus of Control, Work Enthusiasm, Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior of High-Tech Employees in Taiwan", *Universal Journal of Management*, 11 (2015), 463–69.



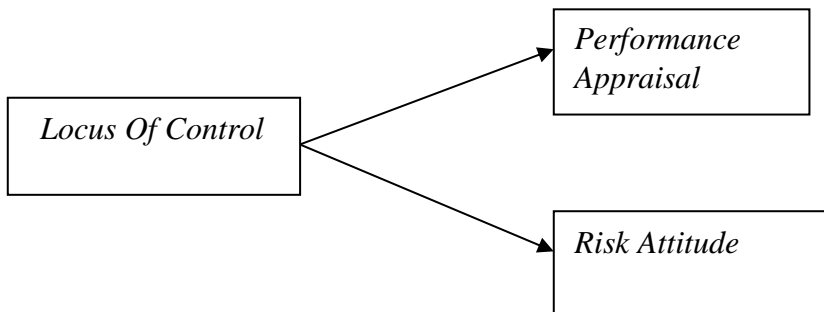
Gambar 2.11 Model Konseptual (Hsia *et al.*, 2015)

3.12 Studi yang Dilakukan S. Heywood *et al.* (2016)

Studi yang dilakukan oleh S. Heywood *et al.*, Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pekerja Jerman Barat dengan *locus of control* internal memilah pekerjaan dengan penilaian kinerja. Penilaian memberikan pekerja yang percaya bahwa mereka mengendalikan lingkungan mereka alat untuk menunjukkan nilai mereka dan mencapai tujuan mereka. Kami mengkonfirmasi bahwa pekerja yang toleran terhadap risiko juga memilah-milah pekerjaan dengan penilaian kinerja tetapi menjelaskan mengapa pengaruh *locus of control* dan toleransi risiko tidak boleh aditif. Kami mendemonstrasikan ini dengan memperkirakan interaksi yang secara rutin besar dan negatif

signifikan dalam persamaan penyortiran kami. Kami juga menunjukkan bahwa pola penyortiran penting terungkap hanya ketika memperhitungkan interaksi *locus of control* dan toleransi risiko.¹²⁴

Persamaan dalam studi S. Heywood *et al.*, dengan penelitian ini sama-sama melihat pengaruh *Locus of control* dengan Kinerja organisasi. Perbedaannya dalam studi S. Heywood *et al.*, analisis data menggunakan SOEP adalah survei longitudinal representatif besar rumah tangga swasta di Jerman. Berdasarkan wawancara tatap muka, pertanyaan sosial-ekonomi dan demografi rutin diajukan setiap tahun, sedangkan dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan *generalized structured component analysis* (GSCA) atau yang dikenal dengan metode SEM. Model konseptual:



Gambar 2.12. Model Konseptual (S. Heywood, *et al.*, 2016)

¹²⁴ John S. Heywood and Uwe Jirjahn, "Locus of Control and Performance Appraisal", *Journal of Economic Behavior & Organization*, (2016), 205–25.

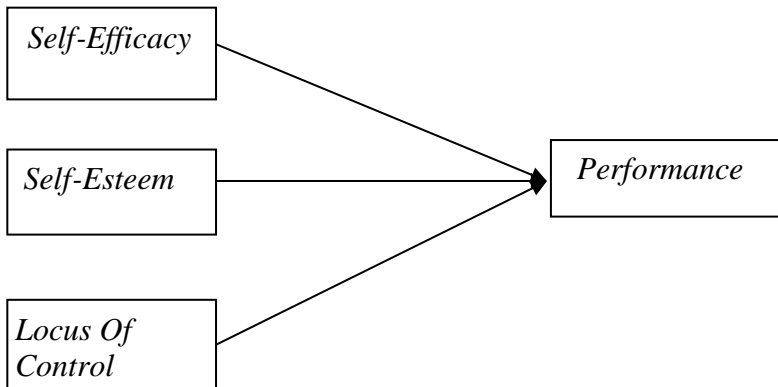
3.13 Studi yang Dilakukan Robinson (2019)

Studi yang dilakukan Robinson. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki Sistem Evaluasi Terdaftar (*Elist*), untuk menentukan apakah Angkatan Udara Amerika Serikat menggunakan sistem industri kuno untuk dikelola di abad ke-21. Laporan Kinerja Terdaftar (EPR) digunakan untuk mendokumentasikan kinerja, khususnya, Formulir AF 911 untuk Pejabat Senior yang tidak menugaskan yang termasuk Sersan Pertama, EPR adalah kartu laporan jika Anda mau. Studi ini adalah kumpulan data kuantitatif dari Akademi Sersan Pertama USAF; Total 109 peserta. Studi ini diperiksa melalui teori atau lensa 'Pembelajaran Sosial Bandura dan Hierarki Kebutuhan/Motivasi Abraham Maslow. Penelitian ini telah membawa ke depan *Self-efficacy*, *Self-esteem*, dan *Locus of Control* dengan kinerja Sersan Satu di Angkatan Udara yang terkait dengan segmen yang membuat EPR tidak memiliki hubungan yang signifikan.¹²⁵

Persamaan studi Robinson dengan penelitian ini sama-sama melihat pengaruh *locus of control* terhadap kinerja. Perbedaannya studi Robinson metode penelitian yang digunakan menggunakan analisis regresi linier berganda, sedangkan dalam penelitian ini

¹²⁵ Tina Michelle Robinson, "Self-Efficacy, Self-Esteem and Locus of Control Relationship with Performance of Air Force First Sergeants" (Thesis, Trident University, 2019).

metode analisis yang digunakan *Smart PLS* atau yang dikenal dengan metode SEM.

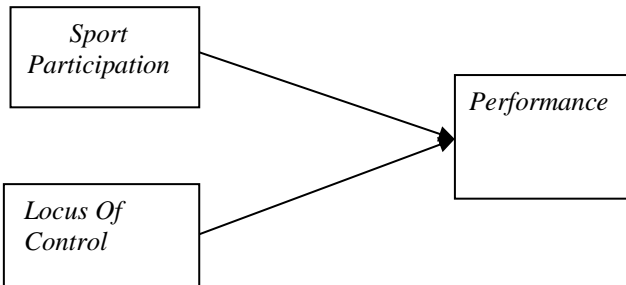


Gambar 2.13. Model Konseptual (Robinson, 2019)

3.14 Studi yang Dilakukan Bang & Chang et al. (2019)

Studi yang dilakukan oleh Bang & Chang *et al.*,. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh partisipasi olahraga pada *locus of control* dan kinerja akademik di antara siswa kelas delapan. Dalam analisis, perhatian khusus ditempatkan pada efek diferensial dari partisipasi olahraga kelompok minoritas ras dan bahasa yang sering kali ketinggalan. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur dengan sebagian estimasi kuadrat terkecil dan analisis kelompok. Hasil menunjukkan efek positif dari partisipasi olahraga pada *locus of control* dan kinerja membaca dan matematika di antara kelompok kulit putih dan sementara efeknya tidak signifikan untuk siswa

Persamaan studi Bang & Chang *et al.*, dengan penelitian ini sama-sama penelitian tentang *Locus of control* dan Kinerja. Perbedaannya penelitian Bang & Chang *et al.*. Analisis yang digunakan multiple regresi, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS. Model Konseptual:



Gambar 2.14. Model Konseptual (Bang, *et al.*, 2019)

3.15 Studi yang Dilakukan Mohammad *et al.* (2015)

Studi yang dilakukan Mohammad *et al.*,. Prinsip-prinsip, teori dan sifat-sifat *Islamic Leadership* dalam sastra Barat dan non-Barat. Selain itu, sampai saat ini studi telah dicoba untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelayan pada perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dari perspektif Islam. Penelitian ini adalah upaya untuk mengisi kesenjangan ini. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menyoroti

¹²⁶ Hyejin Bang *et al.*, "Sport Participation, Locus of Control, and Academic Performance among Early Adolescents: Racial and Linguistic Status Difference", *Sociological Spectrum*, 1 (2019), 1–20.

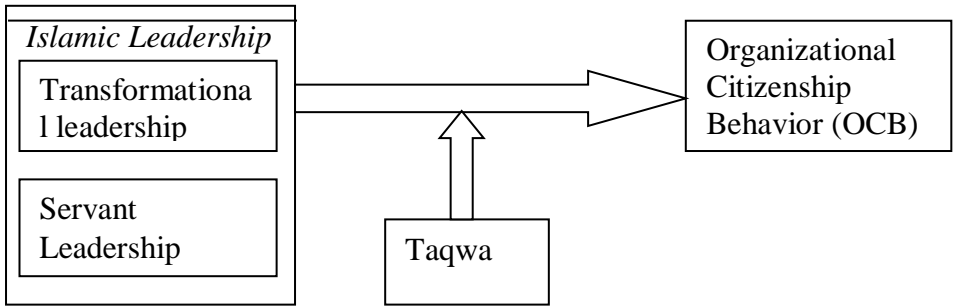
hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pelayan, taqwa, dan OCB berdasarkan prinsip-prinsip Islam. Terutama 'taqwa' sebagai moderator telah diusulkan untuk meningkatkan hubungan antara kepemimpinan pelayan dan OCB. Beberapa proposisi telah dikembangkan untuk mengungkap tautan yang tidak disajikan dalam penelitian sebelumnya.¹²⁷

Variabel *Islamic Leadership* antara lain; Iman, Islam, Taqwa, and Ihsan.¹²⁸ Penelitian ini memberikan kontribusi besar untuk OCB dan literatur *Islamic Leadership* serta dalam praktik manajerial dengan memberikan pengetahuan dan arahan yang berguna mengenai efek gaya *Islamic Leadership* pada OCB.

Persamaan dalam studi Mohammad *et al.*, dengan penelitian ini sama-sama melihat pengaruh *Islamic Leadership* dengan OCB. Perbedaannya dalam penelitian Mohammad *et al.*, metode Kualitatif, sedangkan dalam penelitian ini metode kuantitatif dengan analisis yang digunakan *generalized structured component analysis* (GSCA) atau yang dikenal dengan metode SEM. Model konseptual:

¹²⁷ Mohammad and Ibrahim, Towards Developing a Conceptual Framework of Islamic Leadership: The Role of Taqwa as a Moderator, .

¹²⁸ Beekun and Badawi, Leadership: An Islamic Perspective, .

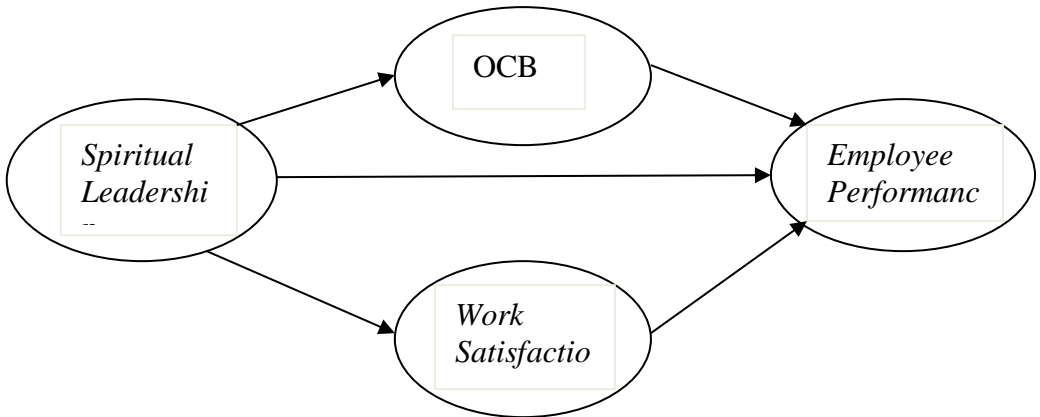


Tabel 2.15. Model Konseptual (Mohammad *et al.*, 2015)

3.16 Studi yang Dilakukan Sani & Maharani *et al.* (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Sani & Maharani *et al.*, (2019). Tujuan penelitian ini untuk menganalisis peran organisasional kewarganegaraan perilaku (OCB) dan kepuasan kerja untuk mengukur pengaruh kepemimpinan spiritual kinerja karyawan di Bank BRI syariah Malang. Ada 154 karyawan yang bekerja di Bank BRI Syariah Syariah dan semuanya dipilih sebagai sampel untuk melakukan survei. Data dikumpulkan langsung dari responden menggunakan kuesioner dan penelitian ini adalah jenis penelitian eksplanatori. Analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, OCB memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam studi Sani & Maharani *et al.*, (2019). dengan penelitian ini sama-sama melihat pengaruh *Islamic Leadership* dengan OCB. Perbedaannya dalam penelitian Sani & Maharani *et al.*, (2019). jenis penelitian eksplanatori. Analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square*, sedangkan dalam penelitian ini metode kuantitatif dengan analisis yang digunakan SEM dengan software SmartPLS. Model konseptual:



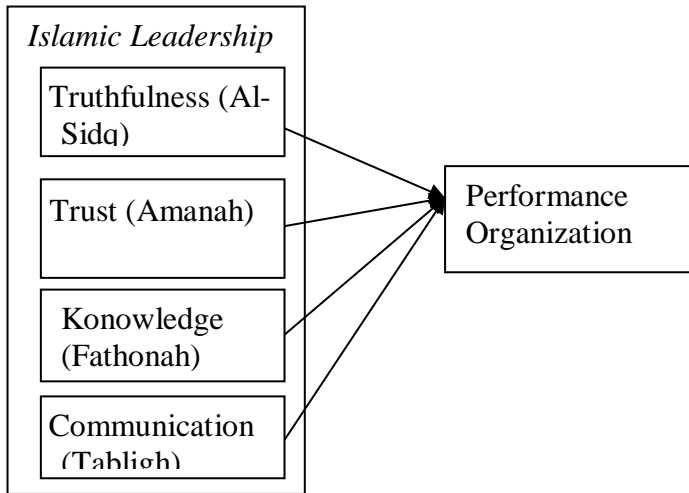
Gambar 2.16. Model Konseptual (Sani & Maharani *et al.*, 2019)

3.17 Studi yang Dilakukan Norhayate & Abdul *et al.* (2017)

Studi yang dilakukan Norhayate & Abdul *et al.*, (2017). Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi pemahaman konsep kualitas *Islamic Leadership* di negara-negara berkembang melalui eksplorasi kinerja Takaful di Malaysia. Metode studi kasus cocok akan digunakan dalam penelitian ini. Teori *Islamic Leadership* akan diperluas dengan menekankan

faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan kinerja organisasi. Studi ini berharap bahwa para pemimpin Islam akan membawa organisasi lebih dekat untuk melakukan perbaikan dalam memenuhi tujuan yang ditetapkan. Selain itu, peningkatan kinerja organisasi akan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi positif dan meningkatkan motivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik di masa depan. Ide kepada manajerial bahwa kualitas *Islamic Leadership* bertindak sebagai alat dalam membantu organisasi untuk terus berinteraksi dengan para pemangku kepentingan, membangun kemitraan baru dan kuat, mengidentifikasi peluang masa depan dan mengembangkan kemampuan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Persamaan dalam studi Norhayate & Abdul *et al.*, (2017) dengan penelitian ini sama-sama melihat pengaruh *Islamic Leadership* dengan kinerja. Perbedaannya dalam penelitian Norhayate & Abdul *et al.*, (2017) analisis data menggunakan studi kasus penjelasan menyelidiki hubungan antara variabel dan biasanya melibatkan pertimbangan multi-metode. Studi kasus penjelasan sangat berharga ketika melakukan studi penelitian kausal, sedangkan dalam penelitian ini metode kuantitatif dengan analysis yang digunakan *SmartPLS*. Kerangka konseptual:



Gambar 2.17. Model Konseptual (Norhayate & Abdul *et al.*, 2014)

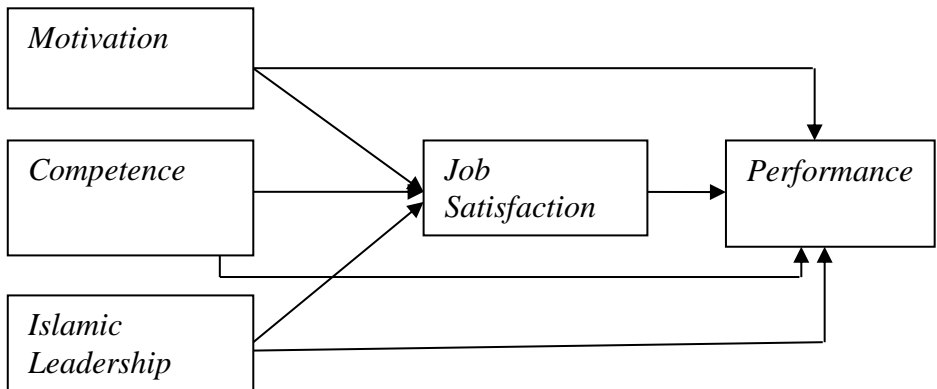
3.18 Studi yang Dilakukan Abusama & Haming *et al.* (2017)

Studi yang dilakukan oleh Abusama & Haming *et al.*, Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori yang digunakan untuk mendeskripsikan pengaruh motivasi, kompetensi dan *Islamic Leadership* terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru pada 88 guru Sekolah Tinggi di Kabupaten Halmahera Selatan di Provinsi Maluku Utara. Hasil analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan bantuan WarpPLS Ver. 5.0 memberikan bukti bahwa kondisi kerja yang mendukung guru untuk menerapkan proses pembelajaran menjadi tuas seluruh hubungan antara variabel yang dianalisis. Motivasi dan kompetensi guru

membuat kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, *Islamic Leadership* yang signifikan pada kepuasan kerja tetapi tidak signifikan pada kinerja guru kepuasan kerja terbukti berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru. Pada pengujian efek tidak langsung, hanya ada satu yang terbukti sebagai variabel mediator.¹²⁹

Persamaan dalam studi Abusama & haming *et al.*, penelitian ini sama-sama melihat pengaruh *Islamic Leadership* dengan Kinerja. Perbedaannya dalam penelitian Abusama & haming *et al.*, analisis data menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan bantuan WaphPLS Ver. 5.0, sedangkan dalam penelitian ini metode kuantitatif dengan analisis yang digunakan *SmartPLS* dengan metode SEM. Model konseptual:

¹²⁹ Muhammad Abusama et al., "Effect of Motivation, Competence and Islamic Leadership on Job Satisfaction and Teacher Performance in Vocational High School", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 10 (2017), 01–12.



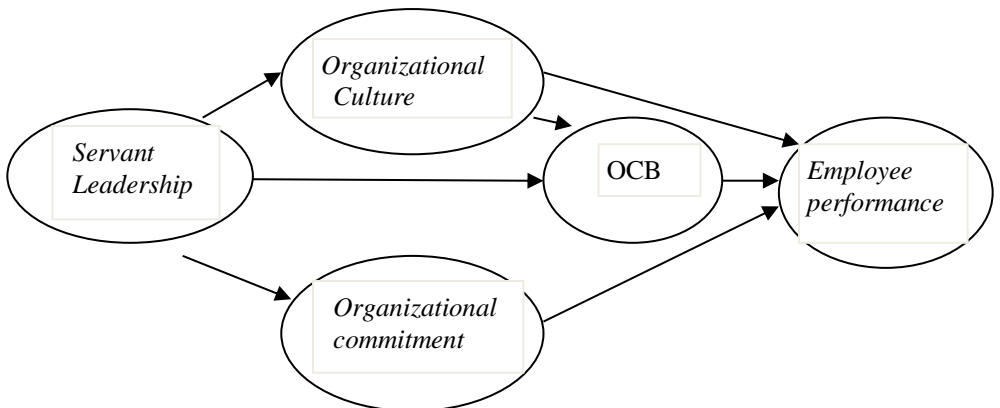
Tabel 2.18. Model Konseptual (Abusama & Haming *et al.*, 2017)

3.19 Studi yang Dilakukan Harwiki (2016)

Studi yang dilakukan oleh Harwiki. Tujuan untuk menganalisis dampak kepemimpinan pelayan pada budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB, dan kinerja karyawan budaya organisasi pada OCB dan kinerja karyawan, komitmen organisasi pada OCB dan kinerja karyawan, dan OCB tentang kinerja karyawan. Penelitian melibatkan manajer dan karyawan koperasi wanita di Jawa Timur (40 responden). Analisisnya deskriptif dan menggunakan *partial least square*. hasilnya menunjukkan kepemimpinan pelayan berdampak signifikan pada budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB dan kinerja karyawan, budaya organisasi berdampak signifikan pada OCB, tetapi tidak signifikan pada kinerja karyawan, komitmen

organisasi berdampak tidak signifikan pada OCB bukan pada kinerja karyawan, dan OCB berdampak signifikan pada komitmen karyawan.¹³⁰

Persamaan studi Harwiki dengan penelitian ini sama-sama penelitian tentang *organizational citizenship behavior* dengan Kinerja. Perbedaannya penelitian Harwiki, analisisnya deskriptif dan menggunakan partial least square sedangkan dalam penelitian ini menggunakan WarpPLS. Model Konseptual:



Gambar 2.19. Model Konseptual (Harwiki, 2016)

3.20 Studi yang Dilakukan Bruquea et al. (2015)

Studi yang dilakukan oleh Bruquea *et al.*,. Tujuan penelitian untuk menguji model yang menghubungkan struktur

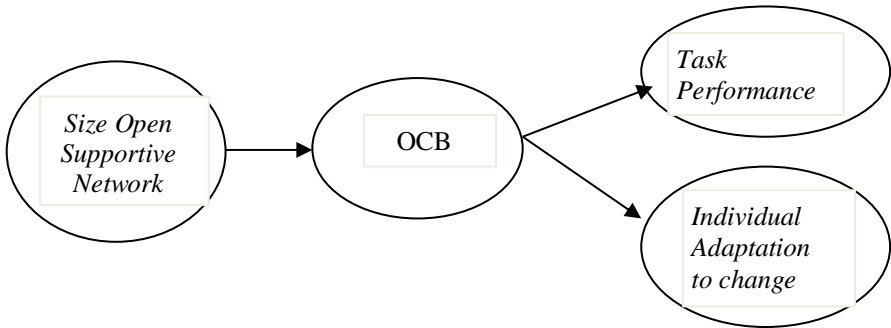
¹³⁰ Harwiki, The Impact of servant Leadership on Organization Culture, Organization Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperative, .

jejaring sosial internal dan eksternal seseorang dengan kemauan dan kemampuannya untuk beradaptasi dalam konteks kerja yang berubah. Menggunakan data survei dari 371 karyawan yang bekerja di 133 cabang berbeda dari sebuah perusahaan keuangan besar, kami menemukan bahwa perilaku individu yang menjelaskan kinerja tugas dan adaptasi individu terhadap perubahan dipengaruhi oleh sejumlah ikatan sosial yang mendukung (ukuran jaringan dukungan) yang dengannya seseorang menerima dukungan di dalam dan, sebagian besar, di luar tempat kerja. Hasil juga menunjukkan bahwa kinerja individu dan adaptasi terhadap perubahan dipengaruhi oleh tingkat perilaku warga organisasi organisasi. Kami juga mengidentifikasi efek mediasi yang diberikan oleh struktur jaringan informasi (sebagian besar merupakan jaringan internal) pada hubungan antara jaringan pendukung (kebanyakan jaringan eksternal) dan kinerja tugas individu.¹³¹

Persamaan studi Bruquea *et al.*, dengan penelitian ini sama-sama penelitian tentang *organizational citizenship behavior* dengan Kinerja. Perbedaannya penelitian Bruquea *et al.*, analisisnya statistik deskriptif dan SEM dengan EQS (V.61),

¹³¹ Sebastian Bruque, Jose Moyano, and Ronald Picollo, "OCB and External – Internal Social Networks: Effects on Individual Performance and Adaptation to Change", *The International Journal of Human Resource Management*, 1 (2015), 1–22.

sedangkan dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS. Model Konseptual :



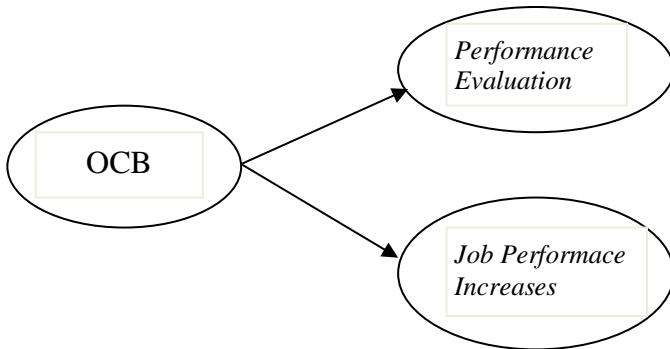
Gambar 2.20. Model Konseptual (Bruquea *et al.*, 2015)

3.21 Studi yang Dilakukan H. Bommer *et al.* (2007)

Studi yang dilakukan oleh H. Bommer *et al.*, Untuk mengeksplorasi hubungan bertingkat antara OCB tingkat grup, OCB tingkat individu, dan kinerja kerja. Kami juga membahas konseptualisasi OCB sehubungan dengan konteks dan berbagai tingkat analisis. Kami berhipotesis bahwa OCB tingkat grup memoderasi hubungan antara OCB tingkat individu dan kinerja. Hasil-hasil berdasarkan 100 kelompok kerja di sebuah perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa OCB tingkat grup secara signifikan memoderasi hubungan antara OCB tingkat individu dan kinerja. Membandingkan konteks di mana OCB tingkat kelompok jarang terjadi dengan OCB yang lazim, kami menemukan bahwa OCB tingkat individu yang tinggi menghasilkan peningkatan signifikan yang lebih besar dalam

peringkat kinerja pekerjaan ketika OCB tingkat kelompok jarang terjadi.¹³²

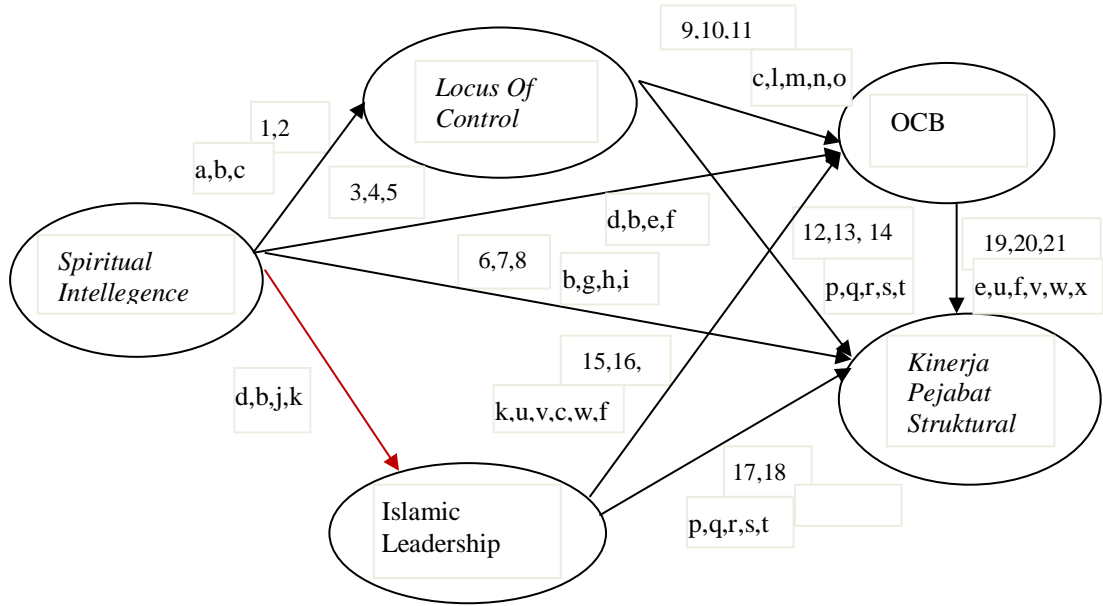
Persamaan studi H. Bommer *et al.*, dengan penelitian ini sama-sama penelitian tentang *organizational citizenship behavior* dengan Kinerja. Perbedaannya penelitian H. Bommer *et al.*, analisisnya dengan ANOVA dan test null model sedangkan dalam penelitian ini menggunakan SEM dengan Software SmartPLS. Model Konseptual:



Gambar 2.21. Model Konseptual (H. Bommer *et al.*, 2007)

¹³² H. Bommer F C et al, Does Prevalence Mitigate Relevance? The Moderating Effect of Group-Level OCB on Employee performance, .

Teori dan Hasil Penelitian sebelumnya:



Gambar 2.22. Teori dan hasil penelitian sebelumnya

Keterangan: Abjad (a, b,c,d...) : Teori pendukung

Angka (1,2,3,4....) : Jurnal pendukung

➔ : Keterbaruan

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian dari hasil studi sebelumnya keterkaitan antar variabel yang akan diteliti maka akan ditarik kesimpulan terlihat pada tabel 2.2:

Tabel 2.2
Ringkasan dari Teori dan Peneliti Terdahulu

No	Hipotesis	Teori	Jurnal	Hasil
1.	<i>Spiritual Intelligence</i> berpengaruh terhadap <i>Locus of control</i>	a. Wigglesworth (2002)	1. Ahmad, Qadri (2017)	Sig +
		Zohar and b. Marshall(2000)	2. Jamal Hassan (2013)	Sig -
2.	<i>Spiritual Intelligence</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	c. Rotter (1966)	3. Moosapour, Feizi <i>et al.</i> , (2013)	Sig +
		d. Emmons (2000),	4. Anwar <i>et al.</i> , (2013),	Sig +
		e. Zohar & Marshall (2000), Organ <i>et al.</i> , (1988,1997),	5. Faiz Khawaja (2017).	Sig +
		f. Podsakoff <i>et al.</i> , (2000, 2009).		
3.	<i>Spiritual Intelligence</i> berpengaruh terhadap Kinerja	b. Zohar & Marshall, (2000).	6. Malik (2016).	Sig +
		g. Robbins (2006),		Sig +
		h. Bernadin & Russel (2000),	7. Krisnanda <i>et al.</i> , (2019)	Sig -
		i. Timpe A Dale (1993)	8. Rahmawati, Ahmad (2019)	
4.	<i>Spiritual Intelligence</i> berpengaruh terhadap <i>Islamic Leadership</i>	d. Emmons(2000), b. Zohar & Marshall (2000), j. Beekun & Badawi (1998), k. Khaliq Ahmad, (2009).		
5.	<i>Locus of control</i> berpengaruh	a. Rotter's (1966), l. Andrisani &	l. Okoye, Chukwuemeka	Sig +

No	Hipotesis	Teori	Jurnal	Hasil
	terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	Nestel (1976), n. Withey & Cooper (1989), 1. Srivastava, & Moorman (2005), 2. Dekas <i>et al.</i> , (2013)	<i>et al.</i> , (2018) 0.L. Turnipseed (2017) 11.Jung-Wen <i>et al.</i> , (2015).	Sig - Sig -
6.	<i>Locus of control</i> berpengaruh terhadap Kinerja	1. Rotter's (1966), 2. Robbins (2006), 3. Mathis & Jackson (2012) 1. Miner (1999)	12.S. Heywood Jirjahn (2016) 1. Robinson (2019) 14.Bang & Chang (2019)	Sig - Sig - Sig -
7.	<i>Islamic Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	p Khaliq Ahmad, (2009), q. Deris (2012) 2. Organ (1988) 3. Bolino, <i>et al.</i> , (2015). g. Podsakoff <i>et al.</i> , (2000)	15. Mohammad, <i>et al.</i> , (2015). 16. Sani & Maharani <i>et al.</i> , 2019	Sig + Sig -
8.	<i>Islamic Leadership</i> berpengaruh terhadap Kinerja	p.Khaliq Ahmad, (2009), q. Deris (2012) h.Bernadin & Russel (2000), 3. Mathis & Jackson (2012)	17. Nurhayate, Daud <i>et al.</i> , (2017), 18. Abusama & Haming (2016).	Sig + Sig -
9.	<i>Organizational</i>	1. Organ	19. Harwiki	Sig +

No	Hipotesis	Teori	Jurnal	Hasil
	<i>Citizenship behavior</i> berpengaruh terhadap Kinerja	(1988) Motowidhlo (1999). . Podsakoff <i>et al.</i> , (2000), v. Waldman (1994), w. Mackenzie (1994), x. Werner (1994)	(2016), 20. Bruque, Jose Moyanua <i>et al.</i> , (2015) 21. H, Bommer <i>et al.</i> , (2007).	Sig + Sig +
10.	<i>Spiritual intelligence</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship behavior</i> melalui <i>Locus of control</i>	b.Zohar & Marshall (2000), j. Beekun & Badawi (1999) c. Rotter's (1966) f. Podsakoff <i>et al.</i> , (2000),		
11.	<i>Spiritual intelligence</i> berpengaruh terhadap kinerja melalui <i>Islamic Leadership</i>	k. Khaliq Ahmad (2009) q. Aabed (2005), y. Mathis & Jackson (2012)	Rahmawati, <i>et al.</i> , (2014) Maryati, Juni (2019)	Sig + Sig -
12.	<i>Spiritual intelligence</i> berpengaruh terhadap kinerja melalui <i>organizational citizenship behavior</i>	j. Beekun & Badawi (1998) e. Organ (1988) u. Motowidhlo (1999).	24.Muhdar (2018) 25.Supriyanto, Maharani (2020)	Sig + Sig -

Sumber: Data diolah peneliti tahun 2021

Bab 4

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

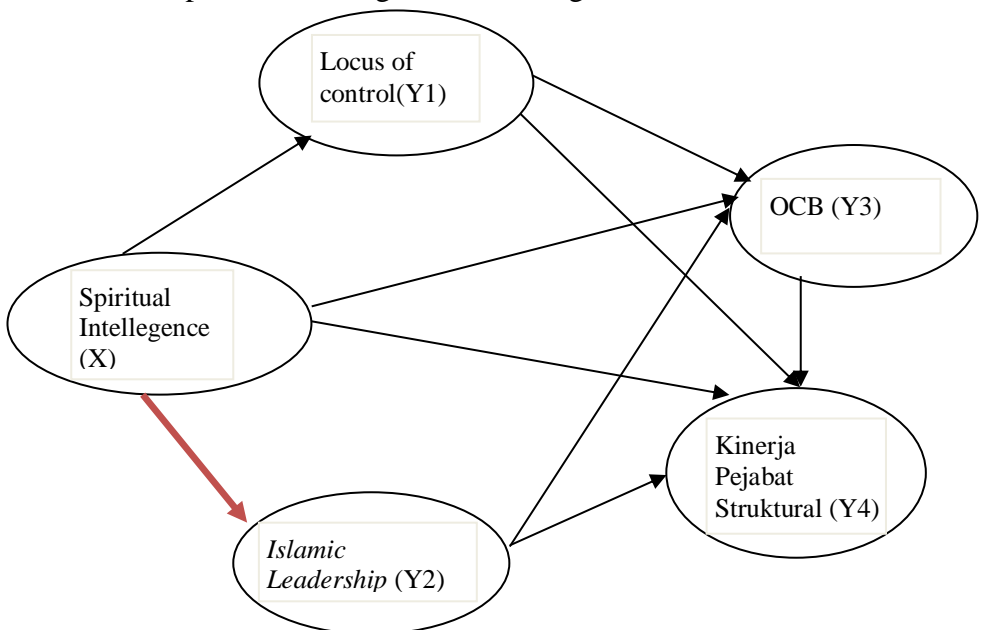
4.1 Kerangka Konseptual

Setelah menelaah baik studi teoritik maupun studi empirik dan masalah penelitian yang telah dirumuskan hendak dipecahkan, maka langkah berikutnya adalah merumuskan hipotesis untuk diuji. Hipotesis dalam pengertian ilmiah adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang Kejujurannya diuji secara empirik (Nazir, 1998:184). Hipotesa merupakan pernyataan dugaan tentang hubungan-hubungan antara dua atau lebih variabel. Hipotesa mengandung dua atau lebih variabel yang dapat diukur.

Hipotesa yang telah dirumuskan, diuji secara statistika. Cara pengujian hipotesis bergantung dari metode penelitian serta desain penelitian yang digunakan. Hasil dari uji statistik terhadap hipotesis adalah berupa karya ilmiah yang dalam hal ini adalah disertasi. Hasil dari disertasi ini diharapkan memberikan kontribusi baik empirik maupun teoritik. Kontribusi teoritik diharapkan dapat disumbangkan oleh disertasi untuk pengembangan teori. Sedangkan kontribusi empirik diharapkan dapat disumbangkan oleh disertasi dalam bentuk saran-saran bagi para pengambil keputusan yang terkait dengan obyek penelitian untuk membuat kebijakan.

Kerangka konseptual penelitian pada gambar 2.23 dibangun dari kerangka proses berpikir deduktif-induktif sebagaimana digambarkan dalam kerangka proses tersebut. Variabel-variabel yang digunakan dalam studi ini adalah: *spiritual intelligence*, *Islamic Leadership*, *locus of control*, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja Pejabat struktural.

Penelitian ini mencoba meninjau permasalahan Institut Agama Islam Negeri Jawa Timur dari sisi perilaku organisasi yaitu *Organizational citizenship behavior* yang dipengaruhi oleh kecerdasan spiritual, *Organizational citizenship behavior* yang dipengaruhi oleh *locus of control*, *Organizational citizenship behavior* yang dipengaruhi oleh *Islamic Leadership*, *Organizational citizenship behavior* memengaruhi kinerja Pejabat Struktural pada Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur.



Gambar 2.23. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Data diolah Tahun 2021

Keterangan :  : Keterbaruan Penelitian

Kerangka teori tersebut dibangun berdasarkan alur hubungan dan teori-teori pendukung lainnya, yaitu kecerdasan spiritual memengaruhi *Organizational citizenship behavior*, *Islamic Leadership* memengaruhi *Organizational citizenship behavior*, locus of control memengaruhi *Organizational citizenship behavior*, kecerdasan spiritual memengaruhi kinerja, *Islamic Leadership* memengaruhi kinerja, locus of control memengaruhi kinerja dan pada akhirnya *Organizational citizenship behavior* memengaruhi kinerja sebagaimana disajikan pada gambar 2.23.

Berdasar kerangka konseptual pada gambar 2.23, variabel-variabel kecerdasan spiritual, *Islamic Leadership*, locus of control, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja yang masing-masing pengukurannya telah dikembangkan dari studi terdahulu. Namun studi yang menggabungkan dan menguji kausalitas variabel-variabel tersebut secara simultan dalam satu studi belum ditemukan pada penelitian. Penelitian ini memberikan konsep dan model *spiritual intelligence* terhadap *Islamic Leadership* (garis merah) yang belum ditemukan pada studi-studi sebelumnya sehingga merupakan temuan penelitian ini.

Dapat diketahui terdapat hubungan pengaruh antar variabel eksogen *spiritual intelligence* (X1) dengan variabel endogen *Locus of Control* (Y1), *Islamic Leadership* (Y2), *Organizational citizenship behavior* (Y3) dan Kinerja pejabat struktural (Y4).

4.2 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, tinjauan pustaka, dan kerangka konseptual penelitian maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Menurut Wigglesworth (2002), "Kecerdasan spiritual adalah kemampuan individu untuk berperilaku dengan kebijaksanaan dan kasih sayang sambil mempertahankan kedamaian batin dan luar, terlepas dari situasinya." Ada empat hierarki dalam hal kecerdasan manusia. Hirarki digambarkan dalam bentuk piramida yang menunjukkan urutan perkembangan. Langkah pertama adalah mengendalikan tubuh mereka, ini adalah Kecerdasan Fisik. Perkembangan selanjutnya adalah kemampuan linguistik dan kognitif, ini dikenal sebagai *Intelligence Quotient*. Individu kemudian akan mengembangkan Kecerdasan Emosional sebelum mendapatkan Kecerdasan Spiritual. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Qadri, Kecerdasan spiritual dan ILOC berguna untuk menurunkan indeks stres kerja dan meningkatkan

kinerja karyawan di tempat kerja mereka.¹³³ Kata kunci: kecerdasan spiritual, *locus of control* internal, stres kerja, kinerja pekerjaan, industri tekstil. Hasilnya *Spiritual Intelligence* (SI) memiliki efek positif yang signifikan terhadap *locus of control* internal. Begitu juga penelitian Hassan, Model kemampuan cocok untuk menggambarkan dan menilai SQ sebagai kecerdasan berbeda lainnya seperti yang diusulkan oleh Gardner, di bawah teori *Multiple Intelligence*.¹³⁴ Penelitian ini melakukan tugas menilai dan mengeksplorasi hubungan dan asosiasi kemampuan mental lainnya seperti kecerdasan emosional dan faktor-faktor serupa seperti penyesuaian dan *locus of control* dalam penelitian. Pada penelitian ini *Locus of control* ada dua komponen: *internal locus of control* dan *external locus of control*.¹³⁵ Studi tentang pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap *locus of control* diantaranya dilakukan oleh Ahmad¹³⁶ dan Hassan.¹³⁷

¹³³ Ahmad Qadri, Salman Hassan, and Azhar Sheikh, The Mediating Role of Internal Locus of Control and Job Stress between Spiritual Intelligence and Job Performance, .

¹³⁴ Hassan, Role of Spiritual Intelligence of Rehabilitated and Normal Adolescents in Developing Emotional Intelligence, Adjustment and Locus of Control, .

¹³⁵ Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforment, .

¹³⁶ Ahmad Qadri, Salman Hassan, and Azhar Sheikh, The Mediating Role of Internal Locus of Control and Job Stress between Spiritual Intelligence and Job Performance, .

Hipotesis 1 : *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Locus of Control* di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

Kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan yang dengannya kita memecahkan masalah makna, menempatkan tindakan kita dalam konteks yang lebih luas, dan memutuskan bahwa satu tindakan lebih bermakna daripada yang lain.¹³⁸ Zohar dan Marshall (2001) menuliskan bahwa indikator kecerdasan spiritual yang tinggi termasuk kecenderungan untuk bertanya mengapa dan bagaimana jika pertanyaan dan kemampuan dan kecenderungan untuk bekerja menentang konvensi. Individu yang cerdas secara spiritual juga secara alami mempertanyakan asumsi lama tentang bagaimana suatu organisasi dapat dan harus beroperasi, dan mereka lebih mudah mempertimbangkan solusi unik dan kreatif untuk masalah. Skala pusat pengendali, menempatkan keyakinan tentang kendali pada dua dimensi: internal dan eksternal. Internal *locus of control* mengacu pada keyakinan bahwa individu bertanggung jawab untuk hal-hal yang terjadi pada dirinya. Sedangkan eksternal *locus of control*

¹³⁷ Hassan, Role of Spiritual Intelligence of Rehabilitated and Normal Adolescents in Developing Emotional Intelligence, Adjustment and Locus of Control, .

¹³⁸ Zohar and Marshall, SQ : Connecting with our Spiritual Intelligence, .

mengacu pada keyakinan bahwa hal-hal yang terjadi merupakan sebuah keberuntungan, kesempatan, nasib, atau orang lain.¹³⁹

Kreitner & Kinichi (2005) mengatakan bahwa hasil yang dicapai *locus of control* internal dianggap berasal dari aktifitas dirinya. Sedangkan pada individu *locus of control* eksternal menganggap bahwa keberhasilan yang dicapai dikontrol dari keadaan sekitarnya. Seseorang yang mempunyai internal *locus of control* akan memandang dunia sebagai sesuatu yang dapat diramalkan, dan perilaku individu turut berperan di dalamnya. Pada individu yang mempunyai *external locus of control* akan memandang dunia sebagai sesuatu yang tidak dapat diramalkan, demikian juga dalam mencapai tujuan sehingga perilaku individu tidak akan mempunyai peran di dalamnya. Studi tentang pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap *Locus of control* diantaranya dilakukan oleh Moosapour *et al.*¹⁴⁰, Aftab *et al.*, (2013), Faiz Khawaja.¹⁴¹

¹³⁹ Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, .

¹⁴⁰ Moosapour, Feizi, and Alipour, Spiritual Intelligence Relationship with Organizational Citizenship Behavior of High School Teachers in Germi City, .

¹⁴¹ Faiz, Impact of Spiritual Intelligence on Employee Task Performance and OCB; Mediating Role of Self Efficacy, Moderating Role of Collectivist Culture of Pakistan, .

Hipotesis 2 : *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

Kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan yang dengannya kita memecahkan masalah makna, menempatkan tindakan kita dalam konteks yang lebih luas, dan memutuskan bahwa satu tindakan lebih bermakna daripada yang lain.¹⁴² Zohar dan Marshall (2001) menuliskan bahwa indikator kecerdasan spiritual yang tinggi termasuk kecenderungan untuk bertanya mengapa dan bagaimana jika pertanyaan dan kemampuan dan kecenderungan untuk bekerja menentang konvensi. Individu yang cerdas secara spiritual juga secara alami mempertanyakan asumsi lama tentang bagaimana suatu organisasi dapat dan harus beroperasi, dan mereka lebih mudah mempertimbangkan solusi unik dan kreatif untuk masalah. Kapan pun dalam organisasi, kecerdasan spiritual berperan, ada jaminan keberhasilan organisasi itu (Chin *et al.*, 2011). Untuk membawa perubahan dalam organisasi ada kebutuhan budaya organisasi yang kuat (Rashid *et al.*, 2004). Seperti jika ada seseorang yang memiliki semangat untuk bekerja dan kemampuan yang lebih baik untuk memahami perasaan satu diri dan orang lain maka kemungkinan

¹⁴² Zohar and Marshall, SQ : Connecting with our Spiritual Intelligence.

terjadinya masalah dalam organisasi menjadi kurang (Bavarsad *et al.*, 2014). Attri (2012) meneliti bahwa spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan organisasi. Ketika kecerdasan spiritual dimainkan, ada jaminan kesuksesan organisasi itu (Sheng dan Chen, 2012). Sharma dan Bharti (2014) mengatakan bahwa pengembangan spiritual diperlukan untuk pertumbuhan manajemen yang baik dalam organisasi. Ada hubungan yang kuat antara kecerdasan spiritual karyawan dan kinerja mereka (Motakallem, 2014). Studi tentang pengaruh Spiritual Intelligence terhadap Kinerja diantaranya dilakukan oleh Shaukat & Muhammad *et al.*¹⁴³, Krisnanda *et al.*¹⁴⁴, Rahmawati & Ahmad.¹⁴⁵

Hipotesis 3 : *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

Kecerdasan spiritual merupakan konsep yang lebih luas yang merujuk pada pencarian umum untuk makna dan tujuan

¹⁴³ Shaukat Malik and Tariq, Impact of Spiritual Intelligence on Organizational Performance, .

¹⁴⁴ Harry Krisnanda and Surya, Effect of Emotional and Spiritual Intelligence on Transformational Leadership and Impact on Employee Performance, .

¹⁴⁵ Rahmawati and Ahmad, Relationship Between Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence and Teacher Performance Through Work Motivation as Intervening Variable In Islamic Elementary School In Banjarmasin, Indonesia, .

hidup, kecerdasan spiritual adalah kemampuan biologis yang dapat ditingkatkan seiring waktu dan dapat digunakan dengan tujuan dan utilitas. Secara khusus, ia mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai "penggunaan informasi spiritual yang adaptif untuk memfasilitasi pemecahan masalah sehari-hari dan pencapaian tujuan".¹⁴⁶ Kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan yang dapat memecahkan masalah, dapat memberi makna, menempatkan tindakan kita dalam konteks yang lebih luas, dan memutuskan bahwa satu tindakan lebih bermakna daripada yang lain.¹⁴⁷ Kecerdasan spiritual menurut (Meyer, 2000) menulis bahwa walaupun spiritualitas memiliki banyak karakteristik yang memenuhi syarat sebagai bentuk kecerdasan, diperlukan pembedaan yang lebih baik dan diperlukan lebih banyak penelitian sebelum konsep ini dapat dibuktikan. Kecerdasan spiritual adalah kemampuan individu untuk berperilaku dengan kebijaksanaan dan kasih sayang sambil mempertahankan kedamaian batin (Wiggleswoth, 2002). Penelitian ini kecerdasan spiritual menggunakan pendapat King & DeCiecco (2008) terdiri dari *critical existential thinking* (CET), *personal meaning production* (PMP), Kesadaran Transendental (TA), Perluasan Status Sadar (CSE). Teori tentang pengaruh kecerdasan spiritual

¹⁴⁶ Emmons, Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern, 59.

¹⁴⁷ Zohar and Marshall, SQ : Connecting with our Spiritual Intelligence, .

terhadap *Islamic Leadership* diantaranya Beekun & Badawi.¹⁴⁸

Islamic Leadership didasarkan pada Al-Qur'an dan Sunnah. Ada empat kualitas *Islamic Leadership* yang terkait dengan Nabi Muhammad (SAW). Ini terdiri dari Kejujuran (*Shiddiq*) kepercayaan (*amanah*), pengetahuan (*fathonah*) dan komunikasi (*tabligh*).¹⁴⁹

Hipotesis 4: *Spiritual Intellegence* berpengaruh signifikan terhadap *Islamic Leadership* Pada Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

Locus of control didefinisikan sebagai ekspektasi umum bahwa penghargaan, bala bantuan, dan hasil dalam kehidupan dikendalikan oleh tindakan individu seseorang, (internalitas), atau oleh kekuatan di lingkungan eksternal (eksternalitas).¹⁵⁰ Menurut Andrisani & Nestel (1976) LOC dalam hubungan antara kecerdasan emosi dan perilaku kewarganegaraan organisasi dinilai untuk lebih memahami hubungan antara LOC dan OCB. Internal biasanya melakukan lebih banyak upaya dan memiliki kinerja pekerjaan yang lebih baik. LOC internal diharapkan dapat memperkuat hubungan antara OCB dan upaya individu yang

¹⁴⁸ Beekun and Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective*, .

¹⁴⁹ Ahmad, *Management from an Islamic Perspective*, .

¹⁵⁰ Rotter, *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforment*, .

diarahkan pada tugas. Internal cenderung mengerahkan lebih banyak upaya dan melampaui tugas yang ditentukan (Withey & Cooper, 1989). Kerja internal LOC tidak berkorelasi signifikan dengan OCB dalam sampel manajer Cina dan siswa AS Blakely. (Srivastava, & Moorman, 2005). Korelasi positif antara LOC kerja dan dimensi OCB yang diarahkan organisasi, yang merupakan kesediaan untuk mentolerir ketidaknyamanan dan pemaksaan kerja tanpa mengeluh, mempertahankan sikap positif bahkan ketika ada masalah, tidak tersinggung ketika orang lain tidak mengikuti saran seseorang, dan mengorbankan kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok.¹⁵¹ Peran OCB sangat penting dalam ekonomi berbasis pengetahuan, di mana karena sifat lingkungan eksternal yang berkembang pesat, ada sedikit klarifikasi peran. Dalam situasi ini, organisasi semakin mencari karyawan mereka dalam mengisi kesenjangan antara apa yang mereka, khususnya, diberikan untuk dan perilaku muncul yang diperlukan agar organisasi menjadi kompetitif (Dekas *et al.*, 2013). Pada penelitian ini *Locus of control* ada dua komponen : *internal locus of control* dan *external locus of control*.¹⁵² Studi tentang pengaruh *locus of control* terhadap *organizational*

¹⁵¹ David L. Turnipseed and C.M. Bacon, "Relation of Organizational Citizenship Behavior and Locus Of Control", *Psychological Reports*, 3 (2009), 857–64.

¹⁵² Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, .

citizenship behavior antara lain Okoye *et al.*¹⁵³, L. Turnipseed¹⁵⁴, Jung-Wen *et al.*,¹⁵⁵

Hipotesis 5: *Locus of Control* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

Rotter mengidentifikasi fokus kontrol sebagai "sikap umum, kepercayaan, atau harapan mengenai sifat hubungan sebab akibat antara perilaku seseorang dan konsekuensinya."¹⁵⁶ Motivasi sangat tergantung pada persepsi ini tentang tingkat kontrol. Jika individu percaya bahwa mereka tidak dapat menghasilkan efek yang diinginkan, mereka hampir tidak memiliki motivasi untuk melakukan upaya (Bandura, 2000). Dengan demikian, sama pentingnya dengan insentif, mereka tidak perlu identik dengan motivasi (Cobb-Clark, 2015). Individu dengan locus of control eksternal percaya bahwa hasil ditentukan

¹⁵³ Okoye and N. Ezeh *et al.*, Measuring Organizational Citizenship behavior Of Lecturer's: The Role Of Personality and Locus Of Control, .

¹⁵⁴ L. Turnipseed, Emotional Intelligence and OCB: The Moderating Role of Work Locus of Control, .

¹⁵⁵ Hsia and Tseng, Exploring the Relationships among Locus of Control, Work Enthusiasm, Leader-member Exchange, Organizational Commitment, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior of High-tech Employees in Taiwan, .

¹⁵⁶ Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, 2.

oleh keberuntungan, tindakan orang lain atau cara sistem bekerja. Mereka akan termotivasi oleh insentif yang lemah. Individu dengan *locus of control* internal percaya bahwa hasil ditentukan oleh tindakan mereka sendiri. Mereka akan sangat termotivasi oleh insentif. Oleh karena itu, lokus internal memiliki efek peningkatan insentif dan lokus eksternal memiliki efek menekan insentif (Bowles *et al.*, 2001).

Penilaian kinerja memberikan umpan balik yang diformalkan dan terinci kepada para pekerja. Penilaian dapat membantu menentukan pekerja mana yang membutuhkan pelatihan tambahan dan seberapa baik pelatihan yang lalu bekerja.¹⁵⁷ Selanjutnya, dapat digunakan untuk menugaskan pekerja pada tugas dan pekerjaan yang sesuai. Fungsi penilaian kinerja ini dapat berharga bagi kedua perusahaan dan pekerja bahkan ketika penilaian tidak mempengaruhi pendapatan pekerja. Namun, pengusaha sering mengikat bayaran pekerja ke penilaian (Giardini dan Kabst, 2007). Studi tentang pengaruh *Locus of control* terhadap kinerja antara lain: S. Heywood & Jirjahn¹⁵⁸, Robinson.¹⁵⁹

¹⁵⁷ R. A Noe et al., *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (Burr Ridge: Irwin, 1994).

¹⁵⁸ S. Heywood and Jirjahn, *Locus of Control and Performance Appraisal*, .

¹⁵⁹ Michelle Robinson, *Self-Efficacy, Self-Esteem and Locus of Control Relationship with Performance of Air Force First Sergeants*, .

Hipotesis 6 : *Locus of Control* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur

Teori *Islamic Leadership* telah dipilih sebagai teori yang mendasari untuk model yang diusulkan karena memerlukan pemimpin dan pengikut Islam, variabel spiritual, dan hasil kepemimpinan. Para pemimpin dan pengikut Islam harus berserah diri kepada Allah (SWT), kepatuhan syariah, dan berusaha secara positif dalam hal kesadaran diri, pengaturan diri, dan pengembangan diri (Toor, 2008). Teori *Islamic Leadership* menunjukkan bahwa kualitas *Islamic Leadership* dapat secara positif mempengaruhi sikap pengikut dan membawa tingkat kepuasan, motivasi, kinerja, energi positif, dan loyalitas organisasi yang lebih tinggi (Aabed, 2005). Itu juga akan menghasilkan pemenuhan yang diperkuat, komitmen, dan energi konstruktif di pihak para pemimpin. Namun, untuk mempertahankan *Islamic Leadership* dan tujuan organisasi, disarankan untuk mendapatkan dukungan dari para pemangku kepentingan, pengikut, dan pada saat yang sama sepenuhnya mematuhi ajaran dan prinsip-prinsip Islam. Kinerja organisasi mengacu pada hasil, produk dan layanan, atau pencapaian (Bougae, 2005; Gilley & Maycunich, 2000). Scott (2003) menyatakan bahwa kinerja organisasi mengacu pada

produktivitas barang dan jasa di mana perusahaan melakukan kontrol yang signifikan. Konstruk kinerja organisasi terdiri dari efektivitas dan efisiensi (Armfield, 2005). Efektivitas didefinisikan sebagai sejauh mana suatu organisasi memenuhi tujuan dan misinya. Sementara itu, efisiensi digambarkan sebagai pemanfaatan sumber daya organisasi. Dari sudut pandang Islam, kinerja menyiratkan pandangan yang bahkan luas untuk merangsang orang untuk kinerja yang lebih tinggi di samping yang disebutkan di atas. Alhabshi dan Ghazali (1994) mendefinisikan kinerja sebagai kecakapan. Kemahiran berarti efisiensi, yang menunjukkan produktivitas barang dan jasa yang lebih besar. Studi tentang pengaruh *Islamic Leadership* terhadap Kinerja antara lain Nurhayate *et al.*, (2017), Abusama & Haming.¹⁶⁰

Hipotesis 7: *Islamic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural pada Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

Dalam Islam, kepemimpinan dipandang sebagai kontrak eksplisit antara pemimpin dan pengikut.¹⁶¹ Menurut Chowdhury, kepemimpinan adalah proses menginspirasi dan melatih pengikut

¹⁶⁰ Abusama et al., Effect of motivation, competence and Islamic Leadership on job satisfaction and Teacher performance in vocational high school, .

¹⁶¹ Beekun and Badawi, Leadership: An Islamic Perspective, .

dalam upaya untuk memenuhi visi yang jelas dan berbagai.¹⁶² Oleh karena itu, seorang pemimpin dalam Islam tidak bebas untuk bertindak sesuai dengan kesukaannya, atau ia harus tunduk pada keinginan pengikutnya, melainkan ia harus bertindak sesuai dengan aturan dan peraturan Allah (SWT).¹⁶³ Ali (2009) menyebutkan bahwa, pemimpin berkewajiban dan menggambarkan kesediaan untuk mendengarkan, keterbukaan, dan kepedulian dalam berurusan dengan bawahan atau pengikut. Organ mendefinisikan perilaku kewargaan organisasional sebagai “perilaku individu yang diskresioner, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan bahwa secara agregat mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif.¹⁶⁴ Secara diskresioner, kami maksudkan bahwa perilaku tersebut bukanlah persyaratan yang dapat ditegakkan atas tugasnya atau uraian tugas, yaitu syarat-syarat yang jelas dari kontrak kerja orang tersebut dengan organisasi; perilaku itu lebih merupakan masalah pilihan pribadi, sehingga penghilangannya pada umumnya tidak dipahami sebagai hukuman. Bahwa individu yang terlibat dalam OCB akan terus terlibat dalam OCB kecuali jika perubahan lingkungan tidak terjadi, yang mengubah mereka.

¹⁶² Chowdhury, Leadership Strategies and Global Unity for the 21st Century: An Islamic Perspective, .

¹⁶³ Aabed, A study of Islamic Leadership theory and practice in K-12 Islamic schools in Michigan, .

¹⁶⁴ Organ, Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome, .

dorongan atau motivasi untuk terlibat dalam OCB. Perspektif ini memang tercermin dalam label yang digunakan dalam literatur untuk karyawan yang terlibat dalam tingkat tinggi OCB (Bolino, *et al*, 2015). Pada penelitian ini Podsakoff *et al.*, (2000) misalnya, mengajukan 5 dimensi OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Studi tentang pengaruh *Islamic Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* antara lain Mohammad *et al.*¹⁶⁵, Supriyanto & Maharani *et al.*,¹⁶⁶

Hipotesis 8: *Islamic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

Waldman (1994), bekerja dari kerangka manajemen kualitas total, mengusulkan model kinerja sistem yang berfokus pada sistem. Waldman memasukkan perilaku kewarganegaraan dalam definisi kinerjanya, karena perilaku seperti kerja sama dan mengambil inisiatif di atas dan di luar panggilan tugas kemungkinan terkait dengan ukuran kinerja. Alasan lain untuk memperluas konstruk kinerja adalah bahwa definisi seperti itu

¹⁶⁵ Mohammad and Ibrahim, Towards Developing a Conceptual Framework of Islamic Leadership: The Role of Taqwa as a Moderator, .

¹⁶⁶ Sani Supriyanto and Vivin Maharani, 'Do Organizational Citizenship Behavior and Work Satisfaction Mediate the Relationship between Spir-Itual Leadership and Employee Performance?', *Management Science Letters*, 5 (2019), 1107–14.

lebih sejalan dengan cara para manajer sebenarnya mendefinisikan kinerja. MacKenzie *et al.*, (1991) menemukan bahwa peringkat pengawas kinerja agen asuransi secara signifikan diprediksi oleh indikator kinerja objektif (yaitu penjualan), serta oleh dua dimensi OCB (*altruisme* dan kebajikan masyarakat). Temuan serupa diperoleh oleh Podsakoff dan MacKenzie (1994). Orr, Sackett, dan Mercer (1989) menemukan bahwa manajer yang melakukan tugas dan kewarganegaraan perilaku untuk menetapkan nilai dolar untuk kinerja melakukan secara signifikan lebih baik pada tugas ini daripada mereka yang menggunakan kinerja saja. Werner misalnya, menemukan bahwa ketika kinerja tugas lambat, peringkat pengawasan tidak dipengaruhi oleh tingkat perilaku membantu yang tinggi dan upaya ekstra.¹⁶⁷ Namun, seiring meningkatnya kinerja tugas, perilaku kewarganegaraan ini semakin terbebani karena penyelia membuat peringkat kinerja keseluruhan. Kiker dan Motowidlo (1999) menemukan efek interaksi yang serupa dalam konteks penghargaan kinerja bawahan. Studi tentang pengaruh

¹⁶⁷ J. M Werner, "Dimensions That Make a Difference: Examining the Impact of in-Role and Extra-Role Behaviors on Supervisory Ratings", *Journal of Applied Psychology*, 1 (1994), 98–107.

Organizational citizenship behavior terhadap Kinerja antara lain: Wiwik Harwiki¹⁶⁸, Bruque *et al.*¹⁶⁹, dan H. Bommer *et al.*,¹⁷⁰

Hipotesis 9 : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur

Kecerdasan spiritual sebagai kapasitas mental yang berakar pada aspek non material dari transendensi fakta dan realitas, dalam sebuah pernyataan, bahwa kecerdasan spiritual didefinisikan sebagai seperangkat kapasitas intelektual yang berkontribusi pada kesadaran, integrasi, dan penerapan aspek nonmaterial dan transenden adaptif dari keberadaan seseorang yang mengarahkan hasil refleksi eksistensial yang mendalam, peningkatan signifikansi, pengakuan terhadap diri transenden, dan penguasaan kondisi spiritual.¹⁷¹ *Locus of control*

¹⁶⁸ Harwiki, The Impact of servant Leadership on Organization Culture, Organization Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperative, .

¹⁶⁹ Bruque, Moyano, and Picollo, OCB and external – internal social networks: effects on individual performance and adaptation to change, .

¹⁷⁰ H. Bommer F C et al., Does Prevalence Mitigate Relevance? The Moderating Effect of Group-Level OCB on Employee performance, .

¹⁷¹ King and L. A.DeCicco, Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence, .

digambarkan sebagai sejauh mana individu percaya bahwa mereka dapat mengendalikan peristiwa di sekitar mereka dan umumnya diklasifikasikan sebagai internal, yang berarti individu percaya bahwa mereka mengendalikan keadaan dan peristiwa dalam hidup mereka, atau sebagai eksternal, yang berarti individu percaya bahwa mereka tidak mengendalikan keadaan ini melainkan atribut ini kebetulan atau nasib.¹⁷² Perilaku kewarganegaraan organisasi didefinisikan sebagai diskresi, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif.¹⁷³ Kinerja peran ekstra Katz dan Kahn¹⁷⁴ dan gagasan Bass tentang kinerja di luar harapan¹⁷⁵ berasal dari literatur tentang hasil kepemimpinan transformasional dan berbagai prinsip yang sama dengan perilaku kewarganegaraan organisasi. Studi tentang pengaruh *spiritual intelligence* terhadap *organizational*

¹⁷² E Spector, "Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control", *Psychological Bulletin*, 1 (1982), 482–97.

¹⁷³ Smith, Organ, and Near, Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents, .

¹⁷⁴ D Katz and R. L Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (New York: Wiley, 1978).

¹⁷⁵ B. M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (New York: Free Press, 1990).

citizenship behavior melalui *locus of control* antara lain: Soelton & Sudiro *et al.*¹⁷⁶, dan Barbuto & Bugenhagen.¹⁷⁷

Hipotesis 10: *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Locus of control* di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur

Zohar dan Marshal (2001: 58) mengatakan bahwa kecerdasan spiritual mampu menjadikan manusia sebagai makhluk yang utuh. Menurut Ginanjar (2010: 10) pemahaman spiritualisme mampu menghasilkan lima hal yaitu; integritas, antusiasme, inspirasi, kebijaksanaan, dan keberanian untuk mengambil keputusan. *Islamic Leadership* menggunakan kekuatan posisi (misalnya kekuatan yang sah, kekuatan penghargaan, dan kekuatan koersif) dan kekuatan pribadi (ahli dan kekuatan referensi).¹⁷⁸ Kekuasaan yang sah dalam Islam terkait dengan posisi seseorang dalam organisasi, tetapi Islam melarang umat Islam untuk secara aktif mencari posisi otoritas,

¹⁷⁶ Mohammad Soelton and Achmad Sudiro et al, "Liberalization of Social Welfare Institutions Raises Spiritual Intelligence in Service and Organizational Citizenship Behavior Attractivity: Theory and Empirical Review", *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 10 (2020), 2269–90.

¹⁷⁷ John E Barbuto and Marilyn J Bugenhagen, "Preliminary Relation between Followers' Locus of Control and Organizational Citizenship Behavior", *Psychological Reports*, 3 (2006), 882–84.

¹⁷⁸ Beekun and Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective*, .

karena kandidat dapat mencari posisi untuk kemajuan dan kepentingan pribadi mereka sendiri dan bukan untuk kepentingan komunitas. OCB sebagai "kinerja yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis di mana kinerja tugas berlangsung" (Organ, 1997: 95). Karyawan yang menunjukkan OCB, cenderung terlibat dalam perilaku sensitif lainnya seperti, pembelajaran, inovasi, hubungan berkualitas tinggi dengan supervisor dan bawahan dalam meningkatkan kinerja. Studi tentang pengaruh *spiritual intelligence* terhadap Kinerja melalui *Islamic Leadership* antara lain Rahmawati, *et al.*, (2014). Maryati *et al.*, (2019).

Hipotesis 11: *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural melalui *Islamic Leadership* di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur

Kecerdasan spiritual adalah seperangkat kapasitas intelektual yang berkontribusi pada kesadaran adaptif, integrasi, dan penerapan dalam aspek non-materi dan transenden dari keberadaan seseorang yang mengarah pada hasil seperti refleksi eksistensial visceral, peningkatan makna, pengakuan transendensi-diri, dan menguasai kondisi spiritual.¹⁷⁹ Kecerdasan spiritual melibatkan seperangkat kemampuan yang

¹⁷⁹ King and L. A.DeCicco, Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence, .

memanfaatkan sumber daya spiritual.¹⁸⁰ Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan kehidupan kita dalam konteks yang lebih luas dan makna yang lebih kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih dari sekedar lainnya (Zohar dan Marshall 2001). OCB merupakan perilaku karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individu karyawan. Oleh karena itu OCB dianggap sebagai faktor yang memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Salah satu topik yang dipertimbangkan oleh sosiolog dan psikolog yang dapat mempengaruhi OCB adalah kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang menempatkan perilaku dan kehidupan kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk mengevaluasi bahwa tindakan atau cara hidup seseorang lebih bermakna daripada yang lain (Zohar dan Marshall 2001), kecerdasan yang dapat memfasilitasi penyelesaian masalah sehari-hari untuk mencapai tujuan.¹⁸¹ Kinerja adalah penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien untuk mencapai hasil (Berman dan Berman 2006). Yang

¹⁸⁰ Emmons, *Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern*, .

¹⁸¹ Emmons, *Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern*, .

dimaksud dengan efektivitas adalah tingkat hasil yang juga sebagai prestasi atau tingkat keberhasilan. Sedangkan efisiensi adalah perbandingan antara keluaran (*outcome*) dan masukan. Ini menggambarkan biaya per aktivitas untuk mencapai hasil yang diberikan. Studi tentang pengaruh *spiritual intelligence* terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* antara lain Muhdar (2018), Supriyanto & Maharani.¹⁸²

Hipotesis 12: *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural melalui *Organizational Citizenship Behavior* di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur

¹⁸² Supriyanto and Maharani, Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spir-itual leadership and employee performance?, .

Bab 5

PERTANGGUNG JAWABAN METODOLOGIS

5.1 Rancangan Kajian

Jenis penelitian ini adalah Asosiatif Kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis kemungkinan hubungan sebab akibat. Variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (dipengaruhi) (Sugiyono, 2011). Penelitian dengan rancangan kerangka yang mengkonseptualisasikan struktur relasi variabel-variabel suatu kajian penelitian (Karlinger, 1993). Penelitian ini bertujuan menguji secara empirik pengaruh *spiritual intelligence* dan *Islamic Leadership* serta *locus of control* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja pada Institut Agama Islam Islam Negeri di Jawa Timur. Rancangan penelitian ini merupakan penelitian kausal karena penelitian ini bermaksud meneliti pengaruh antara variabel (Cooper dan Emory, 1995).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Cresweel menyatakan bahwa, “Pendekatan kuantitatif adalah pengukuran data kuantitatif dan statistik objektif melalui perhitungan ilmiah berasal dari sampel orang-orang atau penduduk yang diminta menjawab atas sejumlah pertanyaan tentang survey untuk menentukan frekuensi dan prosentase

tanggapan mereka”.¹⁸³ Menurut Cresweel dalam pendekatan kuantitatif ini penelitian akan bersifat *pre-determined*, analisis data statistik serta interpretasi data statistik.¹⁸⁴ Peneliti yang menggunakan pendekatan kuantitatif akan menguji suatu teori dengan cara merinci suatu hipotesis-hipotesis yang spesifik, lalu mengumpulkan data untuk mendukung atau membantah hipotesis-hipotesis tersebut.

Selain itu, definisi penelitian kuantitatif seperti ini dari pakar sebagai berikut, “*quantitative research is an approach for testing objective theories by examining the relationship among variables. These variables, in turn, can be measured, typically on instruments, so that numbered data can be analyzed using statistical procedures* (Creswell, 2014:32); maka ia dapat mengoperasionalkan pengertian itu kedalam penelitiannya, dan definisi pakar ini dapat dijadikan alasan mengapa ia menggunakan pendekatan kuantitatif di dalam penelitiannya. Metode ini digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pendekatan kuantitatif

¹⁸³ J. W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed* (Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar, 2010), 24.

¹⁸⁴ *Ibid.*,

merupakan suatu pendekatan di dalam penelitian untuk menguji hipotesis dengan menggunakan uji data statistik yang akurat.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan serta meringkaskan berbagai kondisi, situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi. Tujuan metode deskriptif adalah untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek yang diteliti secara tepat. Metode deskriptif dapat dilakukan pada penelitian studi kasus ataupun survei, dan dalam penelitian ini peneliti menggunakan format deskriptif survei.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan Pengaruh *Spiritual Intellegence* dan *Islamic Leadership* serta *Locus of control* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja secara simultan. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*Explanatory Research*). Penelitian eksplanatori¹⁸⁵, yaitu penelitian yang bermaksud untuk membuktikan dan menjelaskan hasil penelitian baik makna empirik maupun makna praktis berdasarkan bukti yang diperoleh dari hasil-hasil pengujian yaitu dalam menguji pengaruh *Spiritual Intellegence*,

¹⁸⁵ Rinaldo Fernandes Solimun and Nurjannah Adji Ahmad, *Metode Statistika Multivaria Permodelan Persamaan Structural (SEM) Pendekatan WarpPLS* (Malang: UB Pres, 2017).

5.2 Populasi, Sampel, Penentuan Besar Sampel, dan Teknik Penarikan Sampel

5.2.1 Populasi

Populasi menurut Ferdinand adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian.¹⁸⁶ Jika populasi sangat besar, maka perlu dilakukan pengambilan sampel. Ide dasar pengambilan sampel adalah dengan memiliki bagian elemen populasi sehingga kesimpulan keseluruhan tentang populasi sehingga keseluruhan tentang populasi dapat diperoleh (Cooper dan Emory, 1995:42).

Penelitian ini dilakukan pada Pejabat Struktural (tenaga kependidikan) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Jawa Timur. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh Pejabat Struktural di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jawa Timur antara lain: Kabiro (Kepala Biro), Kasubag (kepala Sub bagian), Kabag (Kepala Bagian) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) antara lain: IAIN Jember, IAIN Madura, IAIN

¹⁸⁶ Augusty Ferdinand, *Metode Penelitian Manajemen* (Semarang: BP Universitas Diponegoro, 2014), 171.

Tulungagung, IAIN Kediri, IAIN Ponorogo. Jumlah Pejabat Struktural di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Di Jawa Timur antara lain dalam orang:

Tabel 3.1. Jumlah Pejabat Struktural Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Jawa Timur

No	Nama PTKIN	Jumlah Pejabat Fungsional
1.	IAIN Madura	34
2.	IAIN Jember	36
3.	IAIN Tulungagung	36
4.	IAIN Kediri	35
5.	IAIN Ponorogo	34
Jumlah		175

Sumber: Data Kepegawaian masing-masing IAIN Jawa Timur Tahun 2021

5.2.2 Sampel

Sampel menurut Ferdinand adalah subset dari populasi terdiri dari beberapa anggota populasi.¹⁸⁷ Subset diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi. Sampel adalah bagian dari populasi yang dapat digunakan untuk menjelaskan (*generalisasi*) populasi, dimana sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan menggunakan sampel, peneliti dapat menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terhadap populasi penelitian.

¹⁸⁷ Ferdinand, Metode Penelitian Manajemen, 171.

Keterwakilan populasi oleh sampel merupakan syarat penting untuk melakukan generalisasi. Keputusan pengambilan sampel terlalu besar (lebih dari 500) juga dapat menjadi masalah karena rentan terhadap kesalahan yaitu kita akan menerima temuan penelitian, ketika secara fakta seharusnya kita menolaknya”

Penelitian ini menggunakan metode sensus. Menurut Supranto (2008) metode sensus adalah cara pengumpulan data apabila seluruh elemen populasi diselidiki satu persatu. Data yang diperoleh tersebut merupakan hasil pengelolaan sensus disebut sebagai data yang sebenarnya (*true value*), atau sering disebut parameter. Alasan peneliti menggunakan metode sensus ini karena jumlah populasi yang relatif kecil.

Metode yang digunakan dalam penarikan sampel ini adalah sampling jenuh atau sensus. Pengertian dari sampling jenuh atau sensus menurut Sugiyono (2008:122), adalah: “Sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Berdasarkan dari pengertian tersebut, maka dapat diketahui bahwa sampling jenuh atau sensus teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi. Sampel yang digunakan sama dengan jumlah populasi disebut sensus. Penelitian ini karena jumlah populasinya sedikit (terbatas) sehingga tidak memungkinkan untuk menggunakan sampel,

sehingga peneliti mengambil jumlah sampel sama dengan jumlah populasi atau disebut dengan sensus yaitu Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Jawa Timur yang berjumlah 175 Pejabat struktural. Jumlah yang ditentukan diberi waktu 2 bulan untuk pengumpulan kuesioner lalu diberi tambahan 2 minggu, apabila kuesioner yang dikembalikan hanya 127 responden, data akan diolah sesuai dengan prosedur dalam analisis data. Dalam melakukan pengumpulan data menggunakan kuesioner, dikarenakan masih Pandemi COVID-19 sehingga kuesioner yang dilakukan menggunakan *Google Form* untuk di berikan pada masing-masing responden. Diberi waktu 2 (dua) bulan untuk mengisi, karena yang mengisi masih 40% dalam waktu 2 bulan, di *follow up* dengan menggunakan telpon atau email ke masing-masing kepala kepegawaian di masing-masing IAIN Jawa Timur. Sehingga pengumpulan data sampai 2 bulan di tambah 2 minggu terkumpul 127 responden. Komunikasi sudah dilakukan semaksimal mungkin dengan masing-masing pihak kepala kepegawaian IAIN di Jawa Timur sudah berupaya langsung mendatangi kampus di IAIN Jawa Timur, untuk mem-follow up tentang kuesioner yang diberikan. Sehingga dari upaya tersebut terkumpul kuesioner 127 responden. Pelaksanaan penelitian dilakukan mulai tanggal 3 Februari sampai 30 Maret 2021.

Dari pertimbangan di atas, sampel dan responden dalam penelitian ini adalah sama yaitu pejabat Struktural: Kabiro (Kepala Biro), Kepala Sub Bagian (Kasubag), Kepala Bagian (Kabag) di IAIN Jawa Timur yaitu IAIN Jember, IAIN Madura, IAIN Ponorogo, IAIN Tulungagung, IAIN Kediri. Jumlah penentuan sampel dari teknik *sampling jenuh* atau sensus adalah 127 responden.

5.3 Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam kajian ini dikelompokkan menjadi tiga jenis:

- a. Variabel Eksogen. Variabel ini juga disebut variabel bebas atau variabel independen. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah *Spiritual Intellegence (X)*,
- b. Variabel endogen. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y3)* dan Kinerja (Y4).
- c. Variabel Intervening. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah *Locus of control (Y1)*, *Islamic Leadership (Y2)*

Adapun variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

1) *Spiritual Intellegence (X1)*

Kecerdasan spiritual di Institut Agama Islam negeri (IAIN) adalah kemampuan bawaan yang membantu orang untuk

pertumbuhan psikologis, dengan memiliki kecerdasan spiritual diharapkan dapat mengatasi dan memecahkan masalah dan dapat memberikan makna, nilai sehingga dapat menempatkan tindakan dan kehidupan yang lebih berarti. *Spiritual Intelligence* diukur dengan menggunakan skala diferensial dan diukur melalui 4 (empat) indikator sebagai berikut (King DeCicco, 2008):

1. *Critical Thinking* (X_{1.1})

Indikator ini diukur melalui pernyataan bahwa sebagai pejabat struktural yang mampu untuk bersikap dan berpikir kritis akan cenderung memiliki resiliensi yang tinggi. misalnya, realitas, alam semesta, ruang, waktu, kematian).

2. *Personal Meaning Production* (X_{1.2})

Indikator ini diukur melalui pernyataan bahwa sebagai pejabat struktural yang dalam hidupnya memiliki tujuan dan arah serta tidak memandang pahitnya suatu kehidupan dapat dikatakan memiliki resiliensi yang tinggi. pemikiran eksistensial, makna pribadi sering digambarkan sebagai komponen spiritualitas yang membutuhkan pertimbangan dalam model kecerdasan spiritual.

3. *Transcendental Consciousness* (X_{1.3})

Indikator ini diukur melalui pernyataan bahwa sebagai pejabat struktural yang mampu melihat lebih luas bagaimana kehidupannya dan mampu untuk berjalan keluar dari “zona

nyaman” berarti memiliki resiliensi yang tinggi. Misalnya, non-materialisme, keterkaitan secara normal, untuk membangun kesadaran.

4. *Conscious State Expansion* ($X_{1.4}$)

Indikator ini diukur melalui pernyataan bahwa sebagai pejabat struktural yang mampu merenungkan kehidupan yang mereka jalani dan mampu dalam mengambil makna dalam kehidupannya akan cenderung memiliki resiliensi yang tinggi. Pemahaman tentang kesadaran murni, kosmis, kesatuan, menuju kesatuan; misalnya melalui kontemplasi, meditasi, doa, ritual ibadah.

2) *Locus of control* (Y1)

Locus of control bagaimana individu merasa/melihat garis/hubungan antara tingkah lakunya dan akibatnya, apakah ia dapat menerima tanggung jawab atau tidak atas tindakannya. *Locos of control* di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) adalah bagaimana individu mempercayai bahwa kekuatan terikat pada perbuatan mereka, baik itu sebuah konsekuensi dari tindakannya ataupun keberhasilan yang dicapainya.

Karakteristik *Locus of Control* diukur dengan menggunakan skala diferensial dan diukur melalui 2 (dua) indikator yakni¹⁸⁸:

1. *Internal Locus of Control* (Y_{1.1})

Indikator ini diukur melalui pernyataan bahwa sebagai pejabat struktural, diri menjadi fokus utama dan sebagai penanggung jawab atas apapun yang terjadi dalam hidupnya. Saya memperoleh kehormatan sebagai sesuatu yang memang layak saya terima, Kehormatan yang saya capai merupakan hasil dari keinginan saya bekerja, Saya bertanggung jawab penuh pada setiap pengambilan keputusan yang saya lakukan.

2. *External Locus of Control* (Y_{1.2})

Indikator ini diukur melalui pernyataan bahwa sebagai pejabat struktural, orang yang memiliki tipe *locus of control* eksternal percaya bahwa segala hal yang terjadi berada di luar kontrol dirinya. Menurut mereka, lingkungan dan situasi sosial di sekelilingnya mempengaruhi peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan saya melakukan dengan penuh percaya diri, Saya merasa dapat

¹⁸⁸ Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforment, .

mengendalikan tujuan hidup saya, Saya mampu menjadi seorang pemimpin.

3) *Islamic Leadership* (Y₂)

Islamic Leadership di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) pemimpin yang mempraktikkan norma atau ajaran Islam yang didasarkan pada Al-Qur'an dan Hadist. Karakteristik *Islamic Leadership* diukur dengan menggunakan skala diferensial dan diukur melalui 4 (empat) indikator sebagai berikut (Nawawi & Hadari, 2012) :

1. Kejujuran (*Shiddiq*) (Y_{2.1})

Indikator ini diukur melalui pernyataan bahwa sebagai pejabat struktural, karakteristik ini memiliki kejujuran dan integritas dalam ucapan dan tindakannya sesuai dengan Islam. Kejujuran ditunjukkan dalam aspek perilaku, pekerjaan, dan keuangan.

2. Trust (*amanah*) (Y_{2.2})

Indikator ini diukur melalui pernyataan bahwa sebagai pejabat struktural menjunjung tinggi karakteristik ini menunjukkan keterbukaan, kejujuran, pelayanan prima, dan Ihsan (melakukan hal terbaik dalam setiap kesempatan untuk melakukan pelayanan maksimal kepada masyarakat). Karakteristik ini mencegah kolusi, korupsi,

manipulasi dan akan mendukung kepercayaan penuh dari para pengikut dan yang lainnya.

3. Pengetahuan (*fathonah*) (Y_{2.3})

Indikator ini diukur melalui pernyataan bahwa sebagai pejabat struktural, pemimpin yang cerdas harus melakukan inisiatif apa pun secara tepat, akurat, dan cepat ketika menghadapi masalah apa pun. Ketika Islam diwahyukan kepada seluruh umat manusia dan merupakan berkah bagi alam semesta, hanya para pemimpin yang cerdas yang dapat memberikan bimbingan, nasihat, pedoman, pendapat, dan sudut pandang bagi masyarakat.

4. Komunikasi (*tabligh*) (Y_{2.4})

Indikator ini diukur melalui pernyataan bahwa sebagai pejabat struktural, dapat bergaul dengan rekan kerja, memiliki keterampilan dalam bernegosiasi, dan transparan atau terbuka untuk melakukan manajemen organisasi. Program-program tersebut disampaikan dengan bijak, sabar, argumentatif, dan persuasif, menghasilkan hubungan yang lebih kuat dan lebih solid. Karakteristik ini ditunjukkan dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat, berpakaian, membiasakan shalat di jamaah, berdoa di awal dan akhir pekerjaan, dan sebagainya.

4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y₃)

Organizational citizenship behavior (OCB) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jawa Timur perilaku individu yang ekstra peran, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari Perguruan Tinggi yang lain.

Karakteristik *Organizational Citizenship Behavior* diukur dengan menggunakan skala diferensial dan diukur melalui tujuh indikator terdiri dari (Organ (1988), Podsakoff (2000):

1. Altruism (Y_{3,1})

Senang hati membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk/istirahat, Bekerja lembur untuk membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya tanpa dikenakan gaji lembur

2. Courtesy (Y_{3,2})

Terlibat dalam fungsi-fungsi perguruan tinggi, mengajak rekan kerja saya untuk makan siang bersama dan *sharing* mengenai kendala atau masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan kerja, mengingatkan teman saya agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya

3. *Cheerleading* (Y_{3.3})

Karyawan terlibat atau mengikuti perayaan dari prestasi rekan kerjanya. Perilaku tersebut akan memberikan penguatan positif pada karyawan lain yang pada gilirannya akan membuat perilaku tersebut lebih mungkin terjadi di masa depan

4. *Peacemaking* (Y_{3.4}).

Karyawan menyadari adanya masalah atau konflik yang akan memunculkan perselisihan antara dua atau lebih partisipan. Seorang *peacemaker* akan masuk kedalam permasalahan, memberikan kesempatan pada orang yang sedang memiliki masalah untuk berpikir jernih, dan membantu mencari solusi dari permasalahan

5. *Conscientiousness* (Y_{3.5})

Pekerjaan saya selesai tepat pada waktunya, tugas yang diberikan akan diselesaikan dengan penuh tanggung jawab, berani mengambil resiko apapun untuk bertanggung jawab dan melaksanakan hasil keputusan rapat bersama

6. *Sportsmanship* (Y_{3.6})

Mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perguruan tinggi, tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan perguruan tinggi, Perguruan tinggi yang memberlakukan kebijakan baru dan tidak sesuai dengan pendapat saya, menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan tersebut

7. *Civic Virtue* (Y_{3.7})

Mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan perguruan tinggi ditempat bekerja, mencari informasi-informasi penting yang dapat bermanfaat bagi perguruan tinggi, mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan perguruan tinggi kedepannya.

5) **Kinerja Pejabat Struktural (Y₄)**

Kinerja pejabat struktural di IAIN (Institut Agama Islam Negeri) Jawa Timur terdiri dari tingkat kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Karakteristik Kinerja diukur dengan menggunakan skala diferensial dan diukur melalui lima indikator terdiri dari¹⁸⁹ :

1. Kuantitas (*Quantity*) (Y_{4.1})

Kuantitas dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan. jumlah pekerjaan yang diselesaikan, menetapkan target pekerjaan, bekerja sesuai dengan prosedur

2. Kualitas (*Quality*) (Y_{4.2})

¹⁸⁹ Mathis and H. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia, 378.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. ketelitian dalam pengerjaan, disiplin kerja, ketaatan dalam prosedur kerja, dedikasi dalam bekerja, mengikuti aturan-aturan.

3. Ketepatan waktu (*Timeliness*) (Y_{4.3})

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi *output*. terdiri dari: bekerja secara konsisten, handal dalam memberikan layanan, bekerja dengan benar dan akurat

4. Kehadiran (Y_{4.4})

Sejauhmana Kehadiran karyawan di Perguruan Tinggi dilihat dari masuk kerja, pulang kerja, izin maupun keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan.

5. Kemampuan Kerjasama (*Interpersonal Impact*) (Y_{4.5})

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Terdiri dari dapat bekerjasama

dengan semua orang, dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

5.4 Instrumen Penelitian

Instrumen utaman dalam penelitian ini adalah kuesioner atau daftar pertanyaan yang terstruktur yang digunakan untuk mengukur penilaian responden tentang variabel yang diteliti dan fakta-fakta yang berhubungan dengan responden, serta dengan keadaan yang telah diketahui responden. Pertanyaan disajikan dalam daftar pertanyaan dan skala untuk menyatakan respon. Pernyataan yang ada dalam daftar pertanyaan berkaitan dengan *Spiritual Intellegence*, *Islamic Leadership*, *Locus of control*, *Organizational citizenship behavior* dan kinerja. Daftar pertanyaan terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu:

1. Surat permohonan kesediaan untuk mengisi kuesioner
2. Daftar pertanyaan mengenai karakteristik responden
3. Daftar pernyataan yang menyangkut indikator-indikator *spiritual intelligence*, *Islamic Leadership*, *locus of control*, *organizational citizenhip behavior* dan kinerja pejabat struktural

“Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.” (Ghozali, 2016:47) Untuk pilihan jawaban diberi skor, maka responden harus menggambarkan, mendukung pernyataan

(item positif) atau tidak mendukung pernyataan (item negatif). Instrumen di atas dapat diukur dengan menggunakan skala diferensial semantik untuk mengukur sikap responden yang tersusun dalam garis kontinum dimana jawaban negatif terletak disebelah kiri garis dan jawaban positif terletak disebelah kanan garis. Data yang diperoleh dengan menggunakan skala diferensial semantik merupakan data interval.¹⁹⁰ Skala ini dapat digunakan untuk mengukur kecerdasan spiritual, *Islamic Leadership*, *locus of control*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja. Selanjutnya instrumen tersebut diuji validitas dan reliabilitas, sedangkan sumber datanya adalah data primer.

5.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

5.5.1 Uji Validitas

Uji Validitas mengandung dua tujuan yaitu pertama, bahwa instrumen pengukuran adalah mengukur secara aktual konsep dalam pertanyaan dan bukan beberapa konsep yang lain; dan kedua bahwa konsep dapat diukur secara akurat. Oleh karena itu, suatu instrumen pengukur bisa dikatakan valid jika mengukur apa yang hendak diukur dan mampu mengungkap data tentang karakteristik gejala yang diteliti secara tepat. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan validitas

¹⁹⁰ Donald R Cooper and Pamela S. Schindler, *Business Research Methods* (New York: McGraw-Hill, 2003), 252.

isi, yaitu dengan mengukur sejauh mana isi instrumen pengukur mampu mewakili semua aspek yang dianggap sebagai aspek kerangka konsep.¹⁹¹

Setelah data diperoleh dan dikumpulkan dari kuesioner yang dibagikan kepada responden, ketepatan data (*goodness of data*) dinilai melalui uji validitas. Validitas (*validity*) memperlihatkan seberapa baik sebuah teknik, instrumen atau proses mengukur (*measuring*) atas suatu konsep tertentu. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *convergen validity* dan *discriminant validity*. Perbedaannya adalah *Convergen validity* mengukur kevalidan hubungan antar variabel, sedangkan *discriminant validity* sebaliknya mengukur kevalidan perbedaan antar variabel. Ketentuan yang diterapkan adalah bahwa data dinyatakan valid apabila *convergen validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item/ indikator *score* dengan *construct score* memiliki nilai lebih dari 0,7. Namun menurut Chin, unuk penelitian tahap awal,

¹⁹¹ Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2009), 38.

nilai 0,5–0,6 sudah cukup untuk menilai kevalidan tiap-tiap instrument.¹⁹²

Sedangkan untuk *discriminant validity*, model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik apabila nilai AVE lebih besar dari 0,5. Rumus untuk menghitung AVE¹⁹³ :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{1 + \sum \lambda_i^2}$$

Dimana :

λ_i : *Componen Loading ke indicator*

Var (ϵ_i) : $1 - \lambda^2$

5.5.2 Uji Reliabilitas

Setelah uji validitas, selanjutnya adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan

¹⁹² Imam Ghozali, *Structural Equation Modeling – Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2014), 39.

¹⁹³ *Ibid.*, 43.

reliabel apabila jawaban seorang sampel terhadap pernyataan bersifat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dengan demikian reliabel adalah suatu keadaan dimana instrumen penelitian tersebut akan tetap menghasilkan data yang sama meskipun disebarkan pada sampel yang berbeda dan pada waktu yang berbeda. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dengan menggunakan uji statistik *cronbach's alpha* dengan ketentuan bahwa variabel yang diteliti dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* adalah di atas 0,6.¹⁹⁴

5.6 Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat dalam penelitian ini menggunakan dua macam data yaitu data primer dan data sekunder:

5.6.1 Data Primer

Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, internet juga dapat menjadi sumber data primer jika kuisioner disebarkan melalui internet (Sekaran, 2011:76).

Data primer adalah data yang meliputi variabel yang ada data

¹⁹⁴ Ghozali, *Structural Equation Modeling – Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*, 43.

yang diperoleh dari kuesioner atau wawancara. Data primer dalam penelitian ini yaitu memberikan kuesioner dengan menggunakan link Google form, karena masih masa Pandemi Covid-19. Dalam penelitian ini antara lain *spiritual intelligence*, *Islamic Leadership*, *locus of control*, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan Kinerja pejabat struktural IAIN Jawa Timur.

5.6.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs Web, internet dan seterusnya (Sekaran, 2011:76). Data sekunder yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain :

- 1) Jumlah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Jawa Timur
- 2) Jumlah data pejabat struktural (Kabiro, Kabag dan Kasubag) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) di Jawa Timur
- 3) Data kinerja pejabat struktural di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Di Jawa Timur

5.7 Teknik Analisis

1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran secara umum profil dari deskripsi data responden, deskripsi lokasi penelitian dan karakteristik responden statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2014). Statistik deskriptif dalam penelitian antara lain penyiapan data dalam bentuk tabel, grafik perhitungan median, mean, standar deviasi, perhitungan prosentase, dan lain-lain (Sugiyono, 2014).

2. Uji Validitas

Uji Validitas mengandung dua tujuan yaitu pertama, bahwa instrumen pengukuran adalah mengukur secara aktual konsep dalam pertanyaan dan bukan beberapa konsep yang lain; dan kedua bahwa konsep dapat diukur secara akurat. Oleh karena itu, suatu instrumen pengukur bisa dikatakan valid jika mengukur apa yang hendak diukur dan mampu mengungkap data tentang karakteristik gejala yang diteliti secara tepat. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan validitas isi, yaitu dengan mengukur sejauh mana isi instrumen pengukur mampu mewakili semua aspek yang dianggap sebagai aspek kerangka konsep.¹⁹⁵

¹⁹⁵ Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2009), 38.

Setelah data diperoleh dan dikumpulkan dari kuesioner yang dibagikan kepada responden, ketepatan data (*goodness of data*) dinilai melalui uji validitas. Validitas (*validity*) memperlihatkan seberapa baik sebuah teknik, instrumen atau proses mengukur (*measuring*) atas suatu konsep tertentu. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *convergen validity* dan *discriminant validity*. Perbedaannya adalah *Convergen validity* mengukur kevalidan hubungan antar variabel, sedangkan *discriminant validity* sebaliknya mengukur kevalidan perbedaan antar variabel. Ketentuan yang diterapkan adalah bahwa data dinyatakan valid apabila *convergen validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item/ indikator *score* dengan *construct score* memiliki nilai lebih dari 0,7. Namun menurut Chin, unuk penelitian tahap awal, nilai 0,5–0,6 sudah cukup untuk menilai kevalidan tiap-tiap instrument.¹⁹⁶

Sedangkan untuk *discriminant validity*, model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan

¹⁹⁶ Imam Ghozali, *Structural Equation Modeling – Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2014), 39.

korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik apabila nilai AVE lebih besar dari 0,5. Rumus untuk menghitung AVE¹⁹⁷ :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{1 + \lambda_i}$$

Dimana :

λ_i : *Componen Loading ke indicator*

Var (ϵ_i) : $1 - \lambda^2$

3. Uji Reliabilitas

Setelah uji validitas, selanjutnya adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban seorang sampel terhadap pernyataan bersifat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dengan demikian reliabel adalah suatu keadaan dimana instrumen penelitian tersebut akan tetap menghasilkan data yang sama meskipun disebarkan pada sampel yang berbeda dan pada waktu yang berbeda. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dengan menggunakan uji statistik *cronbach's alpha* dengan ketentuan bahwa variabel yang diteliti

¹⁹⁷ Ibid., 43.

dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* adalah di atas 0,6.¹⁹⁸

4. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Alat uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan uji persamaan strukturan berbasis *variance* atau yang lebih dikenal dengan Sedangkan untuk *discriminant validity*, model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik apabila nilai AVE lebih besar dari 0,5 nama *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software *SmartPLS 3.0*. Menurut Imam Ghozali, metode *Partial Least Square* (PLS) menjelaskan bahwa Model persamaan strukturan berbasis *variance* (PLS) mampu menggambarkan variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur menggunakan indikator-indikator (*variabel manifest*).¹⁹⁹

¹⁹⁸ Ghozali, *Structural Equation Modeling – Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*, 43.

¹⁹⁹ Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006), 1.

Menurut Imam Ghozali, *Partial Least Square (PLS)* definisikan sebagai berikut: “*Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil. Tujuan *Partial Least Square (PLS)* adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi.”²⁰⁰

Pendekatan *PLS* memiliki beberapa karakteristik pertama memiliki distribusi bebas, tidak ada asumsi mengenai bentuk distribusi variabel yang akan diukur. Menurut Fornell and Bookstein (1982) bahwa *PLS* tidak akan menghasilkan solusi yang tidak dapat diterima atau mendapat faktor ketidakpastian. Selain itu, dalam kondisi tertentu dapat bekerja atau diolah dengan ukuran sampel yang relatif kecil (Cassel *et al.*, 1999).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat dikatakan model analisis *PLS* merupakan pengembangan dari model analisis jalur, adapun beberapa kelebihan yang didapat jika menggunakan model analisis *PLS* yaitu data tidak harus berdistribusi tertentu, model tidak harus berdasarkan pada teori dan adanya *indeterminacy*, dan jumlah sampel yang kecil.

Penulis menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan alasan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini

²⁰⁰ *Ibid.*, 18.

merupakan variabel laten (tidak terukur langsung) yang dapat diukur berdasarkan pada indikator-indikatornya (*variabel manifest*), serta secara bersama-sama melibatkan tingkat kekeliruan pengukuran (*error*). Sehingga penulis dapat menganalisis secara lebih terperinci indikator-indikator dari variabel laten yang merefleksikan paling kuat dan paling lemah variabel laten yang mengikutkan tingkat kekeliruannya.

Menurut Fornell yang dikutip Imam Ghozali kelebihan lain yang didapat dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* adalah sebagai berikut: SEM berbasis *variance* atau *PLS* ini memberikan kemampuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai kedua dari analisis *multivariate*.²⁰¹ Berdasarkan pernyataan tersebut, maka diketahui bahwa model analisis *PLS* merupakan pengembangan dari model analisis jalur. Adapun beberapa kelebihan yang didapat jika menggunakan model analisis *PLS* yaitu data tidak harus berdistribusi tertentu, model tidak harus berdasarkan pada teori dan adanya *indeterminancy*, dan jumlah sampel yang kecil. Beberapa istilah umum yang berkaitan dengan *SEM* menurut *Hair et al.*, (1995), diuraikan sebagai berikut:

a) Konstruk Laten;

²⁰¹ Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, 1.

Pengertian konstruk adalah konsep yang membuat peneliti mendefinisikan ketentuan konseptual namun tidak secara langsung (bersifat laten), tetapi diukur dengan perkiraan berdasarkan indikator. Konstruk merupakan suatu proses atau kejadian dari suatu pengamatan yang diformulasikan dalam bentuk konseptual dan memerlukan indikator untuk memperjelasnya.

b) Variabel *Manifest*;

Pengertian variabel *manifest* adalah nilai observasi pada bagian spesifik yang dipertanyakan, baik dari responden yang menjawab pertanyaan (misalnya kuesioner) maupun observasi yang dilakukan oleh peneliti. Sebagai tambahan, konstruk laten tidak dapat diukur secara langsung (bersifat laten) dan membutuhkan indikator-indikator untuk mengukurnya. Indikator-indikator tersebut dinamakan variabel *manifest*. Dalam format kuesioner, variabel *manifest* tersebut merupakan item-item pertanyaan dari setiap variabel yang dihipotesiskan.

c) Variabel Eksogen, Variabel Endogen, dan Variabel *Error*;

Variabel eksogen adalah variabel penyebab, variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel eksogen memberikan efek kepada variabel lainnya. Dalam diagram jalur, variabel eksogen ini secara eksplisit ditandai sebagai variabel yang tidak ada panah tunggal yang menuju ke

arahnya. Variabel endogen adalah variabel yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Variabel endogen adalah efek dari variabel eksogen. Dalam diagram jalur, variabel endogen ini secara eksplisit ditandai oleh kepala panah yang menuju ke arahnya.

d) Variabel *Intervening*.

Variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi (memperlemah dan memperkuat) hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur.

Di dalam *PLS* variabel laten bisa berupa hasil pencerminan indikatornya, diistilahkan dengan indikator refleksif (*reflective indicator*). Di samping itu, variabel yang di pengaruhi oleh indikatornya di istilahkan dengan indikator formatif (*formative indicator*). Adapun penjelasan dari jenis indikator tersebut menurut Imam Ghozali adalah sebagai berikut²⁰²:

- a). Model reflektif dipandang secara matematis, indikator seolah-olah sebagai variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten. Hal ini mengakibatkan bila terjadi perubahan dari satu indikator akan berakibat pada perubahan pada

²⁰² Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, 7.

indikator lainnya dengan arah yang sama. Ciri-ciri model indikator reflektif adalah:

- i) Arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator.
 - ii) Antar indikator diharapkan saling berkorelasi (memiliki interval *consistency reliability*).
 - iii) Menghilangkan satu indikator dari model pengukuran tidak akan merubah makna dan arti variabel laten.
 - iv) Menghitung adanya kesalahan pengukuran (*error*) pada tingkat indikator.
- b) Model formatif dipandang secara matematis, indikator seolah-olah sebagai variabel yang mempengaruhi variabel laten, jika salah satu indikator meningkat, tidak harus diikuti oleh peningkatan indikator lainnya dalam satu konstruk, tapi jelas akan meningkatkan variabel latennya.

Ciri-ciri model indikator formatif adalah:

- i) Arah hubungan kausalitas seolah-olah dari indikator ke variabel laten.
- ii) Antar indikator diasumsikan tidak berkorelasi.
- iii) Menghilangkan satu indikator berakibat merubah makna variabel.
- iv) Menghitung adanya kesalahan pengukuran (*error*) pada tingkat variabel.

Menurut Imam Ghozali *PLS* adalah salah satu metode yang dapat menjawab masalah pengukuran indeks kepuasan

karena *PLS* tidak memerlukan asumsi yang ketat, baik mengenai sebaran dari perubahan pengamatan maupun ukuran contoh yang tidak besar.²⁰³ Keunggulan *PLS* antara lain:

- i) *PLS* dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan indikator formatif.
- ii) Fleksibilitas dari algoritma, dimensi ukuran bukan masalah, dapat menganalisis dengan indikator yang banyak.
- iii) Sampel data tidak harus besar (kurang dari 100).

Semua variabel laten dalam *PLS* terdiri dari tiga set hubungan, yaitu:

- 1) *Inner model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*),
- 2) *Outer model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator atau variabel *manifestnya* (*measurement model*), dan
- 3) *Weight relation* dalam mana nilai kasus dari variabel laten dapat diestimasi. Tanpa kehilangan generalisasi, dapat diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau *manifest* variabel diskala *zero means* dan unit *variance* sama dengan

²⁰³ Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, 4.

satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dalam model.

Adapun langkah-langkah metode *Partial Least Square (PLS)* yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

(1) Merancang Model Struktural

Model struktural (*inner model*) pada penelitian ini terdiri dari dua variabel laten eksogen dalam penelitian ini antara lain *Islamic Leadership*, *Locus of Control*, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja pejabat struktural IAIN.

(2) Merancang Model Pengukuran

Model pengukuran (*outer model*) adalah model yang menghubungkan variabel laten dengan variabel *manifest*. Variabel yang ada dalam penelitian *Spiritual Intellegence* yang terdiri dari 4 (empat indikator)

(3) Mengkonstruksi Diagram Jalur

Hubungan antar variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Diagram alur menggambarkan hubungan antar konstruk dengan anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya.

(a) Konstruk eksogen (*Exogenous Constructs*) dikenal

dengan *independent variabel* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

- (b) Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*), merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

(4). Mengkonversi Diagram Alur ke dalam Persamaan Matematis

Berdasarkan konsep model penelitian pada tahap dua di atas dapat diformulasikan dalam bentuk matematis. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang konversi terdiri atas:

Persamaan matematis dalam penelitian ini yang telah dijelaskan pada diagram jalur adalah:

- i) Persamaan model pengukuran atau *Outer Model* dengan indikator refleksif.

$$x = \Lambda_x \xi + \epsilon_x$$

$$y = \Lambda_y \eta + \epsilon_y$$

Keterangan :

x dan y : Indikator atau manifest untuk variabel laten eksogen dan endogen

ξ dan η : Eksogen dan endogen

Λ_x dan Λ_y : Matrix loading yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya

ε_x dan ε_y : Diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran.

Persamaan model structural (*structural equation*) atau *Inner Model*

$$\eta = \beta_n + \beta \eta + r \xi + \zeta$$

Keterangan :

η : vector endogen (dependen) variabel laten,

ξ : vector variabel exogen (independent), dan ζ adalah vector variabel residual.

Oleh karena PLS didesain untuk model recursive, maka hubungan antar variabel laten, setiap variabel laten dependen, atau sering disebut *causal sistem* dari variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut :

$$\eta = \sum_i \beta_{ji} \eta + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$$

Dimana β dan γ adalah koefisien jalur yang menghubungkan predictor endogen dan variabel laten exogen ξ dan η sepanjang range indeks i dan b , dan ζ adalah inner residual variabel.

Jika hasil menghasilkan nilai R^2 lebih besar dari 0,2 maka dapat diinterpretasikan bahwa prediktor laten memiliki pengaruh besar pada level struktural.

(5). Melakukan Estimasi atau Pendugaan Parameter

Pendugaan parameter dilakukan untuk menghitung data variabel laten. Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara literasi, dimana literasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen. Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu :

- a) *Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.
- b) *Path estimate* (estimasi jalur) yang menghubungkan antara variabel laten dan blok indikatornya (*loading*)
- c) *Means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

(6). Pengujian Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan mengenai populasi yang perlu diuji Kejujurannya. Untuk melakukan pengujian dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi, cara ini telah mudah dibandingkan dengan menghitung seluruh anggota populasi. Setelah mendapatkan hasil statistik dari sampel, maka hasil dapat digunakan untuk menguji pernyataan populasi,

apakah bukti empiris dari sampel mendukung atau menolak pernyataan mengenai populasi. Statistik uji yang digunakan adalah statistik uji t. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan melihat koefisien jalur yang ada dengan membandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas sig dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- (a) Jika nilai probabilitas atau nilai t 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas sig atau ($0,05 \leq \text{sig}$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya tidak signifikan
- (b) Jika nilai probabilitas atau nilai t 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas sig atau ($0,05 \geq \text{sig}$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.

(7). Uji Kualitas Data

Sebelum dilakukan pengujian data baik untuk deskripsi data penelitian maupun untuk pengujian asumsi klasik dan pengujian hipotesis maka perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrument data karena jenis data penelitian adalah data primer.

Hasil Uji Kualitas Data

Angka derajat kebebasan (df) pada penelitian ini adalah $N-2 = 127-2 = 125$ dengan taraf signifikan 5%, maka r tabel untuk uji validitas dalam penelitian ini adalah sebesar 0,176.

(8). Uji Kebaikan Model Fit

Agar model memenuhi kriteria model fit, nilai SMSR harus kurang dari 0,05 (Camor dan Ercan, 2015). Namun berdasarkan penjelasan SMARTPLS, batasan model fit antara lain :

1. Nilai RMS Theta atau Root Mean Square Theta $< 0,102$
2. Nilai SRMR atau standardized Root mean Square $< 0,10$ atau $< 0,08$
3. Nilai NFI $> 0,9$

(9). Evaluasi Model

Evaluasi Model ini dibagi menjadi dua yaitu *outer model* dan *inner model*.

- i) *Outer model* terbagi menjadi dua yaitu reflektif dan formatif. *Outer model* reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk block indikator. Sedangkan *outer model* formatif dievaluasi berdasarkan *substantive content* yaitu dengan melihat tingkat signifikansi dari *weight*.
- ii) *Inner model* diukur dengan menggunakan beberapa kriteria yaitu:

- (a). R^2 untuk variabel laten endogen.
- (a) Estimasi koefisien jalur. Hal ini merupakan nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural yang diperoleh dengan prosedur *bootstrapping* dengan nilai yang harus signifikan.
- (b) f^2 untuk *effect size*
- (c) Relevansi prediksi (Q^2), apabila diperoleh nilai Q^2 lebih dari nol hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *predictive relevance* namun apabila diperoleh nilai Q^2 dibawah nol maka terbukti bahwa model tidak memiliki *predictive relevance*.

Bab 6

ANALISIS DATA

6.1 Karakteristik Responden

Institut Agama Islam di Jawa Timur terdiri dari 5 perguruan tinggi yaitu IAIN Madura, IAIN Jember, IAIN Tulungagung, IAIN Kediri, IAIN Ponorogo. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi Nama, Pangkat/ Golongan, Badan. Responden yang dipakai pada penelitian yaitu pejabat Struktural tingkat eselon IAIN Jatim seperti Kasubag, Kabag dan Kabiro.

a. Pangkat/ Golongan

Sebaran berdasarkan pangkat atau golongan pada responden pejabat Struktural IAIN Jawa Timur sebagai berikut:

Tabel 4.3 Pangkat / Golongan

No	Golongan/Pangkat	Frekuensi(Orang)	Prosentase
1.	IIIa	5	3,93%
2.	IIIb	38	29,93%
3.	IIIc	42	33,07%
4.	IIId	37	29,14%
5.	IVa	5	3,93%
Jumlah		127	100%

Sumber: Data Kepegawaian masing-masing IAIN Jawa Timur Tahun 2021

Dari tabel 4.3 pangkat/golongan di beberapa Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jawa Timur ada beberapa golongan. Antara lain Golongan IIIa dengan prosentase 3,93%, Golongan IIIb

dengan prosentase 29,93%, Golongan IIIc dengan prosentase 33,07%, Golongan IIIId dengan prosentase 29,14%, dan Golongan IV dengan prosentase 3,93%. Dari pangkat/golongan yang paling banyak jumlah responden dari golongan IIIc, sedangkan yang paling sedikit jumlah responden dari golongan IVa.

b. Jabatan

Sebaran berdasarkan jabatan pada responden pejabat Struktural tingkat eselon IAIN Jatim sebagai berikut:

Tabel 4.4 Jabatan

No	Jabatan	Frekuensi (Orang)	Prosentase
1.	Kasubag	65	51,2%
2.	Kabag	57	44,9%
3.	Kabiro	5	3,9%
4.	Jumlah	127	100%

Sumber: Data Kepegawaian masing-masing IAIN Jawa Timur Tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa jabatan struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur yang menjabat sebagai kasubag adalah sebanyak 65 orang, kabag sebanyak 57 orang dan kabiro sebanyak 5 orang. Sehingga prosentase tertinggi dari responden menjabat sebagai Kasubag sebanyak 51,2%. Dan Responden paling rendah Kabiro sebanyak 3,9%.

Tabel 4.5 Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jabatan	Frekuensi (Orang)	Prosentase
1.	S1	Kasubag	65	51,2%
2.	S2	Kabag	57	44,9%

3.	S3	Kabiro	5	3,9%
4.	Jumlah		127	100%

Sumber: Data Kepegawaian masing-masing IAIN Jawa Timur Tahun 2021

Dari tabel 4.5 tentang tingkat pendidikan para responden di Institut Agama Islam Negeri Jawa Timur. Tingkat pendidikan para responden dari Strata-1(S1) dengan prosentase 51,2%, Strata-2 (S-2) dengan prosentase 44,9% dan Strata-3 (S-3) dengan prosentase 3,9%.

6.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari hasil pengisian kuesoner dapat diperoleh valid dan reliabel. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas disa dilihat dalam tabel 4.6.

Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Variabel	Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan	Cronbach's Alpha If item Deleted	Keterangan
<i>Spiritual Intelligence</i> (X1)	X1.6	.512	Valid	.870	Reliabel
	X1.7	.505	Valid	.871	Reliabel
	X1.8	.449	Valid	.874	Reliabel
	X1.9	.571	Valid	.868	Reliabel
	X1.10	.559	Valid	.868	Reliabel
	X1.11	.470	Valid	.872	Reliabel
	X1.12	.566	Valid	.867	Reliabel
	X1.13	.628	Valid	.864	Reliabel
	X1.14	.617	Valid	.865	Reliabel
	X1.16	.510	Valid	.871	Reliabel
	X1.18	.555	Valid	.868	Reliabel
	X1.19	.684	Valid	.860	Reliabel

Variabel	Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan	Cronbach's Alpha If item Deleted	Keterangan	
	X1.20	.642	Valid	.863	Reliabel	
<i>Locus of Control (Y1)</i>	Y1.1	.463	Valid	.678	Reliabel	
	Y1.2	.386	Valid	.708	Reliabel	
	Y1.3	.443	Valid	.685	Reliabel	
	Y1.4	.561	Valid	.650	Reliabel	
	Y1.5	.423	Valid	.689	Reliabel	
	Y1.6	.475	Valid	.673	Reliabel	
<i>Islamic Leadership (Y2)</i>	Y2.1	.612	Valid	.920	Reliabel	
	Y2.2	.785	Valid	.911	Reliabel	
	Y2.3	.696	Valid	.915	Reliabel	
	Y2.4	.802	Valid	.910	Reliabel	
	Y2.5	.736	Valid	.913	Reliabel	
	Y2.6	.666	Valid	.917	Reliabel	
	Y2.7	.718	Valid	.915	Reliabel	
	Y2.8	.564	Valid	.921	Reliabel	
	Y2.9	.726	Valid	.915	Reliabel	
	Y2.10	.618	Valid	.920	Reliabel	
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y3)</i>	Y2.11	.722	Valid	.914	Reliabel	
	Y3.2	.557	Valid	.900	Reliabel	
	Y3.6	.491	Valid	.902	Reliabel	
	Y3.7	.582	Valid	.900	Reliabel	
	Y3.8	.595	Valid	.900	Reliabel	
	Y3.9	.521	Valid	.901	Reliabel	
		Y3.10	.559	Valid	.900	Reliabel
		Y3.11	.530	Valid	.901	Reliabel
		Y3.12	.514	Valid	.903	Reliabel
		Y3.13	.462	Valid	.903	Reliabel
	Y3.14	.543	Valid	.901	Reliabel	
	Y3.15	.602	Valid	.899	Reliabel	
	Y3.16	.661	Valid	.898	Reliabel	
	Y3.17	.614	Valid	.899	Reliabel	
	Y3.18	.633	Valid	.898	Reliabel	
	Y3.19	.659	Valid	.897	Reliabel	
	Y3.20	.525	Valid	.901	Reliabel	
	Y3.21	.538	Valid	.901	Reliabel	
	Y3.22	.595	Valid	.900	Reliabel	
Kinerja	Y4.1	.614	Valid	.900	Reliabel	

Variabel	Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan	Cronbach's Alpha If item Deleted	Keterangan
Pejabat Struktural (Y4)	Y4.2	.554	Valid	.902	Reliabel
	Y4.3	.568	Valid	.902	Reliabel
	Y4.4	.629	Valid	.900	Reliabel
	Y4.5	.667	Valid	.898	Reliabel
	Y4.6	.625	Valid	.900	Reliabel
	Y4.7	.611	Valid	.898	Reliabel
	Y4.8	.662	Valid	.900	Reliabel
	Y4.9	.681	Valid	.900	Reliabel
	Y4.10	.637	Valid	.899	Reliabel
	Y4.12	.586	Valid	.902	Reliabel
	Y4.13	.626	Valid	.900	Reliabel
	Y4.14	.543	Valid	.903	Reliabel
	Y4.15	.527	Valid	.903	Reliabel

Sumber: Data Diolah Tahun 2021, Dari Lampiran 2

Dari tabel 4.6. data diatas menunjukkan seluruh variabel *Spiritual Intellegence* (X1), *Locus of control* (Y1), *Islamic Leadership* (Y2), *Organizational citizenship behavior* (Y3) dan Kinerja pejabat struktural (Y4) dinyatakan valid. Instrumen dinyatakan valid jika nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,5.

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dan indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai pada masing-masing indikator tersebut. Instrumen penilaian dari tabel diatas dinyatakan reliabel apabila nilai batas tingkat reliabilitas yang diterima adalah Cronbach Alpha $> 0,7$. Sedangkan reliabilitas 0,6-0,7 masih dapat diterima. Dari tabel 4.6 nilainya lebih dari 0,7 dinyatakan reliabel.

6.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel dependen adalah *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja, variabel independen adalah *Spiritual Intellegence* dan *Islamic Leadership* serta *Locus of Control*. Tabel 4.7 menjelaskan nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata dan standar deviasi dari setiap variabel pada penelitian ini.

Tabel 4.7. Statistik Deskriptif Variabel X1

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
X1.10	4.032	4.000	2.000	5.000	0.666
X1.11	4.230	4.000	3.000	5.000	0.552
X1.12	3.897	4.000	2.000	5.000	0.628
X1.13	3.833	4.000	2.000	5.000	0.804
X1.14	4.008	4.000	2.000	5.000	0.636
X1.16	3.754	4.000	2.000	5.000	0.742
X1.18	4.135	4.000	2.000	5.000	0.540
X1.19	3.833	4.000	2.000	5.000	0.687
X1.20	3.857	4.000	2.000	5.000	0.675
X1.6	3.889	4.000	2.000	5.000	0.681
X1.7	3.643	4.000	1.000	5.000	0.781
X1.8	3.929	4.000	2.000	5.000	0.692
X1.9	4.111	4.000	2.000	5.000	0.538

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 4

Jumlah data penelitian (N) adalah 127 responden. Masing-masing variabel memiliki nilai minimum, nilai maximum, nilai rata-rata dan nilai standar deviasi yang bervariasi.

Tabel X1.10. Pernyataan Makna pribadi (PMP)

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	4	3.1	3.1	3.1
3.00	14	11.0	11.0	14.2
4.00	83	65.4	65.4	79.5
5.00	26	20.5	20.5	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber: Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Spiritual Intellegence (X1.10), pernyataannya Makna pribadi (PMP) tentang tujuan hidup, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,032 dengan nilai median 4.000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5.000, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Spiritual Intellegence* tentang tujuan hidup pejabat struktural IAIN Jawa Timur cukup baik dengan nilai standar deviasi sebesar 0,666. Dengan skala likert 4.00 menghasilkan valid persentase sebesar 65.4.

Tabel X1.11. Kesadaran Transeden (TC)

	Frequency	Persentas e	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 3.00	8	6.3	6.3	6.3
4.00	82	64.6	64.6	70.9
5.00	37	29.1	29.1	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Spiritual Intelligence (X1.11), pernyataan Kesadaran transeden (TC) tentang merenungkan makna peristiwa, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,230 dengan nilai median 4.000. Nilai minimum sebesar 3,000 dan nilai maksimum 5.000, dengan standar deviasi 0,552. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Spiritual Intelligence* tentang merenungkan makna peristiwa pejabat struktural IAIN Jawa Timur cukup baik dengan nilai standar deviasi sebesar 0,552. Dengan nilai skala likert 4.00 menghasilkan valid persentase sebesar 64.6.

Tabel X1.12. Kesadaran Transeden (TC)

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	2	1.6	1.6	1.6
3.00	27	21.3	21.3	22.8
4.00	81	63.8	63.8	86.6
5.00	17	13.4	13.4	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran2

Spiritual Intelligence (X1.12) pernyataan Kesadaran transeden (TC) tentang menemukan makna di balik kegagalan, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,897 dengan nilai median 4.000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5.000, dengan standar deviasi 0,628. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Spiritual Intelligence* tentang menemukan makna di balik kegagalan, pejabat struktural IAIN Jawa Timur cukup baik

dengan nilai standar deviasi sebesar 0,628. Dengan skala likert 4.00 menghasilkan valid persentase sebesar 63.8. Dengan minimum skala likert paling rendah 2.00 menghasilkan persentase 1.6.

Tabel X1.13. Kesadaran Transeden (TC)

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	8	6.3	6.3	6.3
3.00	30	23.6	23.6	29.9
4.00	65	51.2	51.2	81.1
5.00	24	18.9	18.9	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Spiritual Intelligence (X1.13) pernyataan Kesadaran transeden (TC) tentang melihat masalah dalam kesadaran yang tinggi, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,230 dengan nilai median 4.000. Nilai minimum sebesar 3,000 dan nilai maksimum 5.000, dengan standar deviasi 0,552. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Spiritual Intelligence* tentang melihat masalah dalam kesadaran yang tinggi,, pejabat struktural IAIN Jawa Timur cukup baik dengan nilai standar deviasi sebesar 0,552. Dengan skala likert 4.00 menghasilkan valid persentase sebesar 51,2, dan skala likert paling kecil 2.00 dengan persentase 6,3.

Tabel X1.14. Kesadaran Transeden (TC)

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	4	3.1	3.1	3.1
3.00	13	10.2	10.2	13.4
4.00	88	69.3	69.3	82.7
5.00	22	17.3	17.3	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Spiritual Intelligence (X1.14) pernyataan Kesadaran transeden (TC) tentang merenungkan hubungan antara manusia dengan lingkungan, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,008 dengan nilai median 4.000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5.000, dengan standar deviasi 0,636. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Spiritual intelligence* tentang merenungkan hubungan antara manusia dengan lingkungan, pejabat struktural IAIN Jawa Timur cukup baik dengan nilai standar deviasi sebesar 0,636. Dengan skala likert 4.00 menghasilkan valid persentase sebesar 69.3. Dengan skala likert paling kecil 2.00 menghasilkan valid persentase sebesar 3,1

Tabel X1.16. Perluasan Keadaan Kesadaran (CSE)

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	7	5.5	5.5	5.5
3.00	33	26.0	26.0	31.5
4.00	71	55.9	55.9	87.4
5.00	16	12.6	12.6	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Spiritual Intelligence (X1.16) pernyataan perluasan keadaan kesadaran (CSE) tentang membuat keputusan sesuai tujuan, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,754 dengan nilai median 4.000. Nilai minimum sebesar 3,000 dan nilai maksimum 5.000, dengan standar deviasi 0,742. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Spiritual Intelligence* tentang membuat keputusan sesuai tujuan, pejabat struktural IAIN Jawa Timur cukup baik dengan nilai standar deviasi sebesar 0,742. Dengan skala likert 4,00 menghasilkan persentase sebesar 55,9. Skala likert paling kecil 2,00 menghasilkan persentase 5,5

Tabel X1.18. Perluasan Keadaan Kesadaran (CSE)

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	1	.8	.8	.8
3.00	8	6.3	6.3	7.1
4.00	91	71.7	71.7	78.7
5.00	27	21.3	21.3	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Spiritual Intelligence (X1.18) pernyataan perluasan keadaan kesadaran (CSE) tentang merenungkan lebih mendalam tentang kekuatan lebih besar adanya Ilahi, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,135 dengan nilai median 4.000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5.000, dengan standar deviasi 0,540. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Spiritual*

Intelligence tentang merenungkan lebih mendalam tentang kekuatan lebih besar adanya Ilahi, pejabat struktural IAIN Jawa Timur cukup baik dengan nilai standar deviasi sebesar 0,540. Dengan skala likert 4.00 dengan nilai persentase sebesar 71.7. skala paling rendah 2.00 nilai persentase 0.8

Tabel X1.19. Perluasan Keadaan Kesadaran (CSE)

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	7	5.5	5.5	5.5
3.00	21	16.5	16.5	22.0
4.00	85	66.9	66.9	89.0
5.00	14	11.0	11.0	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Spiritual Intelligence (X1.19) pernyataan perluasan keadaan kesadaran (CSE) tentang menemukan makna dan tujuan dalam pengalaman, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,833 dengan nilai median 4.000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5.000, dengan standar deviasi 0,687. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Spiritual Intelligence* tentang menemukan makna dan tujuan dalam pengalaman, pejabat struktural IAIN Jawa Timur cukup baik dengan nilai standar deviasi sebesar 0,687. Dengan skala likert 4.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 66,9. skala likert paling rendah 2.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 5,5.

Tabel X1.20. Perluasan Keadaan Kesadaran (CSE)

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	5	3.9	3.9	3.9
3.00	24	18.9	18.9	22.8
4.00	82	64.6	64.6	87.4
5.00	16	12.6	12.6	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Spiritual Intelligence (X1.20) pernyataan perluasan keadaan kesadaran (CSE) tentang mengembangkan teknik untuk memasuki kesadaran yang tinggi, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,857 dengan nilai median 4.000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5.000, dengan standar deviasi 0,675. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Spiritual intelligence* tentang mengembangkan teknik untuk memasuki kesadaran yang tinggi pejabat struktural IAIN Jawa Timur cukup baik dengan nilai standar deviasi sebesar 0,675. Dengan skala likert 4.00 menghasilkan nilai persentase 64, 6. Skala likert paling rendah 2.00 menghasilkan nilai persentase 3,9.

Tabel X1.6. Pernyataan Makna Pribadi (PMP)

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	4	3.1	3.1	3.1
3.00	26	20.5	20.5	23.6
4.00	78	61.4	61.4	85.0
5.00	19	15.0	15.0	100.0

Total	127	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Spiritual Intelligence (X1.6) pernyataan makna pribadi (PMP) tentang menemukan makna dan tujuan hidup, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,889 dengan nilai median 4.000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5.000, dengan standar deviasi 0,681. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Spiritual Intelligence* tentang menemukan makna dan tujuan hidup, pejabat struktural IAIN Jawa Timur cukup baik dengan nilai standar deviasi sebesar 0,681. Dengan skala 4.00 dapat menghasilkan nilai persentase sebesar 61,4. skala 2.00 dapat menghasilkan nilai persentase sebesar 3,1

Tabel X1.7. Pernyataan Makna Pribadi (PMP)

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 1.00	1	.8	.8	.8
2.00	10	7.9	7.9	8.7
3.00	33	26.0	26.0	34.6
4.00	72	56.7	56.7	91.3
5.00	11	8.7	8.7	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Spiritual Intelligence (X1.7) pernyataan makna pribadi (PMP) tentang bisa mengendalikan ketika memasuki tingkat kesadaran yang lebih tinggi, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,643 dengan nilai median 4.000. Nilai minimum sebesar 1,000 dan nilai

maksimum 5.000, dengan standar deviasi 0,781. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Spiritual Intelligence* tentang bisa mengendalikan ketika memasuki tingkat kesadaran yang lebih tinggi, pejabat struktural IAIN Jawa Timur cukup baik dengan nilai standar deviasi sebesar 0,781. Dengan skala likert 4.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 56.7. skala likert paling rendah 2.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

Tabel X1.8. Pernyataan Makna Pribadi (PMP)

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	5	3.9	3.9	3.9
3.00	20	15.7	15.7	19.7
4.00	80	63.0	63.0	82.7
5.00	22	17.3	17.3	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Spiritual Intelligence (X1.8) pernyataan makna pribadi (PMP) tentang mengembangkan teori tentang kehidupan, realitas, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,929 dengan nilai median 4.000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5.000, dengan standar deviasi 0,692. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Spiritual Intelligence* mengembangkan teori tentang kehidupan, realitas, pejabat struktural IAIN Jawa Timur cukup baik dengan nilai standar deviasi sebesar 0,692. Dengan skala likert 4.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 63,0. Dengan

skala likert paling rendah 2.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 3, 9.

Tabel X1.9. Pernyataan Makna Pribadi (PMP)

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	1	.8	.8	.8
3.00	9	7.1	7.1	7.9
4.00	92	72.4	72.4	80.3
5.00	25	19.7	19.7	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Spiritual Intellegence (X1.9) pernyataan makna pribadi (PMP) tentang hubungan yang lebih dalam dengan orang lain, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,111 dengan nilai median 4.000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5.000, dengan standar deviasi 0,538. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Spiritual Intellegence* mengembangkan teori tentang kehidupan, realitas, pejabat struktural IAIN Jawa Timur cukup baik dengan nilai standar deviasi sebesar 0,538. Dengan skala likert 4.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 72.4. skala likert paling rendah 2.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8

Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Y1

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
Y1.1	3.992	4.000	2.000	5.000	0.598
Y1.2	3.849	4.000	1.000	5.000	0.787
Y1.3	4.254	4.000	3.000	5.000	0.563

Y1.4	4.143	4.000	2.000	5.000	0.600
Y1.5	3.833	4.000	2.000	5.000	0.664
Y1.6	3.976	4.000	2.000	5.000	0.707

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 4

Tabel Y1.1. Internal *Locus of control*

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	4	3.1	3.1	3.1
3.00	11	8.7	8.7	11.8
4.00	94	74.0	74.0	85.8
5.00	18	14.2	14.2	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Locus of control (Y1.1) Pernyataan Internal *Locus of control* tentang memperoleh kehormatan sebagai sesuatu yang layak diterima, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,992 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *locus of control* tentang memperoleh kehormatan sebagai sesuatu yang layak diterima, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,598. Dengan nilai skala likert 4.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 74.0. skala likert paling rendah 2.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 3.1.

Tabel Y1.2. Internal *Locus of Control*

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	1.00	4	3.1	3.1	3.1
	2.00	5	3.9	3.9	7.1
	3.00	11	8.7	8.7	15.7
	4.00	93	73.2	73.2	89.0
	5.00	14	11.0	11.0	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Locus of control (Y1.2) Pernyataan Internal *Locus of control* tentang Kehormatan dicapai hasil dari keinginan bekerja, memiliki rata-rata sebesar 3,849 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum 1,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi 0,787. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *locus of control* tentang Kehormatan dicapai hasil dari keinginan bekerja, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,787. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 73,2. skala likert paling rendah 1,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 3.1.

Tabel Y1.3. Internal *Locus of control*

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	3.00	8	6.3	6.3	6.3
	4.00	79	62.2	62.2	68.5

5.00	40	31.5	31.5	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah 2021, Lampiran 2

Locus of control (Y1.3) Pernyataan Internal *Locus of control* tentang bertanggung jawab pada setiap pengambilan keputusan, memiliki rata-rata sebesar 4,254 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum 3,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi 0,563. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *locus of control* tentang bertanggung jawab pada setiap pengambilan keputusan, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,563. Dengan nilai skala likert 4.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 62,2. Nilai skala likert paling rendah 3.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 6.3.

Tabel Y1.4. Eksternal *Locus of Control*

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	2	1.6	1.6	1.6
3.00	9	7.1	7.1	8.7
4.00	85	66.9	66.9	75.6
5.00	31	24.4	24.4	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Locus of control (Y1.4) pernyataan eksternal *locus of control* tentang menyelesaikan pekerjaan dengan percaya diri, memiliki

rata-rata sebesar 4,143 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi 0,600. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *locus of control* tentang tentang menyelesaikan pekerjaan dengan percaya diri, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,600. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 66,9. nilai skala likert 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 1.6.

Tabel Y1.5. Eksternal *Locus of Control*

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	3	2.4	2.4	2.4
3.00	31	24.4	24.4	26.8
4.00	77	60.6	60.6	87.4
5.00	16	12.6	12.6	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Locus of control (Y1.5) pernyataan eksternal *locus of control* tentang dapat mengendalikan tujuan hidup, memiliki rata-rata sebesar 3,833 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi 0,664. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *locus of control* tentang tentang dapat mengendalikan tujuan hidup, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik

dan nilai standar deviasi sebesar 0,664. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 60,6. skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 2,4.

Tabel Y1.6. Eksternal *Locus of Control*

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	3	2.4	2.4	2.4
3.00	24	18.9	18.9	21.3
4.00	73	57.5	57.5	78.7
5.00	27	21.3	21.3	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Locus of control (Y1.6) pernyataan eksternal *locus of control* tentang mampu menjadi pemimpin, memiliki rata-rata sebesar 3,976 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi 0,707. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *locus of control* tentang tentang mampu menjadi pemimpin, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,707. Dengan nilai. skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 57,5. Skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 2,4.

Tabel 4.9. Statistik Deskriptif Variabel Y2

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
Y2.1	3.833	4.000	1.000	5.000	0.774

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
Y2.10	3.921	4.000	1.000	5.000	0.752
Y2.11	4.087	4.000	1.000	5.000	0.655
Y2.2	3.849	4.000	1.000	5.000	0.713
Y2.3	3.992	4.000	2.000	5.000	0.684
Y2.4	3.833	4.000	2.000	5.000	0.699
Y2.5	3.794	4.000	2.000	5.000	0.716
Y2.6	3.992	4.000	2.000	5.000	0.673
Y2.7	3.952	4.000	2.000	5.000	0.641
Y2.8	4.159	4.000	2.000	5.000	0.596
Y2.9	3.992	4.000	2.000	5.000	0.542

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 4

Tabel Y2.1. Kejujuran

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 1.00	3	2.4	2.4	2.4
2.00	2	1.6	1.6	3.9
3.00	26	20.5	20.5	24.4
4.00	78	61.4	61.4	85.8
5.00	18	14.2	14.2	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Islamic Leadership (Y2.1) pernyataan Kejujuran tentang pimpinan selalu menegakkan kejujuran, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,833 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 1,000 dan nilai maksimum 5,000. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Islamic Leadership* tentang pimpinan selalu

menegakkan kejujuran, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,774. Dengan skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 61,4. Sedangkan skala likert paling rendah 1,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 2,4.

Tabel Y2.10. Komunikasi

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 1.00	1	.8	.8	.8
2.00	5	3.9	3.9	4.7
3.00	20	15.7	15.7	20.5
4.00	78	61.4	61.4	81.9
5.00	23	18.1	18.1	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Islamic Leadership (Y2.10) pernyataan komunikasi tentang pimpinan bersikap ramah terhadap karyawan, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,921 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 1,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,752. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Islamic Leadership* tentang pimpinan bersikap ramah terhadap karyawan, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,752. Dengan skala likert 4,00 menghasilkan nilai

persentase sebesar 61,4. Sedangkan skala likert paling rendah 1,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

Tabel Y2.11. Komunikasi

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	1.00	1	.8	.8	.8
	2.00	1	.8	.8	1.6
	3.00	13	10.2	10.2	11.8
	4.00	83	65.4	65.4	77.2
	5.00	29	22.8	22.8	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Islamic Leadership (Y2.11) pernyataan komunikasi tentang pimpinan berani mengambil keputusan, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,087 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 1,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,655. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Islamic Leadership* tentang pimpinan berani mengambil keputusan, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,655. Dengan skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 65,4. Sedangkan nilai skala likert paling rendah 1,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

Tabel Y2.2. Kejujuran

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	1.00	1	.8	.8	.8
	2.00	6	4.7	4.7	5.5
	3.00	19	15.0	15.0	20.5
	4.00	86	67.7	67.7	88.2
	5.00	15	11.8	11.8	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Islamic Leadership (Y2.2) pernyataan Kejujuran tentang pimpinan adil dan jujur tidak bertindak sewenang-wenang, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,849 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 1,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,713. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Islamic Leadership* tentang pimpinan adil dan jujur tidak bertindak sewenang-wenang, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,713. Dengan skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 67,7. Sedangkan skala likert paling rendah 1,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

Tabel Y2.3. Kejujuran

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
--	--	-----------	------------	---------------------	--------------------------

Valid	2.00	5	3.9	3.9	3.9
	3.00	15	11.8	11.8	15.7
	4.00	83	65.4	65.4	81.1
	5.00	24	18.9	18.9	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Islamic Leadership (Y2.3) pernyataan Kejujuran tentang Pimpinan berpegang teguh berdasarkan tuntunan ajaran Islam, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,992 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,684. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Islamic Leadership* tentang Pimpinan berpegang teguh berdasarkan tuntunan ajaran Islam yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,684. Dengan skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 65,4. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 3,9.

Tabel Y2.4. Amanah

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	2.00	4	3.1	3.1	3.1
	3.00	31	24.4	24.4	27.6
	4.00	74	58.3	58.3	85.8
	5.00	18	14.2	14.2	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Islamic Leadership (Y2.4) pernyataan amanah tentang Pimpinan bersikap adil dan jujur, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,833 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,699. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Islamic Leadership* tentang Pimpinan bersikap adil dan jujur, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,600. Dengan skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 58,3. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 3,1.

Tabel Y2.5. Amanah

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	6	4.7	4.7	4.7
3.00	30	23.6	23.6	28.3
4.00	75	59.1	59.1	87.4
5.00	16	12.6	12.6	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Islamic Leadership (Y2.5) pernyataan amanah tentang Pimpinan tidak membedakan karyawan, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,794 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,716. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata

Islamic Leadership tentang Pimpinan tidak membeda-bedakan karyawan, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,716. Dengan nilai skala likert 4.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 59,1. Sedangkan skala likert paling rendah 4.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 4,7.

Tabel Y2.6. Amanah

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	3	2.4	2.4	2.4
3.00	20	15.7	15.7	18.1
4.00	79	62.2	62.2	80.3
5.00	25	19.7	19.7	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Islamic Leadership (Y2.6) pernyataan amanah tentang Pimpinan bersikap terbuka pada karyawan, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,992 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,673. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Islamic Leadership* tentang Pimpinan bersikap terbuka pada karyawan, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,673. Dengan nilai skala likert 4.00 menghasilkan nilai valid persentase sebesar

62,2. Sedangkan skala likert paling rendah 2.00 menghasilkan nilai valid persentase sebesar 2,4.

Tabel Y2.7. Pengetahuan

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	3	2.4	2.4	2.4
3.00	20	15.7	15.7	18.1
4.00	84	66.1	66.1	84.3
5.00	20	15.7	15.7	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Islamic Leadership (Y2.7) pernyataan pengetahuan tentang Pimpinan memiliki kecerdasan untuk berfikir kreatif, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,952 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,641. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Islamic Leadership* tentang Pimpinan memiliki kecerdasan untuk berfikir kreatif, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,641. Dengan nilai skala 4.00 menghasilkan nilai valid persentase sebesar 66,1.

Tabel Y2.8. Pengetahuan

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	1	.8	.8	.8

3.00	11	8.7	8.7	9.4
4.00	82	64.6	64.6	74.0
5.00	33	26.0	26.0	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Islamic Leadership (Y2.8) pernyataan pengetahuan tentang Pemimpin memiliki inisiatif dalam menghadapi dan menanggulangi persoalan yang sangat rumit dalam perguruan tinggi, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,159 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,596. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Islamic Leadership* tentang Pemimpin memiliki inisiatif dalam menghadapi dan menanggulangi persoalan yang sangat rumit dalam perguruan tinggi, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,596. Dengan nilai skala likert 4.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 64,6. Sedangkan skala likert paling rendah 2.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

Tabel Y2.9. Pengetahuan

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	2	1.6	1.6	1.6
3.00	13	10.2	10.2	11.8
4.00	96	75.6	75.6	87.4

5.00	16	12.6	12.6	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber: Data Diolah Tahun 2021

Islamic Leadership (Y2.9) pernyataan pengetahuan tentang Pimpinan mempunyai rasa semangat pengabdian untuk memajukan perguruan tinggi, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,992 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,542. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Islamic Leadership* tentang Pimpinan mempunyai rasa semangat pengabdian untuk memajukan perguruan tinggi, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,542. Dengan nilai skala 4.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 75,6. Sedangkan skala likert paling rendah 2.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 1,6.

Tabel 4.10. Statistik Deskriptif Variabel Y3

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
Y3.10	4.175	4.000	2.000	5.000	0.565
Y3.11	4.016	4.000	2.000	5.000	0.549
Y3.12	3.778	4.000	2.000	5.000	0.755
Y3.13	3.921	4.000	2.000	5.000	0.625
Y3.14	3.881	4.000	2.000	5.000	0.625
Y3.15	3.984	4.000	2.000	5.000	0.591
Y3.16	4.056	4.000	2.000	5.000	0.493
Y3.17	4.087	4.000	2.000	5.000	0.520
Y3.18	4.087	4.000	2.000	5.000	0.564

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
Y3.19	4.087	4.000	2.000	5.000	0.617
Y3.2	4.317	4.000	2.000	5.000	0.600
Y3.20	3.921	4.000	2.000	5.000	0.572
Y3.21	4.111	4.000	3.000	5.000	0.458
Y3.22	4.016	4.000	2.000	5.000	0.519
Y3.6	4.397	4.000	3.000	5.000	0.565
Y3.7	4.135	4.000	2.000	5.000	0.609
Y3.8	3.722	4.000	2.000	5.000	0.773
Y3.9	4.016	4.000	1.000	5.000	0.617

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 4

Tabel Y3.10. Pemberi Semangat

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	2	1.6	1.6	1.6
3.00	5	3.9	3.9	5.5
4.00	89	70.1	70.1	75.6
5.00	31	24.4	24.4	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.10) pernyataan pemberi semangat tentang membantu menyelesaikan konflik, yang ada di tempat kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4,175 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang membantu menyelesaikan konflik, yang dimiliki pejabat struktural tingkat

eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,565. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 70,1. Sedangkan skala likert dengan nilai paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 1,6.

Tabel Y3.11. Pembawa Damai

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	1	.8	.8	.8
3.00	15	11.8	11.8	12.6
4.00	92	72.4	72.4	85.0
5.00	19	15.0	15.0	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.11) pernyataan pembawa damai tentang memberikan kesempatan berpikir jernih untuk karyawan yang mengalami masalah, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,016 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,549. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang memberikan kesempatan berpikir jernih untuk karyawan yang mengalami masalah, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,549. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase

sebesar 72,4. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

Tabel Y3.12. Pembawa Damai

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	10	7.9	7.9	7.9
3.00	23	18.1	18.1	26.0
4.00	79	62.2	62.2	88.2
5.00	15	11.8	11.8	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber: Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.12) pernyataan pembawa damai tentang membantu mencari solusi dari permasalahan, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,778 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,755. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang membantu mencari solusi dari permasalahan, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,755. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 62,8. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 7,9.

Tabel Y3.13. Kesadaran Melakukan Sesuatu Bermanfaat

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	4	3.1	3.1	3.1
3.00	18	14.2	14.2	17.3
4.00	89	70.1	70.1	87.4
5.00	16	12.6	12.6	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.13) pernyataan kesadaran melakukan sesuatu bermanfaat tentang merasa puas dalam hati bila pekerjaan selesai tepat pada waktunya, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,921 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,525. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang merasa puas dalam hati bila pekerjaan selesai tepat pada waktunya, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,525. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 70,1. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 3,1.

Tabel Y3.14. Kesadaran Melakukan Sesuatu Bermanfaat

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	2	1.6	1.6	1.6

3.00	27	21.3	21.3	22.8
4.00	82	64.6	64.6	87.4
5.00	16	12.6	12.6	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.14) pernyataan kesadaran melakukan sesuatu bermanfaat tentang tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,881 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,625. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,625. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 64,6. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 1,6.

Tabel Y3.15. Kesadaran Melakukan Sesuatu Bermanfaat

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	2.00	1	.8	.8	.8
	3.00	20	15.7	15.7	16.5
	4.00	86	67.7	67.7	84.3
	5.00	20	15.7	15.7	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.15) pernyataan kesadaran melakukan sesuatu bermanfaat tentang berani mengambil resiko apapun untuk bertanggung jawab dan melaksanakan hasil keputusan rapat bersama, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,984 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,591. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang berani mengambil resiko apapun untuk bertanggung jawab dan melaksanakan hasil keputusan rapat bersama, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,591. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 67,7. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

Tabel Y3.16. Sportifitas

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	1	.8	.8	.8
3.00	9	7.1	7.1	7.9
4.00	99	78.0	78.0	85.8
5.00	18	14.2	14.2	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.16) pernyataan sportifitas tentang mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perguruan tinggi, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,056 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,493. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perguruan tinggi, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,493. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 78,0. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

Tabel Y3.17. Sportifitas

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	1	.8	.8	.8
3.00	9	7.1	7.1	7.9
4.00	95	74.8	74.8	82.7
5.00	22	17.3	17.3	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.17) pernyataan sportifitas tentang tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan perguruan tinggi, memiliki nilai rata-rata sebesar

4,087 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,520. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan perguruan tinggi, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,520. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 74,8. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

Tabel Y3.18. Sportifitas

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	3	2.4	2.4	2.4
3.00	6	4.7	4.7	7.1
4.00	95	74.8	74.8	81.9
5.00	23	18.1	18.1	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.18) pernyataan sportifitas tentang Saya akan menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan tersebut, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,087 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,564. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata

Organizational citizenship behavior tentang tidak pernah mengeluh tentang Saya akan menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan tersebut, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,564. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 74,8. Sedangkan skala likert paling rendah 2.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 2,4.

Tabel Y3.19. Kemauan Terlibat di Organisasi

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	3	2.4	2.4	2.4
3.00	10	7.9	7.9	10.2
4.00	87	68.5	68.5	78.7
5.00	27	21.3	21.3	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.19) pernyataan kemauan terlibat di organisasi tentang rutin mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan perguruan tinggi saya bekerja, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,087 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,617. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang tidak pernah mengeluh rutin mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan

perguruan tinggi saya bekerja, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,617. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 68,5. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 2,4.

Tabel Y3.2. Tidak Egois

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	1	.8	.8	.8
3.00	6	4.7	4.7	5.5
4.00	72	56.7	56.7	62.2
5.00	48	37.8	37.8	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.2) pernyataan tidak egois tentang menggantikan rekan kerja yang tidak masuk/istirahat, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,317 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,600. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang menggantikan rekan kerja yang tidak masuk/istirahat, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,600. Dengan nilai skala likert 4.00 menghasilkan nilai

persentase sebesar 56,7. Sedangkan skala likert paling rendah 2.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

Tabel Y3.20. Kemauan Terlibat dalam Kegiatan Organisasi

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	2.00	3	2.4	2.4	2.4
	3.00	17	13.4	13.4	15.7
	4.00	94	74.0	74.0	89.8
	5.00	13	10.2	10.2	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.20) pernyataan kemauan untuk terlibat dalam kegiatan organisasi tentang mencari informasi-informasi penting yang dapat bermanfaat bagi perguruan tinggi, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,921 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,572. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang mencari informasi-informasi penting yang dapat bermanfaat bagi perguruan tinggi, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,572. Dengan nilai skala likert 4.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 74,0. Sedangkan skala likert 2.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 2,4.

Tabel Y3.21. Kemauan Terlibat dalam Kegiatan Organisasi

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 3.00	7	5.5	5.5	5.5
4.00	99	78.0	78.0	83.5
5.00	21	16.5	16.5	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.21) pernyataan kemauan untuk terlibat dalam kegiatan organisasi tentang mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan perguruan tinggi kedepannya, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,111 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 3,000 dan nilai maksimum sebesar 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,458. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan perguruan tinggi kedepannya, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,458. Dengan nilai skala likert 4.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 78,0. Sedangkan skala likert paling rendah 3.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 5,5.

Tabel Y3.22. Kemauan Terlibat dalam Kegiatan Organisasi

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	2.00	1	.8	.8	.8
	3.00	13	10.2	10.2	11.0
	4.00	96	75.6	75.6	86.6
	5.00	17	13.4	13.4	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.22) pernyataan kemauan untuk terlibat dalam kegiatan organisasi, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,016 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,519. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang kemauan untuk terlibat dalam kegiatan organisasi, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,519. Dengan nilai skala 4.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 75,6. Sedangkan skala likert paling rendah 2.00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

Tabel Y3.6. Kesopanan

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	3.00	5	3.9	3.9	3.9

4.00	67	52.8	52.8	56.7
5.00	55	43.3	43.3	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.6) pernyataan kesopanan tentang mengingatkan teman saya agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,397 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 3,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,565. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang mengingatkan teman saya agar tidak lupa menyelesaikan tugasnya, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,565. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase 52,8. Sedangkan skala likert paling rendah 3,00 menghasilkan nilai persentase 3,9.

Tabel Y3.7. Pemberi Semangat

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	2	1.6	1.6	1.6
3.00	10	7.9	7.9	9.4
4.00	84	66.1	66.1	75.6
5.00	31	24.4	24.4	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.7) pernyataan pemberi semangat tentang memberikan penguatan yang positif pada karyawan yang lain, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,135 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,609. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang memberikan penguatan yang positif pada karyawan yang lain, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,609. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase 66,1. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase 1,6.

Tabel Y3.8. Pemberi Semangat

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	2.00	10	7.9	7.9	7.9
	3.00	30	23.6	23.6	31.5
	4.00	72	56.7	56.7	88.2
	5.00	15	11.8	11.8	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.8) pernyataan pemberi semangat tentang terlibat dan mengikuti kegiatan yang dilakukan di tempat kerja, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,722 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan

nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,773. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang tentang terlibat dan mengikuti kegiatan yang dilakukan di tempat kerja, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,773. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase 56,7. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase 7,9.

Tabel Y3.9. Pemberi Semangat

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	1.00	1	.8	.8	.8
	2.00	2	1.6	1.6	2.4
	3.00	11	8.7	8.7	11.0
	4.00	93	73.2	73.2	84.3
	5.00	20	15.7	15.7	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Organizational citizenship behavior (Y3.9) pernyataan pemberi semangat tentang mengikuti workshop atau seminar untuk meningkatkan prestasi kerja, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,016 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 1,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,617. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *Organizational citizenship behavior* tentang tentang mengikuti workshop atau

seminar untuk meningkatkan prestasi kerja, yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,617. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase 73,2. Sedangkan skala likert paling rendah 1,00 menghasilkan nilai persentase 0,8.

Tabel 4.11 Statistik Deskriptif Variabel Y4

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
Y4.1	4.032	4.000	2.000	5.000	0.576
Y4.10	4.071	4.000	2.000	5.000	0.566
Y4.12	3.913	4.000	2.000	5.000	0.679
Y4.13	4.167	4.000	2.000	5.000	0.560
Y4.14	4.167	4.000	3.000	5.000	0.531
Y4.15	4.349	4.000	3.000	5.000	0.524
Y4.2	3.992	4.000	2.000	5.000	0.512
Y4.3	4.111	4.000	3.000	5.000	0.475
Y4.4	4.016	4.000	2.000	5.000	0.563
Y4.5	3.984	4.000	2.000	5.000	0.642
Y4.6	3.929	4.000	2.000	5.000	0.566
Y4.7	3.913	4.000	2.000	5.000	0.667
Y4.8	3.984	4.000	2.000	5.000	0.654
Y4.9	4.032	4.000	2.000	5.000	0.616

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 4

Tabel Y4.1. Kualitas

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	2	1.6	1.6	1.6
3.00	13	10.2	10.2	11.8
4.00	91	71.7	71.7	83.5

5.00	21	16.5	16.5	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber: Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.1), pernyataan kualitas tentang menyelesaikan setiap pekerjaan sebagai pejabat struktural. Kuantitas atau jumlah aktivitas yang dihasilkan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,032 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000. Hal ini menunjukkan menyelesaikan setiap pekerjaan sebagai pejabat struktural, bahwa rata-rata Kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,576. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase 71,7. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase 1,6.

Tabel Y4.10. Kehadiran

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	1	.8	.8	.8
3.00	13	10.2	10.2	11.0
4.00	89	70.1	70.1	81.1
5.00	24	18.9	18.9	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.10) pernyataan kehadiran tentang masuk kerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,071 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,566. Hal ini menunjukkan masuk kerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan, bahwa rata-rata kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,566. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase 70,1. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase 0,8

Tabel Y4.12. Kehadiran

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	6	4.7	4.7	4.7
3.00	17	13.4	13.4	18.1
4.00	86	67.7	67.7	85.8
5.00	18	14.2	14.2	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.12) pernyataan kehadiran tentang hadir tepat waktu pada saat diadakan rapat, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,913 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,679. Hal ini hadir tepat waktu pada saat diadakan rapat, bahwa rata-rata Kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon

IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,679. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase 67,7. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase 4,7.

Tabel Y4.13. Kemampuan Bekerjasama

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	1	.8	.8	.8
3.00	8	6.3	6.3	7.1
4.00	87	68.5	68.5	75.6
5.00	31	24.4	24.4	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.13) pernyataan kemampuan bekerjasama tentang mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,167 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,560. Hal ini mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, bahwa rata-rata Kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,560. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase 68,5. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase 0,8

Tabel Y4.14. Kemampuan Bekerjasama

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	3.00	9	7.1	7.1	7.1
	4.00	88	69.3	69.3	76.4
	5.00	30	23.6	23.6	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.14) pernyataan kemampuan bekerjasama tentang melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,167 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 3,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,531. Hal melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama, bahwa rata-rata Kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,531. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase 69,3. Sedangkan skala likert paling rendah 3,00 menghasilkan nilai persentase 7,1.

Tabel Y4.15. Kemampuan Bekerjasama

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	3.00	3	2.4	2.4	2.4
	4.00	77	60.6	60.6	63.0

5.00	47	37.0	37.0	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.15) pernyataan kemampuan bekerjasama tentang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,349 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 3,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,524. Hal menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, bahwa rata-rata Kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,524. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase 60,6. Sedangkan skala likert paling rendah 3,00 menghasilkan nilai persentase 2,4.

Tabel Y4.2. Kualitas

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	1	.8	.8	.8
3.00	14	11.0	11.0	11.8
4.00	97	76.4	76.4	88.2
5.00	15	11.8	11.8	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.2) pernyataan Kualitas tentang meningkatkan kualitas pekerjaan pejabat struktural, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,992 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum

sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,512. Hal meningkatkan kualitas pekerjaan pejabat struktural, bahwa rata-rata Kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup baik dan nilai standar deviasi sebesar 0,512. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 71,7. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

Tabel Y4.3. Kualitas

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 3.00	8	6.3	6.3	6.3
4.00	97	76.4	76.4	82.7
5.00	22	17.3	17.3	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.3) pernyataan Kualitas tentang melakukan Pekerjaan yang diberikan perguruan tinggi dengan teliti, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,111 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 3,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,475. Hal Pekerjaan yang diberikan perguruan tinggi dengan teliti, bahwa rata-rata Kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup dan nilai standar deviasi sebesar 0,473. Dengan nilai

skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 76,4. Sedangkan skala likert paling rendah 3,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 6,3.

Tabel Y4.4. Kuantitas

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	3	2.4	2.4	2.4
3.00	10	7.9	7.9	10.2
4.00	96	75.6	75.6	85.8
5.00	18	14.2	14.2	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.4) pernyataan Kuantitas tentang dapat mencapai dan menyelesaikan target yang dibebankan, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,016 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,563. Hal dapat mencapai dan menyelesaikan target yang dibebankan, bahwa rata-rata Kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup dan nilai standar deviasi sebesar 0,563. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 75,6. Sedangkan skala likert paling rendah 3,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 2,4.

Tabel Y4.5. Kuantitas

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	2.00	3	2.4	2.4	2.4
	3.00	18	14.2	14.2	16.5
	4.00	84	66.1	66.1	82.7
	5.00	22	17.3	17.3	100.0
	Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.5) pernyataan Kuantitas tentang menyelesaikan pekerjaan sebagai pejabat structural tepat waktu, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,984 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,642. Hal menyelesaikan pekerjaan sebagai pejabat structural tepat waktu, bahwa rata-rata Kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup dan nilai standar deviasi sebesar 0,642. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 66,1. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 2,4.

Tabel Y4.6. Kuantitas

		Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid	2.00	1	.8	.8	.8
	3.00	22	17.3	17.3	18.1
	4.00	89	70.1	70.1	88.2

5.00	15	11.8	11.8	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.6) pernyataan kuantitas tentang Hasil pekerjaan sebagai pejabat struktural sesuai dengan standar kualitas, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,929 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,566. Tentang nilai pekerjaan sebagai pejabat struktural sesuai dengan standar kualitas, bahwa rata-rata Kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup dan nilai standar deviasi sebesar 0,566. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 70,1. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

Tabel Y4.7. Ketepatan Waktu

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	4	3.1	3.1	3.1
3.00	22	17.3	17.3	20.5
4.00	82	64.6	64.6	85.0
5.00	19	15.0	15.0	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.7) pernyataan ketepatan waktu tentang tepat waktu dalam mengerjakan pekerjaannya, memiliki nilai rata-rata

sebesar 3,913 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,667. Hal tentang ketepatan waktu tentang tepat waktu dalam mengerjakan pekerjaannya, bahwa rata-rata Kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup dan nilai standar deviasi sebesar 0,667. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 64,6. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 3,1.

Tabel Y4.8. Ketepatan Waktu

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	3	2.4	2.4	2.4
3.00	19	15.0	15.0	17.3
4.00	82	64.6	64.6	81.9
5.00	23	18.1	18.1	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.8) pernyataan ketepatan waktu tentang tidak pernah menunda-nunda waktu menyelesaikan pekerjaan, memiliki nilai rata-rata sebesar 3,984 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,654. Hal tentang tidak pernah menunda-nunda waktu menyelesaikan pekerjaan, bahwa rata-rata Kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN

Jawa Timur cukup dan nilai standar deviasi sebesar 0,654. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 64,6. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 2,4.

Tabel Y4.9. Ketepatan Waktu

	Frequency	Persentase	Valid Persentase	Cumulative Persentase
Valid 2.00	1	.8	.8	.8
3.00	19	15.0	15.0	15.7
4.00	82	64.6	64.6	80.3
5.00	25	19.7	19.7	100.0
Total	127	100.0	100.0	

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 2

Kinerja (Y4.9) pernyataan ketepatan waktu tentang menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan/tepat waktu, memiliki nilai rata-rata sebesar 4,032 dengan nilai median 4,000. Nilai minimum sebesar 2,000 dan nilai maksimum 5,000 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,616. Hal tentang menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan/tepat waktu, bahwa rata-rata Kinerja yang dimiliki pejabat struktural tingkat eselon IAIN Jawa Timur cukup dan nilai standar deviasi sebesar 0,616. Dengan nilai skala likert 4,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 64,6. Sedangkan skala likert paling rendah 2,00 menghasilkan nilai persentase sebesar 0,8.

6.4 Evaluasi Outer Model (Measurement Model)

6.4.1 Uji Validitas dengan Nilai Outer Loading dan AVE

Validitas konvergen merupakan bagian dari *measurement model* (model pengukuran) yang dalam SEM-PLS biasanya disebut *outer model* sedangkan dalam *covariance-based SEM* disebut *confirmatory factor analysis (CFA)*.²⁰⁴ Terdapat dua kriteria untuk menilai apakah *outer model* (model pengukuran) memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif. *Outer loading* antara 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan.

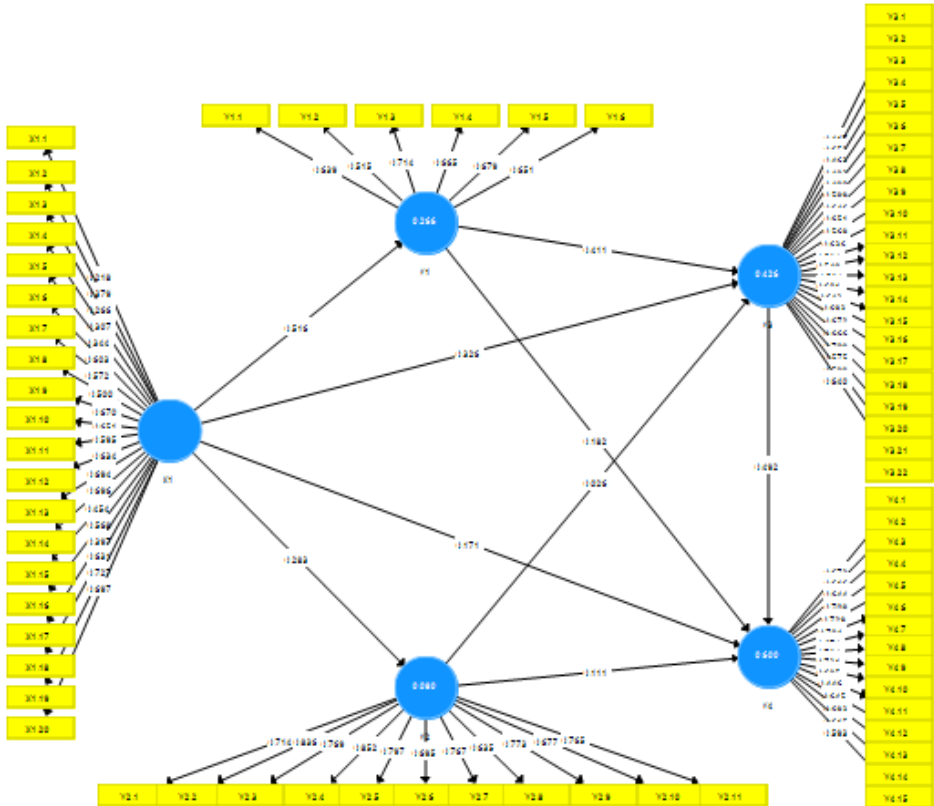
Indikator dengan *loading* dibawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun untuk indikator dengan *loading* antara 0,40-0,70 sebaiknya kita analisis dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *Average variance extracted (AVE)* dan *composite reliability* di atas batasannya (*Threshold*). Nilai batasan AVE adalah 0,50 dan *composite reliability* sebesar 0,7. Pertimbangan lain dalam menghapus indikator adalah dampaknya pada validitas isi (*content validity*) konstruk.

Indikator dengan *loading* yang kecil kadang tetap dipertahankan karena punya kontribusi pada validitas isi

²⁰⁴ Mahfud Sholihin and Dwi Ratmono, *Analisis SEM PLS Dengan WarpPLS 3.0* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2013), 64.

konstruk. Gambar 4.1 menyajikan model penelitian. Model penelitian disajikan dalam *software* SmartPLS.

Model Tahap 1



Gambar 4.1 Model Penelitian

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 5

Gambar 4.1 disajikan *output* smart PLS yang menyajikan nilai-nilai *loading* untuk tiap-tiap indikator. Diketahui seluruh

nilai *loading* di atas 0,7 yang berarti telah memenuhi syarat validitas *loading*.

Tabel 4.12 Nilai Loading Setiap Indikator

	X1	Y1.1	0.654	Y2.1	0.714	Y3.1	0.417	Y4.1	0.672
X1.1	0.218	Y1.2	0.530	Y2.10	0.676	Y3.10	0.635	Y4.10	0.690
X1.10	0.651	Y1.3	0.704	Y2.11	0.765	Y3.11	0.581	Y4.11	0.451
X1.11	0.594	Y1.4	0.677	Y2.2	0.836	Y3.12	0.549	Y4.12	0.648
X1.12	0.634	Y1.5	0.668	Y2.3	0.770	Y3.13	0.501	Y4.13	0.691
X1.13	0.693	Y1.6	0.639	Y2.4	0.852	Y3.14	0.602	Y4.14	0.613
X1.14	0.695			Y2.5	0.797	Y3.15	0.644	Y4.15	0.591
X1.15	0.455			Y2.6	0.694	Y3.16	0.693	Y4.2	0.619
X1.16	0.569			Y2.7	0.767	Y3.17	0.672	Y4.3	0.643
X1.17	0.398			Y2.8	0.635	Y3.18	0.666	Y4.4	0.702
X1.18	0.632			Y2.9	0.773	Y3.19	0.709	Y4.5	0.726
X1.19	0.728					Y3.2	0.653	Y4.6	0.705
X1.2	0.380					Y3.20	0.575	Y4.7	0.676
X1.20	0.698					Y3.21	0.589	Y4.8	0.708
X1.3	0.267					Y3.22	0.640	Y4.9	0.729
X1.4	0.308					Y3.3	0.464		
X1.5	0.344					Y3.4	0.484		
X1.6	0.603					Y3.5	0.489		
X1.7	0.573					Y3.6	0.588		
X1.8	0.500					Y3.7	0.646		
X1.9	0.670					Y3.8	0.652		
						Y3.9	0.569		

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Reliabilitas indikator bertujuan untuk menilai apakah indikator pengukuran variabel laten reliabel atau tidak. Caranya dengan mengevaluasi hasil *outer loading* tiap indikator. Nilai *loading* di atas 0,7 menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya (Wong K.K., 2013; Sarstedt dkk., 2017).

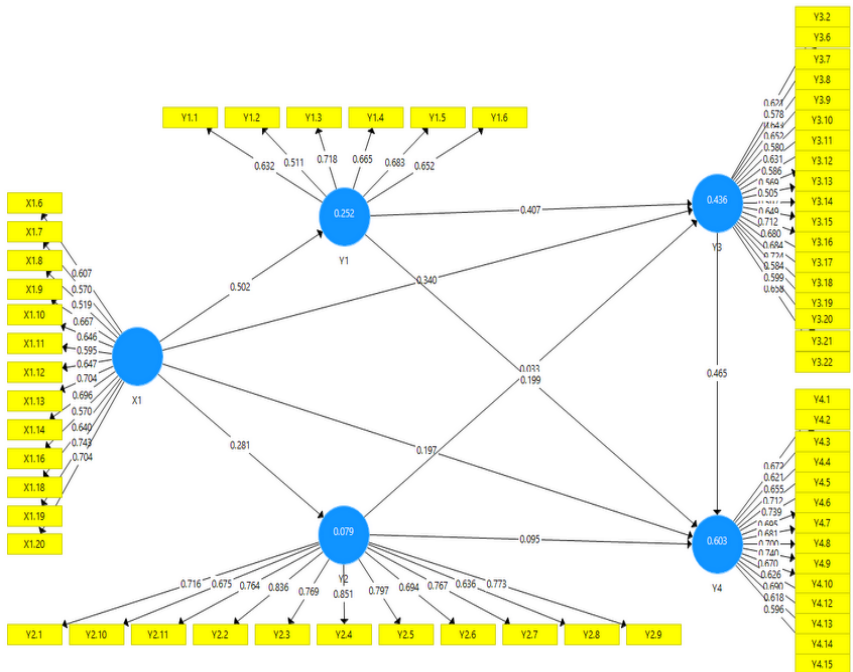
Berdasarkan tabel di atas, nilai *cross loading* pada masing masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan konstruk endogennya dibandingkan dengan Ketika dihubungkan dengan konstruk endogen lainnya.

Dari tabel nilai *outer loading* diatas dapat dilihat bahwa tidak semua item atau indikator nilai *outer loading*nya sudah $> 0,7$ (Ditandai dalam hijau yang berarti $> 0,7$ yang artinya telah valid. Dan ditandai dalam warna merah yang berarti $< 0,7$ yang artinya tidak valid). Batasan nilai *Outer Loading* $> 0,5$ masih dapat diterima asalkan validitas dan reliabilitas konstruk memenuhi syarat. Maka berdasarkan validitas *outer loading* dinyatakan ada beberapa item atau indikator yang tidak valid secara *Convergent validity*, antara lain yang tidak valid adalah font bold merah. Begitu pula pada beberapa indikator lainnya, ada yang tidak valid dengan batasan nilai *Outer loading* $< 0,7$.

Maka selanjutnya adalah masuk pada tahap 2 dimana pada tahap tersebut indikator yang tidak valid dikeluarkan dari model yaitu yang nilai outer loadingnya $< 0,5$.

Pada tahap ini, indikator atau variabel yang tersisa dalam model adalah sebagai diagram berikut:

Model Tahap 2



Gambar 4.2. Model Penelitian

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, lampiran 5

Dari hasil analisis yang ditunjukkan oleh gambar 4.3 menunjukkan bahwa sebanyak 62 item dari keseluruhan

variabel, sebanyak 16 item memiliki nilai > 0,7 sebanyak 34 item memiliki nilai di atas 0,6 dan sebanyak 12 item memiliki nilai dibawah 0,5.

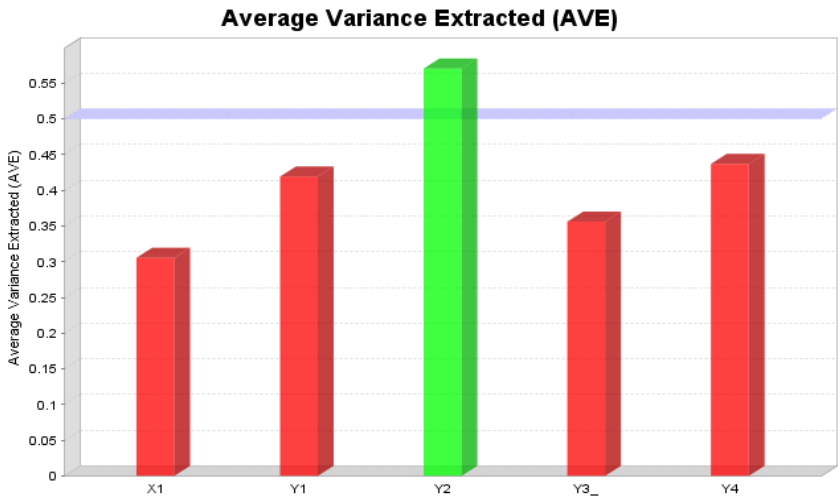
Tabel 4.13 Nilai Loading Setiap Indikator

	X1								
X1.1	0.64	Y1.	0.63	Y2.1	0.71	Y3.1	0.63	Y4.1	0.67
0	6	1	2		6	0	1		2
X1.1	0.59	Y1.	0.51	Y2.1	0.67	Y3.1	0.58	Y4.1	0.67
1	5	2	1	0	5	1	6	0	0
X1.1	0.64	Y1.	0.71	Y2.1	0.76	Y3.1	0.56	Y4.1	0.62
2	7	3	8	1	4	2	9	2	6
X1.1	0.70	Y1.	0.66	Y2.2	0.83	Y3.1	0.50	Y4.1	0.69
3	4	4	5		6	3	5	3	0
X1.1	0.69	Y1.	0.68	Y2.3	0.76	Y3.1	0.59	Y4.1	0.61
4	6	5	3		9	4	7	4	8
X1.1	0.57	Y1.	0.65	Y2.4	0.85	Y3.1	0.64	Y4.1	0.59
6	0	6	2		1	5	9	5	6
X1.1	0.64			Y2.5	0.79	Y3.1	0.71	Y4.2	0.62
8	0				7	6	2		1
X1.1	0.74			Y2.6	0.69	Y3.1	0.68	Y4.3	0.65
9	3				4	7	0		5
X1.2	0.70			Y2.7	0.76	Y3.1	0.68	Y4.4	0.71
0	4				7	8	4		2
X1.6	0.60			Y2.8	0.63	Y3.1	0.72	Y4.5	0.73
7					6	9	4		9
X1.7	0.57			Y2.9	0.77	Y3.2	0.62	Y4.6	0.69
0					3		1		5
X1.8	0.51					Y3.2	0.58	Y4.7	0.68
9						0	4		1
X1.9	0.66					Y3.2	0.59	Y4.8	0.70
7						1	9		0
						Y3.2	0.65	Y4.9	0.74
						2	8		0
						Y3.6	0.57		
							8		
						Y3.7	0.64		
							3		

	X1		
		Y3.8	0.65 2
		Y3.9	0.58 0

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Dari tabel nilai *outer loading* diatas dapat dilihat semua indikator nilai *outer loading*nya sudah $> 0,5$ sehingga berdasarkan validitas *outer loading* dinyatakan bahwa semua indikator telah valid secara *convergent validity*.



Gambar 4.3. Average Variance Extracted (AVE)
Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Untuk pengujian validitas dengan AVE, nilai AVE yang disarankan adalah 0,5. Berdasarkan Gambar 4.4 diketahui seluruh nilai AVE di atas 0,5.

Maka langkah selanjutnya adalah meneliti apakah terdapat multikolinearitas pada level outer model. Hasilnya berdasarkan nilai VIF Outer Model dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.14. Tabel VIF Outer Model

	VIF
X1.10	1.697
X1.11	1.513
X1.12	1.819
X1.13	2.003
X1.14	1.930
X1.16	1.573
X1.18	1.726
X1.19	3.346
X1.20	2.920
X1.6	1.539
X1.7	1.557
X1.8	1.392
X1.9	1.801
Y1.1	1.464
Y1.2	1.511
Y1.3	1.341
Y1.4	1.488
Y1.5	1.399
Y1.6	1.402
Y2.1	1.778

	VIF
Y2.10	1.961
Y2.11	2.343
Y2.2	3.235
Y2.3	2.625
Y2.4	3.383
Y2.5	2.667
Y2.6	2.061
Y2.7	2.942
Y2.8	1.923
Y2.9	2.893
Y3.10	2.343
Y3.11	1.740
Y3.12	1.990
Y3.13	1.851
Y3.14	2.273
Y3.15	2.527
Y3.16	2.168
Y3.17	2.876
Y3.18	2.410
Y3.19	2.392
Y3.2	1.808
Y3.20	2.094
Y3.21	2.678
Y3.22	2.428
Y3.6	2.017
Y3.7	1.810
Y3.8	2.146
Y3.9	1.675
Y4.1	2.101
Y4.10	2.374

	VIF
Y4.12	2.116
Y4.13	2.654
Y4.14	2.208
Y4.15	1.720
Y4.2	1.858
Y4.3	1.722
Y4.4	2.490
Y4.5	2.672
Y4.6	2.103
Y4.7	2.182
Y4.8	2.292
Y4.9	2.305

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa masih tidak terdapat indikator yang nilai VIF Outer Modelnya > 5 dan bahkan > 10 . Jadi jika ada yang nilai VIF > 10 maka terdapat masalah multikolinearitas dalam level outer model. Penyebabnya adalah adanya korelasi yang sangat kuat antar variabel indikator. Oleh karena nilai VIF semua indikator < 10 maka sudah tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam level outer model.

6.4.2 Evaluasi Nilai Alpha Cronbach dan Composite Reliability

Evaluasi reliabilitas dinilai berdasarkan *alpha cronbach* dan *composite reliability*. *Construct Reliability* adalah

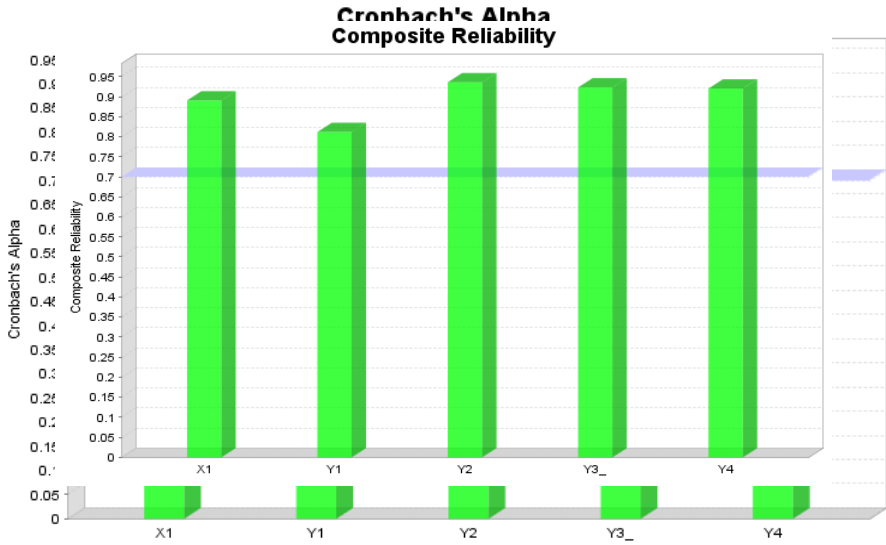
mengukur reliabilitas konstruk variabel laten. Nilainya yang dianggap reliabel harus diatas 0.70. *Construct reliability* sama dengan *alpha cronbach*.

Tabel 4.15. Uji Reliabilitas

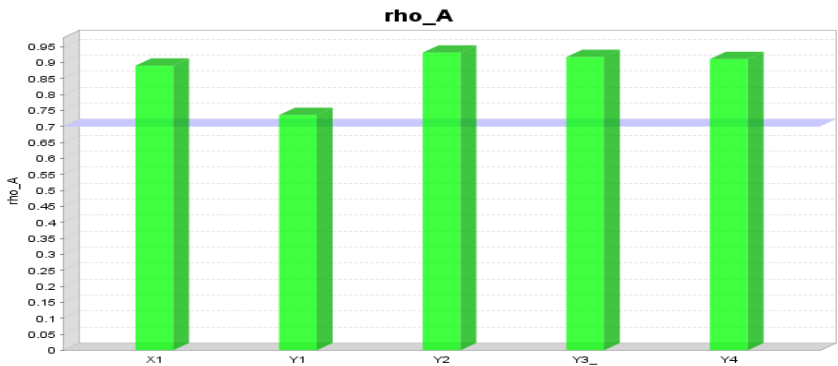
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
X1	0.880	0.885	0.900
Y1	0.727	0.739	0.810
Y2	0.924	0.932	0.935
Y3	0.909	0.911	0.921
Y4	0.907	0.910	0.921

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Dari tabel 4.15 diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan uji reliabilitas menunjukkan nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel adalah *Spiritual Intellegence* (X1) 0,880, *Locus of control* (Y1) dengan nilai 0,727, *Islamic Leadership* (Y2) dengan nilai 0,924, *organizational citizenship behavior* (Y3) dengan nilai 0,909, dan Kinerja (Y4) dengan nilai 0,907. Nilai yang dihasilkan masing-masing variabel tersebut lebih besar dari 0,70 maka dapat dinyatakan instrument tersebut reliabel atau andal.



Gambar 4.4. Cronbach's Alpha
 Sumber : Data Diolah Tahun 2021



Gambar 4.5. rho_A
 Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Gambar 4.6. Composite Reliability

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Internal Consistency Reliability mengukur seberapa mampu indikator dapat mengukur konstruk latennya. (Memon *et al.*, 2017). Alat yang digunakan untuk menilai hal ini adalah *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. Nilai *composite reliability* 0,6 – 0,7 dianggap memiliki reliabilitas yang baik (Sarstedt *et al.*, 2017), dan nilai Cronbach's alpha yang diharapkan adalah di atas 0,6 (Ghozali dan Latan, 2015).

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa semua konstruk memiliki nilai cronbach's Alpha $> 0,6$ dan bahkan semuanya, maka dapat dikatakan bahwa semua konstruk tersebut telah reliabel. Misalnya cronbach's Alpha dari variabel latent (X1) sebesar $0,880 > 0,6$ maka (X1) reliabel.

Analisis Unidimensionalitas Model. Uji unidimensionalitas adalah untuk memastikan bahwa sudah tidak ada masalah dalam pengukuran. Uji undimensionalitas dilakukan dengan menggunakan indikator *composite reliability* dan alfa cronbach. Untuk kedua indikator ini cut-value adalah 0,7. Maka berdasarkan tabel diatas, semua konstruk telah memenuhi syarat unidimensionalitas sebab nilai *composite reliability* $> 0,7$. Misalnya *Composite reliability* dari variabel latent (X1) sebesar $0,900 > 0,7$ maka (X1) reliabel.

Nilai *cross loading* masing-masing konstruk dievaluasi untuk memastikan bahwa korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada konstruk lainnya. Nilai *cross loading* yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015).

Cross-loading adalah metode lain untuk mengetahui *discriminant validity*, yakni dengan melihat nilai *cross loading*. Apabila nilai *loading* dari masing-masing item terhadap konstruknya lebih besar daripada nilai *cross loading*nya. Di bawah ini adalah tabel *cross loading*:

Tabel 4.16 Tabel *cross loading*

	X1	Y1	Y2	Y3	Y4
X1.10	0.646	0.252	0.100	0.387	0.404
X1.11	0.595	0.464	0.233	0.464	0.407
X1.12	0.647	0.247	0.207	0.253	0.379
X1.13	0.704	0.279	0.159	0.413	0.366
X1.14	0.696	0.302	0.253	0.353	0.422
X1.16	0.570	0.283	0.234	0.301	0.348
X1.18	0.640	0.277	0.144	0.277	0.372
X1.19	0.743	0.434	0.221	0.375	0.371
X1.20	0.704	0.321	0.198	0.329	0.349
X1.6	0.607	0.413	0.146	0.411	0.371
X1.7	0.570	0.211	0.178	0.238	0.265
X1.8	0.519	0.160	-0.032	0.227	0.259
X1.9	0.667	0.369	0.199	0.438	0.453
Y1.1	0.356	0.632	0.174	0.432	0.385
Y1.2	0.229	0.511	0.191	0.258	0.210

	X1	Y1	Y2	Y3	Y4
Y1.3	0.427	0.718	0.217	0.473	0.538
Y1.4	0.303	0.665	0.356	0.226	0.210
Y1.5	0.352	0.683	0.300	0.441	0.475
Y1.6	0.207	0.652	0.201	0.339	0.377
Y2.1	0.260	0.281	0.716	0.333	0.339
Y2.10	0.163	0.279	0.675	0.174	0.274
Y2.11	0.189	0.272	0.764	0.153	0.183
Y2.2	0.210	0.283	0.836	0.201	0.283
Y2.3	0.193	0.165	0.769	0.215	0.296
Y2.4	0.243	0.271	0.851	0.183	0.320
Y2.5	0.270	0.291	0.797	0.182	0.273
Y2.6	0.078	0.307	0.694	0.128	0.097
Y2.7	0.241	0.298	0.767	0.179	0.225
Y2.8	0.183	0.332	0.636	0.258	0.250
Y2.9	0.195	0.241	0.773	0.174	0.221
Y3.10	0.326	0.478	0.116	0.631	0.406
Y3.11	0.336	0.398	0.077	0.586	0.439
Y3.12	0.457	0.345	0.277	0.569	0.420
Y3.13	0.304	0.246	0.214	0.505	0.376
Y3.14	0.353	0.280	0.318	0.597	0.513
Y3.15	0.282	0.207	0.056	0.649	0.459
Y3.16	0.396	0.450	0.108	0.712	0.395
Y3.17	0.349	0.362	0.164	0.680	0.516
Y3.18	0.308	0.225	0.087	0.684	0.430
Y3.19	0.405	0.430	0.216	0.724	0.518
Y3.2	0.313	0.383	0.170	0.621	0.408
Y3.20	0.271	0.259	0.065	0.584	0.380
Y3.21	0.219	0.301	0.105	0.599	0.377
Y3.22	0.371	0.418	0.270	0.658	0.461
Y3.6	0.449	0.557	0.188	0.578	0.458

	X1	Y1	Y2	Y3	Y4
Y3.7	0.366	0.389	0.177	0.643	0.522
Y3.8	0.346	0.428	0.295	0.652	0.535
Y3.9	0.286	0.332	0.101	0.580	0.410
Y4.1	0.325	0.418	0.113	0.478	0.672
Y4.10	0.230	0.266	0.260	0.461	0.670
Y4.12	0.193	0.306	0.251	0.398	0.626
Y4.13	0.394	0.472	0.178	0.522	0.690
Y4.14	0.452	0.389	0.102	0.482	0.618
Y4.15	0.351	0.416	0.241	0.429	0.596
Y4.2	0.365	0.320	0.190	0.483	0.621
Y4.3	0.516	0.443	0.334	0.475	0.655
Y4.4	0.478	0.605	0.293	0.505	0.712
Y4.5	0.431	0.478	0.242	0.535	0.739
Y4.6	0.381	0.415	0.246	0.547	0.695
Y4.7	0.368	0.340	0.303	0.542	0.681
Y4.8	0.360	0.241	0.228	0.426	0.700
Y4.9	0.523	0.493	0.306	0.451	0.740

Diambil dari data Tahap 2 Outer.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa semua loading indikator terhadap konstruk > cross loadingnya. Misalnya pada konstruk (X1), dimana semua nilai loading semua indikatornya lebih besar dari pada semua cross loadingnya ke konstruk lainnya. Contoh adalah indikator X1.1 dimana nilai loadingnya adalah 0,648 lebih besar dari pada cross loadingnya ke konstruk lainnya, yaitu 0,252 ke **Y1**, 0,100 ke **Y2**, 0,387 ke **Y3** dan 0,404 ke **Y4**. Begitu juga dengan semua item lainnya dimana nilai loading ke konstruknya > cross

loading ke konstruk lainnya. Oleh karena semua indikator nilai loadingnya terhadap konstruksya $>$ cross loadingnya maka model ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

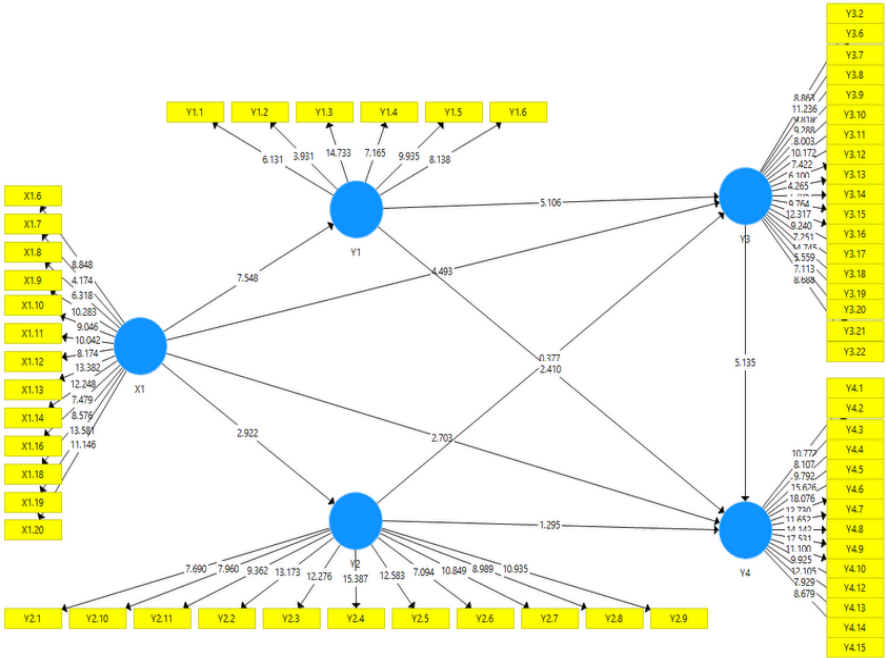
Maka kesimpulan dari model ini bahwa semua item atau indikator telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas serta tidak terdapat adanya multikolinearitas antar indikator.

6.5 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

6.5.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (Inner Model)

Pengukuran *path coefficients* antar konstruk untuk melihat signifikansi dan kekuatan hubungan tersebut dan juga untuk menguji hipotesis. Nilai *path coefficients* berkisar antara -1 hingga +1. Semakin mendekati nilai +1, hubungan kedua konstruk semakin kuat. Hubungan yang makin mendekati -1 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut bersifat negatif (Sarstedt dkk., 2017).

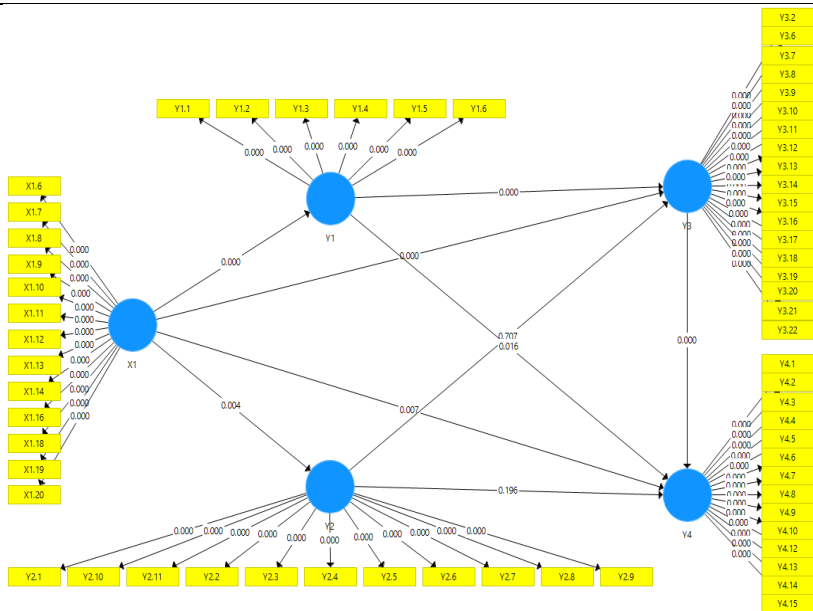
Hasil dari analisis pada tingkat inner adalah sebagai berikut: (Nilai T Hitung dari *loading factor* dan *path coefficient*).



Gambar 4.7. Model Penelitian

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 5

Dan apabila yang ditampilkan adalah nilai *p value* dari *loading factor* serta *path coefficient*, adalah sebagai berikut:



Gambar 4.8. Model Penelitian

Sumber : Data Diolah Tahun 2021, Lampiran 5

Dari diagram di atas, dapat dijabarkan secara terperinci sebagai berikut:

Path Coefficient atau koefisien analisis jalur

Direct Effects:

Di bawah ini menunjukkan *direct effect* atau efek langsung masing-masing konstruk variabel bebas terhadap variabel terikat:

Tabel 4.17

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y1	0.502	0.524	0.066	7.548	0.000
X1 -> Y2	0.281	0.303	0.096	2.922	0.004
X1 -> Y3	0.340	0.346	0.076	4.493	0.000
X1 -> Y4	0.197	0.200	0.073	2.703	0.007
Y1 -> Y3	0.407	0.402	0.080	5.106	0.000
Y1 -> Y4	0.199	0.195	0.083	2.410	0.016
Y2 -> Y3	0.033	0.043	0.088	0.377	0.707
Y2 -> Y4	0.095	0.096	0.074	1.295	0.196
Y3 -> Y4	0.465	0.467	0.091	5.135	0.000

Diambil dari data Tahap 2 Inner, Lampiran 6

Pada *Output Path Coefficient* seperti nampak pada tabel di atas adalah melihat besarnya pengaruh langsung (**DIRECT**

EFFECT) masing-masing variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Berdasarkan tabel di atas, diketahui:

Model 1

Pada model 1 ini menilai pengaruh variabel latent exogen terhadap Y1 sebagai variabel latent endogen:

Tabel 4.18. Tabel Variabel Latent Endogen:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Valu es
X1 - > Y1	0.502	0.524	0.066	7.548	0.00 0

Diambil dari data Tahap 2 Inner, Lampiran 6

Besarnya koefisien parameter untuk variabel X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y1 (*Locus of control*) sebesar 0.502 yang berarti terdapat pengaruh positif X1 terhadap Y1. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai X1 (*Spiritual Intelligence*) maka Y1 akan semakin meningkat. Peningkatan satu satuan X1 akan meningkatkan Y1 (*Locus of control*) sebesar 50,2%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 terhadap Y1 hasil bootstrap adalah 0.524 dengan nilai t hitung 7.548 maka nilai p value adalah $0.000 < 0,05$ sehingga Tolak H0 atau yang

berarti pengaruh langsung X1 terhadap Y1 **bermakna atau signifikan** secara statistik.

Maka pada model 1 ini, X1 signifikan pengaruhnya terhadap Y1 karena $p \text{ value } 0.000 < 0,05$.

Model 2

Pada model 2 ini menilai pengaruh variabel latent eksogen terhadap Y1 sebagai variabel latent endogen:

Tabel 4.19. Tabel Variabel Latent Endogen

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Val ues
X1 - > Y2	0.281	0.303	0.096	2.922	0.004

Diambil dari data Tahap 2 Inner, Lampiran 6

Besarnya koefisien parameter untuk variabel X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y2 (*Islamic Leadership*) sebesar 0,281 yang berarti terdapat pengaruh positif X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y2 (*Islamic Leadership*). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai X1 (*Spiritual Intelligence*) maka Y2 (*Islamic Leadership*) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan X1 (*Spiritual Intelligence*) akan meningkatkan Y2 (*Islamic Leadership*) sebesar 28.1%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y2

(*Islamic Leadership*) hasil *bootstrap* adalah 0,303 dengan nilai *t* hitung 2.922 maka nilai *p* value adalah $0,004 < 0,05$ sehingga terima *H1* atau yang berarti pengaruh langsung *X1* (*Spiritual Intellegence*) terhadap *Y2* (*Islamic Leadership*) bermakna atau signifikan secara statistik.

Maka pada model 2 ini, *X1* (*Spiritual Intellegence*) signifikan pengaruhnya terhadap *Y2* (*Islamic Leadership*) karena *p* value $0,004 < 0,05$.

Model 3

Pada model 3 ini menilai pengaruh variabel latent eksogen terhadap *Y1* sebagai variabel latent endogen:

Tabel 4.20. Tabel Variabel Latent Endogen:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Val ues
X1 -					
>	0.340	0.346	0.076	4.493	0.00
Y3					0
Y1 -					
>	0.407	0.402	0.080	5.106	0.00
Y3					0
Y2 -					
>	0.033	0.043	0.088	0.377	0.70
Y3					7

Diambil dari data Tahap 2 Inner, Lampiran 6

Besarnya koefisien parameter untuk variabel *X1* (*Spiritual Intellegence*) terhadap *Y3* (OCB) sebesar 0,340

yang berarti terdapat pengaruh positif X1 terhadap Y3. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai X1 (*Spiritual Intelligence*) maka Y3 (OCB) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan X1 (*Spiritual Intelligence*) akan meningkatkan Y3 sebesar 34%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y3 (OCB) hasil bootstrap adalah 0,346 dengan nilai t hitung 4.493 maka nilai p *value* adalah $0,000 < 0,05$ sehingga terima H1 atau yang berarti pengaruh langsung X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y3 (OCB) bermakna atau signifikan secara statistik.

Maka pada model 3 ini, X1 (*Spiritual Intelligence*) signifikan pengaruhnya terhadap Y3 (OCB) karena p *value* $0,000 < 0,05$. Y1 (OCB) signifikan pengaruhnya terhadap Y3 (OCB) karena p *value* $0,000 < 0,05$, dan Y2 (*Islamic Leadership*) tidak signifikan pengaruhnya terhadap Y3 (OCB) karena p *value* $0,707 > 0,05$.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel Y1 (*Locus of control*) terhadap Y3 (OCB) sebesar 0,407 yang berarti terdapat pengaruh positif Y1 (*Locus of control*) terhadap Y3 (OCB). Peningkatan satu satuan Y1 (*Locus of control*) akan meningkatkan Y3 (OCB) sebesar 40,7%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*,

dimana hasil uji koefisien estimasi Y1 *Locus of control* terhadap Y3 hasil *bootstrap* adalah 0,407 dengan nilai t hitung 5,106 maka nilai p value adalah $0,000 < 0,05$ sehingga terima H1 atau yang berarti pengaruh langsung Y1 terhadap Y3 bermakna atau signifikan secara statistik.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel Y2 (*Islamic Leadership*) terhadap Y3 (OCB) sebesar 0,033 yang berarti terdapat pengaruh positif Y2 (*Islamic Leadership*) terhadap Y3 (OCB). Peningkatan satu satuan Y2 (*Islamic Leadership*) akan meningkatkan Y3 (OCB) sebesar 3,3%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana hasil uji koefisien estimasi Y2 (*Islamic Leadership*) terhadap Y3 (OCB) hasil *bootstrap* adalah 0,033 dengan nilai t hitung 0,377 maka nilai p value adalah $0,707 > 0,05$ sehingga Ditolak H1 atau yang berarti pengaruh langsung Y2 (*Islamic Leadership*) terhadap Y3 (OCB) bermakna atau tidak signifikan secara statistik.

Model 4

Pada model 4 ini menilai pengaruh variabel latent eksogen terhadap Y1 sebagai variabel latent endogen:

Tabel 4.21. Tabel Variabel Latent Endogen:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -	0.197	0.200	0.073	2.703	0.00

> Y4					7
Y1 -	0.199	0.195	0.083	2.410	0.01
> Y4					6
Y2 -	0.095	0.096	0.074	1.295	0.19
> Y4					6
Y3 -	0.465	0.467	0.091	5.135	0.00
> Y4					0

Diambil dari data Tahap 2 Inner, Lampiran 6

Besarnya koefisien parameter untuk variabel X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (Kinerja) sebesar 0,197 yang berarti terdapat pengaruh positif X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (Kinerja). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai X1 (*Spiritual Intelligence*) maka Y4 (Kinerja) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan X1 (*Spiritual Intelligence*) akan meningkatkan Y4 (Kinerja) sebesar 19.7%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (Kinerja) hasil *bootstrap* adalah 0,200 dengan nilai t hitung 2.703 maka nilai p *value* adalah $0,007 < 0,05$ sehingga terima H1 atau yang berarti pengaruh langsung X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (Kinerja) bermakna atau signifikan secara statistik.

Maka pada model 4 ini, X1 (*Spiritual Intelligence*) signifikan pengaruhnya terhadap Y4 (Kinerja) karena p *value* $0,007 < 0,05$. Y1 (*Locus of control*) signifikan pengaruhnya

terhadap Y4 (Kinerja) karena $p \text{ value } 0,016 < 0,05$, Y2 (*Islamic Leadership*) tidak signifikan pengaruhnya terhadap Y4 (Kinerja) karena $p \text{ value } 0,196 > 0,05$, dan Y3 (OCB) signifikan pengaruhnya terhadap Y4 (Kinerja) karena $p \text{ value } 0,000 < 0,05$.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel Y1 (*Locus of Control*) terhadap Y4 (Kinerja) sebesar 0,199 yang berarti terdapat pengaruh positif Y1 (*Locus of Control*) terhadap Y4 (Kinerja). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai Y1 (*Locus of Control*) maka Y4 (Kinerja) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan Y1 (*Locus of Control*) akan meningkatkan Y4 (Kinerja) sebesar 19.9%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana hasil uji koefisien estimasi Y1 (*Locus of Control*) terhadap Y4 (Kinerja) hasil *bootstrap* adalah 0,195 dengan nilai t hitung 2.410 maka nilai $p \text{ value}$ adalah $0,016 < 0,05$ sehingga terima H_1 atau yang berarti pengaruh langsung Y1 (*Locus of control*) terhadap Y4 (Kinerja) bermakna atau signifikan secara statistik.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel Y2 (*Islamic Leadership*) terhadap Y4 (Kinerja) sebesar 0,095 yang berarti terdapat pengaruh positif Y2 (*Islamic Leadership*) terhadap Y4 (Kinerja). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai Y2 (*Islamic Leadership*) maka Y4 (Kinerja) akan

semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan Y2 (*Islamic Leadership*) akan meningkatkan Y4 (Kinerja) sebesar 9,5%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana hasil uji koefisien estimasi Y2 (*Islamic Leadership*) terhadap Y4 (Kinerja) hasil *bootstrap* adalah 0,096 dengan nilai t hitung 1,295 maka nilai p *value* adalah $0,196 > 0,05$ sehingga ditolak H1 atau yang berarti pengaruh langsung Y2 (*Islamic Leadership*) terhadap Y4 (Kinerja) bermakna atau tidak signifikan secara statistik.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel Y3 (OCB) terhadap Y4 (Kinerja) sebesar 0,465 yang berarti terdapat pengaruh positif Y3 (OCB) terhadap Y4 (Kinerja). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai Y3 (OCB) maka Y4 (Kinerja) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan Y3 (OCB) akan meningkatkan Y4 (Kinerja) sebesar 46,5%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana hasil uji koefisien estimasi Y3 (OCB) terhadap Y4 (Kinerja) hasil *bootstrap* adalah 0,467 dengan nilai t hitung 5,135 maka nilai p *value* adalah $0,000 < 0,05$ sehingga terima H1 atau yang berarti pengaruh langsung Y3 (OCB) terhadap Y4 (Kinerja) bermakna atau signifikan secara statistic

Indirect Effects:

Indirect atau efek tidak langsung adalah efek variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel perantara. Dalam model ini yang menjadi perantara adalah variabel Y1 yaitu sebagai perantara pengaruh variabel bebas X1, X2 dan X3 terhadap Y2.

Di bawah ini adalah hasil analisis *indirect effects*:

Tabel 4.22. Tabel *indirect effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y1 -> Y3	0.204	0.210	0.046	4.443	0.00
X1 -> Y2 -> Y4	0.027	0.030	0.026	1.037	0.30
X1 -> Y3 -> Y4	0.158	0.161	0.045	3.534	0.00

Diambil dari data Tahap 2 Inner, Lampiran 6

Besarnya koefisien parameter untuk variabel X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y3 (OCB) melalui Y2 (*Islamic Leadership*) sebesar 0,204 yang berarti terdapat pengaruh positif X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y3 (OCB) melalui Y2 (*Islamic Leadership*). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai X1 (*Spiritual Intelligence*) maka Y2 (*Islamic Leadership*) dan Y3 (OCB) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan X1 (*Spiritual Intelligence*) akan meningkatkan Y3 (OCB) melalui Y2 (*Islamic Leadership*) sebesar 20,4%. Berdasarkan

perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 terhadap Y3 melalui Y2 hasil *bootstrap* adalah 0,210 dengan nilai t hitung 4,443 maka nilai p *value* adalah $0,000 < 0,05$ sehingga terima H1 atau yang berarti pengaruh langsung X1 terhadap Y3 melalui Y2 bermakna atau signifikan secara statistik.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (Kinerja) melalui Y2 (*Islamic Leadership*) sebesar 0,027 yang berarti terdapat pengaruh positif X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (Kinerja) melalui Y2 (*Islamic Leadership*). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai X1 (*Spiritual Intelligence*), Y2 (*Islamic Leadership*) dan Y4 (Kinerja) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan X1 (*Spiritual Intelligence*) akan meningkatkan Y4 (Kinerja) melalui Y2 (*Islamic Leadership*) sebesar 2,7%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (Kinerja) melalui Y2 (*Islamic Leadership*) hasil *bootstrap* adalah 0,030 dengan nilai t hitung 1,037 maka nilai p *value* adalah $0,300 > 0,05$ sehingga ditolak H1 atau yang berarti pengaruh langsung X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (Kinerja) melalui Y2 (*Islamic Leadership*) bermakna atau tidak signifikan secara statistik.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (Kinerja) melalui Y3 (OCB) sebesar 0,158 yang berarti terdapat pengaruh positif X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (Kinerja) melalui Y3 (OCB). Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai X1 (*Spiritual Intelligence*), Y3 (OCB) dan Y4 (Kinerja) akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan X1 (*Spiritual Intelligence*) akan meningkatkan Y4 (Kinerja) melalui Y3 (OCB) sebesar 15,8%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau *resampling*, dimana hasil uji koefisien estimasi X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (Kinerja) melalui Y3 (OCB) hasil *bootstrap* adalah 0,161 dengan nilai t hitung 3,534 maka nilai p value adalah $0,000 < 0,05$ sehingga terima H1 atau yang berarti pengaruh langsung X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (Kinerja) melalui Y3 (OCB) bermakna atau signifikan secara statistik.

Pengaruh tidak langsung **tidak signifikan atau bermakna** sebab semua p value pengaruh tidak langsungnya $> 0,05$. Pengaruh tidak langsung X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (Kinerja) melalui Y2 (*Islamic Leadership*). Pengaruh langsung X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y3 (OCB) melalui Y1 (*Locus of control*), nilai p value $0,000 < 0,05$ berarti di terima dan memiliki pengaruh langsung secara

signifikan. Pengaruh langsung X1 (*Spiritual Intellegence*) terhadap Y4 (Kinerja) melalui Y3 (*OCB*), nilai *p value* $0,000 < 0,05$ berarti di terima dan memiliki pengaruh langsung secara signifikan.

Total Effects:

Total effects adalah efek total yang merupakan gabungan atau penjumlahan efek langsung dan tidak langsung. Oleh karena tidak ada efek tidak langsung, maka otomatis efek total sama nilainya dengan efek langsung. Di bawah ini menunjukkan *total effects*:

Tabel 4.23. Tabel *Total effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y3	0.213	0.225	0.044	4.819	0.000
X1 -> Y4	0.384	0.399	0.053	7.222	0.000
Y2 -> Y4	0.015	0.019	0.040	0.383	0.702

Diambil dari data Tahap 2 Inner, Lampiran 6

Pada Output *Path Coefficient* seperti nampak pada tabel di atas adalah melihat besarnya pengaruh Total (**Total Effect**) masing-masing variabel bebas terhadap terikat. Maka berdasarkan tabel diatas, pengaruh total yang signifikan atau

terima H1 adalah yang mempunyai $p \text{ value} < 0,05$ yaitu pengaruh total X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y3 (OCB) dimana nilai $p \text{ value} 0,000 < 0,05$ atau terima H1, pengaruh total X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y4 (OCB) dimana nilai $p \text{ value} 0.000 < 0.05$ atau terima H1, sedangkan pengaruh total Y2 (*Islamic Leadership*) terhadap Y4 (Kinerja) dimana nilai $p \text{ value} 0.702 > 0.05$ maka tidak signifikan atau terima H0.

Setelah dijelaskan secara rinci pada tahap outer dan inner model diatas, maka rangkumannya adalah seperti pada gambar diatas, dimana menunjukkan bahwa:

1. Semua $p \text{ value}$ indikator terhadap variabel latentnya $< 0,05$ sehingga semua indikator valid dan reliabel terhadap konstruksya.
2. Pengaruh langsung Y2 (*locus of control*) terhadap Y3 (*Organizational citizenship behavior*) dan Y4 (Kinerja pejabat struktural) tidak signifikan. Sedangkan pengaruh langsung lainnya signifikan.
3. Pengaruh tidak langsung X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y3 (*Organizational citizenship behavior*) melalui Y2 (*Islamic Leadership*) tidak signifikan, pengaruh tidak langsung X1 (*spiritual intelligence*) terhadap Y4 (kinerja pejabat struktural) melalui Y2 (*Islamic Leadership*) tidak signifikan, pengaruh tidak

langsung Y2 (*Islamic Leadership*) terhadap Y4 (kinerja pejabat struktural) melalui Y3 (*Organizational citizenship behavior*) tidak signifikan, pengaruh X1 (*spiritual intellegence*) terhadap Y4 (kinerja pejabat struktural) melalui Y2 (*locus of control*) dan Y3 (*Islamic Leadership*) tidak signifikan. Sedangkan pengaruh tidak langsung lainnya signifikan.

4. Pengaruh Total Y2 (*locus of control*) terhadap Y4 (kinerja pejabat struktural) tidak signifikan. Sedangkan pengaruh Total lainnya signifikan.

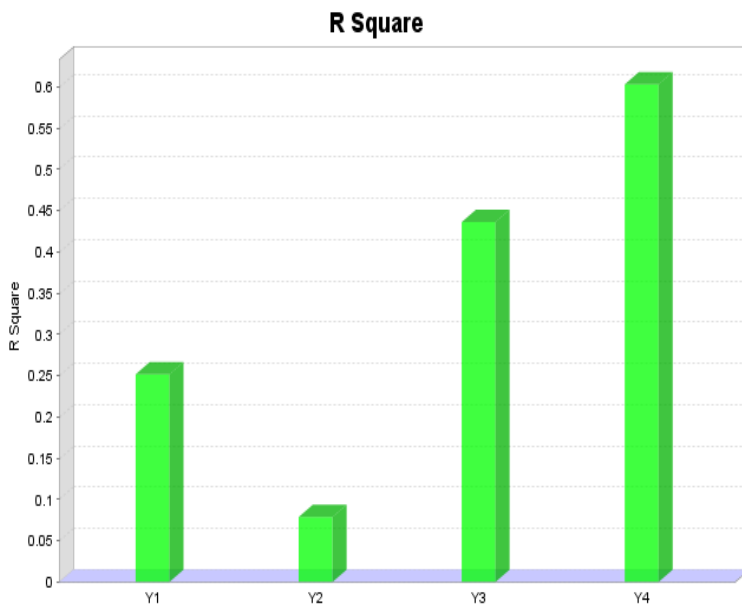
Output Pengujian lainnya terhadap model dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji *goodness-fit-model* seperti pada gambar berikut: (*Diambil dari data Model Tahap 2 OUTER*)

Koefisien determinasi (R^2) merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai koefisien determinasi (R^2) diharapkan antara 0 dan 1. Nilai R^2 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah (Sarstedt dkk. 2017). Chin memberikan kriteria nilai R^2 sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 sebagai kuat, moderat, dan lemah (Ghozali dan Latan, 2015).

Tabel 4.24. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y1	0.252	0.246
Y2	0.079	0.071
Y3	0.436	0.422
Y4	0.603	0.590

Diambil dari data Tahap 2 Outer, Lampiran 6



Gambar 4.9. R Square

Sumber : Data Diolah tahun 2021

Misalnya Nilai R Square pengaruh secara bersama-sama X1 (*Spiritual Intellegence*) Terhadap Y1 (*Locus of control*)

adalah sebesar 0,252 dengan nilai adjusted R square 0,246, maka dapat dijelaskan bahwa semua variabel bebas X1 (*Spiritual Intelligence*) mempengaruhi Y1 (*Locus of control*) sebesar 0,246 atau 24.6%. Oleh karena Adjusted R Square $24.6\% < 50\%$ maka pengaruh semua variabel bebas X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y1 (*Locus of control*) termasuk lemah.

Nilai R Square pengaruh secara bersama-sama X1 (*Spiritual Intelligence*) Terhadap Y2 (*Locus of control*) adalah sebesar 0,079 dengan nilai adjusted R square 0,071, maka dapat dijelaskan bahwa semua variabel bebas *Spiritual Intelligence* (X1) mempengaruhi Y2 (*Locus of control*) sebesar 0,071 atau 7.1%. Oleh karena Adjusted R Square $7.1\% < 50\%$ maka pengaruh semua variabel bebas X1 (*Spiritual Intelligence*) terhadap Y2 (*Locus of control*) termasuk lemah.

Sedangkan Nilai R Square pengaruh secara bersama-sama X1 (*Spiritual Intelligence*), Y1 (*Locus of control*) dan Y2 (*Islamic Leadership*) Terhadap Y3 (OCB) adalah sebesar 0,436 dengan nilai adjusted R square 0,422, maka dapat dijelaskan bahwa semua variabel bebas (X1, Y1 dan Y2) secara serentak mempengaruhi Y3 (OCB) sebesar 0,422 atau 42.2%. Oleh karena Adjusted R Square $42.2\% < 50\%$ maka pengaruh semua variabel bebas X1 (*Spiritual Intelligence*),

Y1 (*Locus of control*) dan Y2 (*Islamic Leadership*) terhadap Y3 (OCB) termasuk lemah.

Nilai R Square pengaruh secara bersama-sama X1 (*Spiritual Intellegence*), Y1 (*Locus of control*) dan Y2 (*Islamic Leadership*) terhadap Y3 (OCB) adalah sebesar 0,603 dengan nilai adjusted R Square 0,590, maka dapat dijelaskan bahwa semua variabel bebas (X1, Y1, Y2, dan Y3) secara serentak mempengaruhi Y4 sebesar 0,590 atau 59%. Oleh karena Adjusted R Square $59% > 50%$ maka pengaruh semua variabel bebas X1, Y1 Y2 dan Y3 terhadap Y4 termasuk moderat.

F Square

Selain menilai apakah ada atau tidak hubungan yang signifikan antar variabel, seorang peneliti hendaknya juga menilai besarnya pengaruh antar variabel dengan *Effect Size* atau F Square (Wong, 2013). Nilai f^2 0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek (Sarstedt dkk., 2017).

Tabel 4.25. Tabel F Square

	X1	Y1	Y2	Y3	Y4
X1		0.336	0.086	0.151	0.063
Y1				0.204	0.058

Y2	0.002	0.020
Y3		0.308
Y4		

Diambil dari data Tahap 2 Outer, Lampiran 6

Maka berdasarkan tabel nilai F Square diatas, yang efek size besar adalah pengaruh X1 terhadap Y1 dan Y3, dan Y1 terhadap Y2, Y3 terhadap Y4. Sedangkan Pengaruh X1 terhadap Y2 dan Y4, pengaruh Y1 terhadap Y4 termasuk sedang. Dan pengaruh yang termasuk kecil atau dapat diabaikan adalah pengaruh Y2 terhadap Y3 dan Y4.

Relevansi Prediksi atau Q Square (Q²)

Cross-validated redundancy (Q²) atau *Q-square test* digunakan untuk menilai *predictive relevance*. Nilai Q² > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance* yang akurat terhadap konstruk tertentu sedangkan nilai Q² < 0 menunjukkan bahwa model kurang mempunyai *predictive relevance* (Sarstedt dkk., 2017).

Relevansi prediksi adalah untuk menilai apakah prediksi yang didapatkan relevance ataukah tidak. Perhitungannya dalam PLS SEM menggunakan Q Square. Berikut hasilnya:

Tabel 4.26. Tabel Q Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
X1	1638.000	1638.000	

Y1	756.000	690.103	0.087
Y2	1386.000	1333.570	0.038
Y3	2268.000	1914.159	0.156
Y4	1764.000	1308.963	0.258

Diambil dari data Tahap 2 Blinfoling.

Maka berdasarkan nilai Q Square diatas, prediksi terhadap Y1, Y3 dan Y4 relevan atau akurat sebab nilai Q Square $> 0,05$. Sedangkan prediksi terhadap Y2 tidak relevan sebab nilai Q square $< 0,05$.

Multikolinearitas Inner Model:

SmartPLS v.3.2.7 2018 menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk mengevaluasi kolinearitas. Multikolinearitas cukup sering ditemukan dalam statistik. Multikolinearitas merupakan fenomena di mana dua atau lebih variabel bebas atau konstruk eksogen berkorelasi tinggi sehingga menyebabkan kemampuan prediksi model tidak baik (Sekaran dan Bougie, 2016). Nilai VIF harus kurang dari 5, karena bila lebih dari 5 mengindikasikan adanya kolinearitas antar konstruk (Sarstedt dkk., 2017).

Multikolinearitas atau adanya interkorelasi kuat antar variabel bebas ditunjukkan dalam nilai VIF Inner model di bawah ini:

Tabel 4.27. Nilai VIF Inner Model

	X1	Y1	Y2	Y3	Y4
X1		1.000	1.000	1.357	1.562
Y1				1.437	1.731
Y2				1.168	1.170
Y3					1.774
Y4					

Diambil dari data Tahap 2 Outer, Lampiran 6

Berdasarkan nilai VIF dalam tabel diatas, tidak ada nilai VIF > 10 maka tidak ada masalah multikolinearitas. Fakta tersebut didukung dengan tidak adanya korelasi antar variabel bebas yang kuat.

Model Fit

Agar model memenuhi kriteria model fit, nilai SMSR harus kurang dari 0,05 (Cangur dan Ercan, 2015). Namun berdasarkan penjelasan dari situs SMARTPLS, batasan atau kriteria model fit antara lain:

Nilai RMS Theta atau Root Mean Square Theta < 0,079, Nilai SRMR atau Standardized Root Mean Square < 0,10 atau < 0,08 dan Nilai NFI < 0,9.

Tabel 4.28. Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.090	0.093
d_ULS	15.770	16.818
d_G	7.461	7.504

Chi-Square	3680.795	3687.005
NFI	0.439	0.438

rms Theta

rms Theta	0.128
-----------	-------

Diambil dari data Tahap 2 Outer

Berdasarkan nilai SRMR sebesar $0,090 < 0,10$ maka model fit.

Nilai RMS Theta atau Root Mean Square Theta $0,128 > 0,080$, Nilai SRMR atau Standardized Root Mean Square $0,090 > 0,08$ dan Nilai NFI $0,439 < 0,9$. Maka berdasarkan ketiga penilaian model tersebut, salah satu ada yang memenuhi kriteria model fit. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model fit dengan data.

6.5.2 Pengujian Model Struktural atau Hipotesis Penelitian

Pengujian model struktural intinya menguji hipotesis dalam penelitian. Inner model adalah model hubungan antar variabel laten, ada yang bersifat rekursif dan tidak rekursif. Model struktural menyajikan hubungan antar variabel penelitian koefisien model menyatakan besaran hubungan antara variabel satu terhadap variabel lainnya yang disebut pengaruh langsung. Adanya pengaruh yang signifikan antar variabel satu terhadap variabel lainnya. Jika nilai *P-value* $< 0,05$. Hasil pengaruh langsung:

Tabel 4.29. Output Pengaruh Langsung

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	P Value	Kesimpulan
<i>Spiritual Intelligence</i> terhadap <i>Locus of control</i>	0,502	0,000	Signifikan
<i>Spiritual Intelligence</i> terhadap terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,340	0,000	Signifikan
<i>Spiritual Intelligence</i> terhadap kinerja	0,197	0,007	Signifikan
<i>Spiritual Intelligence</i> terhadap <i>Islamic Leadership</i>	0,281	0,004	Signifikan
<i>Locus of control</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,407	0,000	Signifikan
<i>Locus of control</i> terhadap Kinerja	0,199	0,016	Signifikan
<i>Islamic Leadership</i> terhadap Kinerja	0,095	0,196	Tidak Signifikan
<i>Islamic Leadership</i>	0,013	0,377	Tidak Signifikan

terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>			
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,465	0,000	Signifikan
terhadap Kinerja			

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Pada analisis SEM dengan pendekatan SmartPLS, selain diperoleh hasil pengujian pengaruh langsung, juga diperoleh hasil pengujian pengaruh tidak langsung. Pengaruh tidak langsung merupakan pengaruh yang terjadi melalui satu atau lebih variabel mediasi. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dengan satu variabel mediasi yang akan dijelaskan pada tabel 4.30.

Tabel 4.30. Output Pengaruh Tidak Langsung

Prediktor	Variabel		Koefisien Jalur	P Value	Kesimpulan
	Mediasi	Respon			
Spiritual Intellegence (X1)	Locus of Control (Y1)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y3)	0,204	0,000	Signifikan
Spiritual Intellegence (X1)	<i>Islamic Leadership</i> (Y2)	Kinerja (Y4)	0,027	0,300	Tidak Signifikan
Spiritual Intellegence (X1)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y3)	Kinerja (Y4)	0,189	0,002	Signifikan

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Berdasarkan hasil penelitian, maka pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung bertujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

Hipotesis 1: *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Locus of Control* di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

Hasil pengujian pengaruh *Spiritual Intelligence* (X1) terhadap *Locus of control* (Y1) dapat diperoleh koefisien jalur sebesar 0,502 dan P-value 0,000, karena p value <0,05, serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *Spiritual Intelligence* (X1) terhadap *Locus of control* (Y1). Mengindikasikan bahwa semakin tinggi *spiritual intelligence* (X1) akan mengakibatkan semakin tinggi pula *Locus of control* (Y1). Dengan demikian hipotesis 1 penelitian ini diterima.

Hipotesis 2: *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

Hasil pengujian *spiritual intelligence* (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y3) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,340 dan P-value 0,000, Karena p value <0,05, serta koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *Spiritual Intelligence* (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y3). Mengindikasikan bahwa semakin tinggi *Spiritual Intelligence* (X1) akan mengakibatkan semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y3). Dengan demikian hipotesis 2 penelitian ini diterima.

Hipotesis 3: *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur

Hasil pengujian pengaruh *Spiritual Intelligence* (X1) terhadap Kinerja (Y4) dapat diperoleh koefisien jalur sebesar 0,197 dan P-value 0,007, karena p value < 0,05, serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *Spiritual Intelligence* (X1) terhadap kinerja (Y4). Mengindikasikan bahwa semakin tinggi *spiritual intelligence* (X1) akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja (Y4). Dengan demikian hipotesis 3 penelitian ini diterima.

Hipotesis 4: *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Islamic Leadership* di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur

Hasil pengujian pengaruh *Spiritual Intelligence* (X1) terhadap *Islamic Leadership* (Y2) dapat diperoleh koefisien jalur sebesar 0,281 dan P-value 0,004, karena $p\text{ value} < 0,05$, serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *Spiritual Intelligence* (X1) terhadap *Islamic Leadership* (Y2). Mengindikasikan bahwa semakin tinggi *spiritual intelligence* (X1) akan mengakibatkan semakin tinggi pula *Islamic Leadership* (Y2). Dengan demikian hipotesis 4 penelitian ini diterima.

Hipotesis 5: *Locus of Control* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

Hasil pengujian *Locus of control* (Y1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y3) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,407 dan P-value 0,000, Karena $P\text{ value} < 0,05$, serta koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *Locus of control* (Y1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y3). Mengindikasikan bahwa semakin tinggi *Locus of control* (Y1) akan mengakibatkan

semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y3). Dengan demikian hipotesis 5 penelitian ini diterima.

Hipotesis 6: *Locus of Control* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur

Hasil pengujian *Locus of control* (Y1) terhadap Kinerja (Y4) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,199 dan *P-value* 0,016 Karena *P value* <0,05, serta koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *Locus of control* (Y1) terhadap Kinerja (Y4). Mengindikasikan bahwa semakin tinggi *Locus of control* (Y1) akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja pejabat struktural (Y4). Dengan demikian hipotesis 6 penelitian ini diterima.

Hipotesis 7: *Islamic Leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja pejabat struktural di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

Hasil pengujian *Islamic Leadership* (Y2) terhadap Kinerja (Y4) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,095 dan *P-value* 0,196 Karena *P value* > 0,05, serta koefisien jalur

mengindikasikan bahwa ada pengaruh tapi tidak signifikan antara *Islamic Leadership* (Y2) terhadap Kinerja (Y4). Artinya semakin rendahnya *Islamic Leadership* (Y2), akan mengakibatkan semakin rendahnya Kinerja pejabat struktural di IAIN Jawa Timur. Dari data deskriptif menyatakan ada variabel dari *Islamic Leadership* yang indikatornya lemah yaitu *As-Shidiq* (Kejujuran) tentang adil dan jujur, memperhatikan nasib dosen dan karyawan dinyatakan lemah, dan Variabel *Tabligh* (Komunikasi) yang indikatornya tentang berani mengambil keputusan dinyatakan lemah. Dengan demikian hipotesis 7 penelitian ini ditolak.

Hipotesis 8: *Islamic Leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur.

Hasil pengujian *Islamic Leadership* (Y2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y3) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,033 dan P-value 0,707, Karena P value > 0,05, serta koefisien jalur mengindikasikan bahwa ada pengaruh tapi tidak signifikan antara *Islamic Leadership* (Y2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y3). Artinya semakin rendah *Islamic Leadership* (Y2), akan mengakibatkan rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)(Y3) pejabat struktural di IAIN Jawa Timur.

Dari data deskriptif menyatakan ada variabel dari *Islamic Leadership* yang indikatornya lemah yaitu *As-Shidiq* (Kejujuran) tentang adil dan jujur, memperhatikan nasib dosen dan karyawan dinyatakan lemah, dan Variabel *Tabligh* (Komunikasi) yang indikatornya tentang berani mengambil keputusan dinyatakan lemah. Dengan demikian hipotesis 8 penelitian ini ditolak.

Hipotesis 9 : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pejabat struktural di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur

Hasil pengujian pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y3) terhadap Kinerja pejabat struktural (Y4) dapat diperoleh koefisien jalur sebesar 0,465 dan P-value 0,000, karena P value < 0,05, serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y3) terhadap kinerja pejabat struktural (Y4). Mengindikasikan bahwa semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y3) akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja (Y4). Dengan demikian hipotesis 9 penelitian ini diterima.

Hipotesis 10: *Spiritual Intellegence* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Locus of*

control di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur

Hasil pengujian pengaruh *Spiritual Intelligence* (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB (Y3) melalui *Locus of control* (Y1) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,204 dan P-value 0,000 karena p value <0,05, serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *Spiritual Intelligence* (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB (Y3) melalui *Locus of control* (Y1). Mengindikasikan bahwa semakin tinggi *Spiritual Intelligence* (X1) akan mengakibatkan semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB (Y3) melalui *Locus of control* (Y1) Dengan demikian hipotesis 10 penelitian ini diterima.

Hipotesis 11: *Spiritual Intelligence* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja pejabat struktural melalui *Islamic Leadership* Pada Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur

Hasil pengujian pengaruh *Spiritual Intelligence* (X1) terhadap Kinerja pejabat struktural (Y4) melalui *Islamic Leadership* (Y2) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,027 dan P-value 0,300 karena p value > 0,05, serta mengindikasikan

bahwa adanya pengaruh tapi tidak signifikan antara *Spiritual Intelligence* (X1) terhadap Kinerja pejabat struktural (Y4) melalui *Islamic Leadership* (Y2).

Artinya semakin rendahnya *Spiritual Intelligence* (X1), akan mengakibatkan semakin rendahnya Kinerja pejabat struktural (Y4) melalui mediasi *Islamic Leadership* (Y2) juga semakin rendah di IAIN Jawa Timur. Dari data deskriptif menyatakan ada variabel dari *Islamic Leadership* yang indikatornya lemah yaitu *As-Shidiq* (Kejujuran) tentang adil dan jujur, memperhatikan nasib dosen dan karyawan dinyatakan lemah, dan Variabel *Tabligh* (Komunikasi) yang indikatornya tentang berani mengambil keputusan dinyatakan lemah. Dengan demikian hipotesis 11 penelitian ini ditolak

Hipotesis 12: *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pejabat struktural melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur

Hasil pengujian pengaruh *Spiritual Intelligence* (X1) terhadap Kinerja pejabat struktural (Y4) melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y3) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,1584 dan P-value 0,000 karena p value < 0,05, serta koefisien bertanda positif mengindikasikan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *Spiritual Intelligence* (X1) terhadap Kinerja pejabat struktural (Y4)

melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y3). Mengindikasikan bahwa semakin tinggi *Spiritual Intellegence* (X1) akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja (Y4) melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y3). Dengan demikian hipotesis 12 penelitian ini diterima.

Bab 7

PEMBAHASAN HASIL ANALISIS

7.1 Pembahasan Hasil Analisis

1. *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Locus of Control*

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa *spiritual intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *locus of control* di IAIN Jawa Timur. Berarti hipotesis kesatu yang menyatakan *spiritual intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *locus of control* di IAIN Jawa Timur terbukti kebenarannya. Pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap *Locus of control* adalah positif dan searah, yaitu semakin tinggi *spiritual intelligence* maka *locus of control* akan semakin meningkat di IAIN Jawa Timur. Hasil ini sangat terkait dengan nilai-nilai yang dipengaruhi oleh agama. *Islamic Value* merupakan *core values* yang ada dalam *Spiritual Intelligence*, semakin tinggi tingkat spiritualitas seseorang maka mereka akan memiliki kemampuan control diri sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan berpikir secara eksistensi atau metafisik, kemampuan untuk membangun makna dan tujuan pribadi dan mengendalikan tujuan hidup, membangun kesadaran transeden, pemahaman tingkat kesadaran yang lebih tinggi sebagai penyusun konstruk *Spiritual Intelligence* dapat mendukung kinerjanya sehingga suka bekerja

keras, memiliki inisiatif yang tinggi, berusaha menemukan pemecahan masalah, rajin, ulet, bertanggung jawab terhadap kesalahan, memiliki kepercayaan yang tinggi, lebih efektif dalam menyelesaikan tugas sebagaimana atribut pembentuk *Locus of control*.

Hasil penelitian sesuai dengan pandangan Usman *et al*, tentang Kecerdasan spiritual adalah kapasitas pikiran untuk menangani aspek spiritual dan substansial kehidupan.²⁰⁵ Kecerdasan spiritual dapat efektif dalam menurunkan stres dan meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja. *locus of control* internal dan stres kerja memediasi sebagian hubungan antara kecerdasan spiritual dan kinerja. Penting bagi manajemen perusahaan tekstil untuk mengembangkan kecerdasan spiritual karyawan di tempat kerja mereka. Kecerdasan spiritual dan ILOC berguna untuk menurunkan indeks stres kerja dan meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja mereka. Menurut (Zohar & Marshall, 2007) Kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai. Kecerdasan spiritual mencakup antara lain: kemampuan bersikap fleksibel, memiliki integritas, ikhlas dan tawakal dalam menghadapi cobaan, tingkat kesadaran tinggi, tawadhu. Skala

²⁰⁵ Ahmad Qadri, Salman Hassan, and Azhar Sheikh, The Mediating Role of Internal Locus of Control and Job Stress between Spiritual Intelligence and Job Performance, .

pusat pengendali, menempatkan keyakinan tentang kendali pada dua dimensi: internal dan eksternal. Internal *locus of control* mengacu pada keyakinan bahwa individu bertanggung jawab untuk hal-hal yang terjadi pada dirinya.²⁰⁶ Sedangkan eksternal *locus of control* mengacu pada keyakinan bahwa hal-hal yang terjadi merupakan sebuah keberuntungan, kesempatan, nasib, atau orang lain.

Interaksi variabel *Spiritual Intelligence* pada variabel *locus of control*, hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh *Spiritual Intelligence* pada keputusan etis meningkat setelah berinteraksi dengan *locus of control*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hassan, model kemampuan cocok untuk menggambarkan dan menilai SQ sebagai kecerdasan berbeda lainnya seperti yang diusulkan oleh Gardner, dalam teori *Multiple Intelligences*-nya.²⁰⁷ Penelitian ini melakukan tugas menilai dan mengeksplorasi hubungan dan asosiasi kemampuan mental lainnya seperti kecerdasan emosional dan faktor-faktor serupa seperti penyesuaian dan *locus of control* dalam penelitian ini. Robbins & Judge (2007) berpendapat bahwa *locus of control*

²⁰⁶ Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, .

²⁰⁷ Hassan, Role of Spiritual Intelligence of Rehabilitated and Normal Adolescents in Developing Emotional Intelligence, Adjustment and Locus of Control, .

merupakan tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri.

Spiritual Intelligence berpengaruh terhadap *locus of control* berdasarkan hasil penelitian, salah satunya dipengaruhi oleh faktor Pejabat Struktural di IAIN di Jawa Timur yang mampu belajar dari kegagalan itulah seseorang akan senantiasa terus berusaha dan bekerja keras. Disamping itu memiliki kemampuan belajar dari kegagalan, Pejabat Struktural IAIN di Jawa Timur juga terbuka untuk menerima saran dari orang lain sehingga meningkatkan *locus of control*. Dengan menerima saran dan masukan dari orang lain seseorang akan mampu mengurangi kesalahan-kesalahan yang timbul dari keputusan yang diambil. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa Pejabat Struktural di IAIN Jawa Timur dalam meningkatkan kinerjanya itu didasari pada peningkatan kecerdasan spiritual, setiap pekerjaan yang dilakukan dapat merefleksikan makna, tujuan. Meningkatkan tingkat kesadaran dan mencapai pemahaman melalui doa, ibadah. *Locus Control*, Proses *Locus Control* ini juga tergantung dari *Spiritual Intelligence*, melalui proses pendidikan, keteladanan dan pembiasaan maka proses *locus control* secara langsung dapat memberikan *guidance* bagi seseorang untuk dapat mengontrol apa yang seharusnya dan apa yang tidak seharusnya dilakukan. Proses personality dibangun oleh *Spiritual Intelligence* akan memberikan dampak bahwa apa yang dia lakukan senantiasa

diawasi oleh Allah SWT dan semua yang dilakukan akan dipertanggung jawabkan kelak dihari kemudian. Sebuah kondisi dari dalam sekaligus di batasi oleh aturan-aturan internal institusi akan memberikan kontribusi yang besar terhadap *Locus of Control* yang akan berkontribusi kepada Kinerja.

2. *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa *spiritual intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) di IAIN Jawa Timur. Berarti hipotesis kedua yang menyatakan *spiritual intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) di IAIN Jawa Timur terbukti Kejujurannya. Pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah positif dan searah, yaitu semakin tinggi *spiritual intelligence* maka semakin meningkat *Organizational citizenship behavior* (OCB) di IAIN Jawa Timur. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan berpikir secara eksistensi atau metafisik, kemampuan untuk membangun makna dan tujuan pribadi dan mengendalikan tujuan hidup, membangun kesadaran transeden, pemahaman tingkat kesadaran yang lebih tinggi sebagai penyusun konstruk *Spiritual Intelligence* dapat memberikan kontribusi dalam melebihi tuntutan peran ditempat

kerja. OCB perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal. Beberapa dimensi OCB: tidak egois, kesopanan, pemberi semangat, pembawa damai, kesadaran untuk rela melakukan sesuatu yang bermanfaat, sportifitas, menerima dengan tulus, kemauan untuk terlibat dalam kegiatan organisasi sebagai atribut pembentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil penelitian sesuai dengan pandangan Moosapour *et al.*, ada empat dimensi kecerdasan spiritual: Kecerdasan Eksistensial, Kecerdasan Pribadi, Hubungan Transendental Kesadaran dan Ekspansi Keadaan Sadar.²⁰⁸ *Organizational Citizenship Behavior* (Allison *et al.*, 2001) ada lima dimensi: *Sportmanship, Courtesy, Conscientiousness, Civic Virtue dan Altruisme*). Temuan menunjukkan kecerdasan Spiritual (Kecerdasan Eksistensial, Kecerdasan Pribadi, Kesadaran Transendental, dan Ekspansi Keadaan Sadar) memiliki hubungan positif yang kuat dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi guru sekolah menengah di Germi City. Zohar dan Marshall

²⁰⁸ Moosapour, Feizi, and Alipour, *Spiritual Intelligence Relationship with Organizational Citizenship Behavior of High School Teachers in Germi City*, .

(2007:59) mengungkapkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan spiritual yaitu sel saraf otak, *God spot* (titik Tuhan). OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian²⁰⁹, serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Meyer *et al.*, 1997) termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan, diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel *Spiritual Intelligence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Institut Agama Islam Negeri Di Jawa Timur. Semakin meningkat *Spiritual Intelligence* yang dimiliki oleh pejabat struktural maka *Organizational citizenship behavior* yang ada pada dirinya juga akan ikut meningkat. Kecerdasan spiritual sebagai kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menciptakan hubungan yang harmonis, rukun, saling menghormati dan menghargai. Karyawan yang memiliki kemampuan spiritual yang baik tidak akan terpancing emosi karena dapat menerima kritik dan juga menghargai orang lain bahwa keberhasilan perusahaan haruslah dicapai bersama-sama, jadi karyawan yang sudah memahami visi

²⁰⁹ Organ, *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*, .

dan misi perusahaan tidak akan mengeluh mengenai hal-hal kecil yang sering terjadi di dalam perusahaan. Selain itu sikap jujur ditunjukkan karyawan dalam berorganisasi dengan cara menjalin kerukunan dan menciptakan hubungan yang harmonis.

Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Aftab *et al.*, (2013) Studi ini membahas efek kecerdasan spiritual dan dimensi pada perilaku kewarganegaraan organisasi di antara karyawan yang bekerja di industri manufaktur dan jasa di Malaysia. Kecerdasan spiritual karyawan memainkan peran penting untuk menghasilkan perilaku kewarganegaraan di antara karyawan. Dua dimensi penting yaitu pemikiran eksistensial kritis dan kesadaran spiritual spiritual transendental memiliki pengaruh besar pada perilaku kewarganegaraan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa spiritualitas memiliki pengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior*. Emmons menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual dapat membantu orang dalam meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan, produksi makna pribadi, dan kemampuan pencapaian tujuan dengan memperkenalkan kesadaran keberadaan diri.²¹⁰ Robbins dan Judge (2015), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang

²¹⁰ Emmons, Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern, .

mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Spiritual Intelligence berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* berdasarkan hasil penelitian, salah satunya dipengaruhi oleh faktor Pejabat Struktural di IAIN di Jawa Timur yang harus meningkatkan perilaku individu yang ekstra yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi, memiliki sifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan. Pejabat Struktural IAIN di Jawa Timur membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan sehingga Institut Agama Islam Negeri (IAIN) bisa lebih maju sesuai dengan yang di harapkan. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa Pejabat Struktural di IAIN Jawa Timur dalam meningkatkan Perilaku Kewargaan Organisasi itu didasari pada peningkatan kecerdasan spiritual, setiap pekerjaan yang dilakukan dapat merefleksikan makna, tujuan. Meningkatkan tingkat kesadaran dan mencapai pemahaman melalui doa, ibadah. Selain itu juga dalam meningkatkan perilaku pada Pejabat Struktural di IAIN Jawa Timur antara lain: perilaku membantu, partisipasi sukarela, kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan

pekerjaan yang dihadapi orang lain. Perilaku yang menekankan pada aspek-aspek positif yang ada di organisasi daripada aspek negatifnya. Keadaan ini dapat memberikan gambaran bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan variabel yang sangat penting dalam sebuah lembaga. Kondisi ini pada dasarnya merupakan kondisi yang juga sangat ditentukan oleh *Spiritual Intelligence*. Dorongan pemahaman keagamaan yang baik akan menjadikan seseorang memiliki kontrol diri yang baik atas apa yang mereka lakukan, manifestasi langsungnya mereka akan memiliki kepedulian untuk membantu orang lain yang membutuhkan. Implikasi kebijakannya adalah lembaga harus bisa memberikan penguatan dalam kegiatan keagamaan yang dilakukan baik secara struktural maupun fungsional perlu juga mengembangkan keshalehan sosial selain kesalehan pribadi yang telah terbangun, maka harus mengintegrasikan antara visi individu dengan visi lembaga, sehingga akan melahirkan kinerja yang baik.

3. *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural IAIN Jawa Timur

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa *spiritual intelligence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja IAIN Jawa Timur. Berarti hipotesis ketiga yang menyatakan *spiritual intelligence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

IAIN Jawa Timur terbukti Kejujurannya. Pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap Kinerja adalah positif dan searah, yaitu semakin tinggi *spiritual intelligence* maka semakin meningkat kinerja di IAIN Jawa Timur. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan berpikir secara eksistensi atau metafisik, kemampuan untuk membangun makna dan tujuan pribadi dan mengendalikan tujuan hidup, membangun kesadaran transeden, pemahaman tingkat kesadaran yang lebih tinggi sebagai penyusun konstruk *Spiritual Intelligence* dapat meningkatkan kinerja suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran (*output*) yang dihasilkan. Dimensi Kinerja: Kuantitas Merupakan jumlah yang dihasilkan, Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan, Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi *output*, tingkat Kehadiran, Kemampuan bekerjasama.

Hasil penelitian sesuai dengan Shaukat & Tariq, Penelitian ini mengungkapkan bahwa kecerdasan spiritual memainkan peran positif dan signifikan terhadap kualitas pekerjaan. kecerdasan spiritual meningkatkan kinerja organisasi sementara usia, jenis kelamin, pendidikan dan budaya organisasi bertindak sebagai

moderator dalam hubungan mereka.²¹¹ Penelitian ini akan memotivasi para manajer untuk meningkatkan kecerdasan spiritual karyawan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Zohar dan Marshall (2007:59) mengungkapkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan spiritual yaitu sel saraf otak, *God spot* (titik Tuhan). Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.²¹² Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas.

Apabila *Spiritual Intelligence* yang dimiliki pejabat struktural meningkat maka dengan sendirinya kinerja yang ada di IAIN di Jawa Timur juga akan ikut meningkat. *Spiritual Intelligence* sebagai kecerdasan yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan hidup yang dihadapi, manusia dituntut untuk kreatif mengubah penderitaan menjadi semangat (motivasi) hidup yang tinggi sehingga penderitaan berubah menjadi kebahagiaan hidup. Tuntutan pekerjaan yang banyak

²¹¹ Shaukat Malik and Tariq, Impact of Spiritual Intelligence on Organizational Performance, .

²¹² Miner, Industrial-Organizational Psychology, .

menjadikan karyawan yang memiliki kemampuan spiritual menjadikannya sebagai motivasi hidup untuk lebih baik lagi. Dimana kecerdasan spiritual para karyawan dalam cara pelayanan terhadap publik diharapkan dapat muncul perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Sikap untuk selalu jujur dalam menjalani pekerjaan.

Mendukung penelitian dari Krisnanda & Ketut, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan transformasional mampu memediasi pengaruh variabel kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual. pada kinerja karyawan operator PT Gas Station Pratama Anugrah Dewata.²¹³ Kecerdasan spiritual karyawan memainkan peran penting untuk menghasilkan perilaku kewarganegaraan di antara karyawan. Dua dimensi penting yaitu pemikiran eksistensial kritis dan kesadaran spiritual *spiritual transcendental* memiliki pengaruh besar pada perilaku kewarganegaraan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa spiritualitas memiliki pengaruh terhadap kinerja. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas

²¹³ Harry Krisnanda and Surya, Effect of Emotional and Spiritual Intelligence on Transformational Leadership and Impact on Employee Performance, .

serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly *et al.*, 1994).

Spiritual Intelligence berpengaruh terhadap Kinerja berdasarkan hasil penelitian, salah satunya dipengaruhi oleh faktor Pejabat Struktural di IAIN di Jawa Timur yang harus meningkatkan kinerja mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Pejabat Struktural IAIN di Jawa penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa Pejabat Struktural di IAIN Jawa Timur dalam meningkatkan kinerja didasari pada sehingga indikator yang digunakan pada variabel kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama pada Pejabat Struktural di IAIN Jawa Timur.

4. *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Islamic Leadership*

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa *spiritual intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Islamic Leadership* IAIN Jawa Timur. Berarti hipotesis keempat yang

menyatakan *spiritual intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Islamic Leadership* IAIN Jawa Timur terbukti Kejujurannya. Pengaruh *Islamic Leadership* terhadap *Islamic Leadership* adalah positif dan searah, yaitu semakin tinggi *spiritual intelligence* maka semakin meningkat *Islamic Leadership* di IAIN Jawa Timur. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan berpikir secara eksistensial atau metafisik, kemampuan untuk membangun makna dan tujuan pribadi dan mengendalikan tujuan hidup, membangun kesadaran transeden, pemahaman tingkat kesadaran yang lebih tinggi sebagai penyusun konstruk *Spiritual Intelligence* dapat meningkatkan *Islamic Leadership* suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran (*output*) yang dihasilkan. Dimensi *Islamic Leadership*: Kejujuran (*Shiddiq*) adalah salah satu kualitas *Islamic Leadership* yang membutuhkan konsistensi antara kata-kata dan tindakan, *Trust* (amanah), Pengetahuan (*Fathonah*), Komunikasi (*tabligh*).

Hasil pengujian data penelitian menunjukkan bahwa *Spiritual Intelligence* pengaruh positif dan signifikan terhadap *Islamic Leadership*. Hasil bermakna bahwa semakin meningkat tingkat kecerdasan spiritual, maka *Islamic Leadership* akan semakin baik. Teori yang mendasari Emmons mengklaim bahwa spiritualitas individu dapat membantu orang untuk mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan dan

tujuan mereka mencapai kapasitas melalui mempekerjakan kesadaran keberadaan diri dan produksi makna pribadi.²¹⁴ Zohar dan Marshall mendefinisikan *Spiritual intelligence* sebagai kecerdasan yang dengannya kita mengatasi dan memecahkan masalah makna dan nilai, kecerdasan yang dengannya kita dapat menempatkan tindakan dan kehidupan kita dalam konteks yang lebih luas, lebih kaya makna. untuk memahami kontribusi kecerdasan spiritual pada perilaku individu dalam pengaturan tempat kerja yang dapat berkontribusi pengetahuan yang lebih besar di bidang manajemen dan psikologi.²¹⁵ Emmons menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual dapat membantu orang dalam meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan, produksi makna pribadi, dan kemampuan pencapaian tujuan dengan memperkenalkan kesadaran keberadaan diri.²¹⁶ Dengan memiliki kecerdasan spiritual yang meningkat dapat meningkatkan kemampuan dalam kepemimpinan terutama para pejabat struktural di IAIN Jawa Timur. Kepemimpinan menggunakan *Islamic Leadership*. untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi, kualitas kepemimpinan adalah penting

²¹⁴ Emmons, *Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern*, .

²¹⁵ Zohar and Marshall, *SQ : Connecting with our Spiritual Intelligence*, 3.

²¹⁶ Emmons, *Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern*, .

seperti kemampuan untuk memahami dengan baik, kemampuan untuk menjawab pertanyaan secara memadai, kemampuan untuk mendapatkan cinta dan kehangatan anggota, kecenderungan untuk membuat keputusan setelah berkonsultasi, mendorong kritik, persepsi dinamis, serius dan bersemangat (Deris, 2012). Para pemimpin Islam untuk mendapatkan berkah dari Allah (SWT), Komponen dalam *Islamic Leadership* antara lain: Kejujuran (*Shiddiq*), kepercayaan (*amanah*), pengetahuan (*fathonah*) dan komunikasi (*tabligh*).²¹⁷ Seorang pemimpin (Pejabat Struktural) di lingkungan IAIN Jawa Timur harus mempunyai tingkat keimanan dan ketakwaan yang tinggi, sehingga memahami bahwa kemampuan memimpin yang ia miliki adalah pemberian Tuhan. *Islamic Leadership* harus ditempatkan sebagai *core values* dari *Spiritual Intellegence*, karena meskipun *Spiritual Intellegence* tidak di rujukkan terhadap satu agama tertentu, akan tetapi salah satu cara untuk mendapatkan spiritualitas adalah melalui agama, dalam hal ini menggunakan sifat-sifat yang di miliki Rasulullah Muhammad SAW, yang dalam Al Quran diakui bahwa Nabi Muhammad SAW memiliki akhlak yang sangat agung, dan dikatakan bahwa

²¹⁷ Beekun and Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective*, .

konsideran pengangkatan beliau sebagai nabi adalah keluhuran budi pekertinya.²¹⁸

Berdasarkan penelitian ini, dapat pula membuktikan bahwa *Islamic Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Spiritual Intellegence*. Secara teoritis keberadaan *Spiritual Intellegnce* tidak di lekatkan kepada salah satu agama tertentu, karena dalam konteks teori Kecerdasan majemuk oleh Howard Gardner *Spiritual Intellegnce* berada dalam bagian *intrapersonal Intellegence* dan yang terbaru bagian dari *Existencial Intellegence*, sebuah potensi kecerdasan manusia terutama berkaitan dengan pemaknaan terhadap nilai-nilai kehidupan yang ada dalam diri seseorang. Potensi kecerdasan semacam ini ada dalam diri seseorang dimana dalam prakteknya manusia akan selalu merasa bahwa terdapat kemampuan diluar dirinya yang mampu mengendalikan proses kehidupan. Sedangkan *Islamic Leadership* merupakan nilai-nilai universal yang diberikan Allah SWT kepada Nabi Muhammad SAW, bersifat wahyu yang hanya diberikan kepada Nabi Muhammad SAW.

Persinggungan antara agama dalam hal ini nilai-nilai Islam dengan *Spiritual Intellegnce* akan menghasilkan respons spiritual yang dipengaruhi oleh agama Islam, sehingga nilai-nilai tersebut dapat menuntun pola sikap dan perilaku manusia sesuai dengan

²¹⁸ M.Quraish Shihab, *Wawasan Al Quran Tafsir Maudlu'i Atas Pelbagai Persolan Umat* (Bandung: PT. Mizan Utama, 2007).

hukum-hukum Islam sebagaimana yang tertuang dalam Al Qur'an dan Sunnah. Sebagai sebuah potensi yang ada dalam diri seseorang maka *Spiritual Intelligence* tidak saja dapat dimasuki nilai-nilai etis Islam, akan tetapi juga dapat di masuki nilai-nilai etis dari agama lain, seperti Nasrani, yahudi, Hindu, Budha atau yang lainnya sebagai substansi yang mengisi potensi *Spiritual Intelligence* dalam hidupnya. Pola hubungan interaksinya dalam penelitian ini dapat digambarkan *Spiritual Intelligence* adalah wadah sedangkan *Islamic Leadership* adalah isinya. Berdasarkan pola interaksi ini dijelaskan lebih mendalam dalam kontribusi teoritis dalam penelitian ini.

5. *Locus Of Control* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa *Locus of control* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) IAIN Jawa Timur. Berarti hipotesis kelima yang menyatakan *Locus of control* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* IAIN Jawa Timur terbukti Kejujurannya. Pengaruh *Locus of control* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah positif dan searah, yaitu semakin tinggi *Locus of control* maka semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior* di IAIN Jawa Timur. Hasil ini menunjukkan bahwa skala pusat pengendali, menempatkan

keyakinan tentang kendali pada dua dimensi: internal dan eksternal. Locus kendali sebagai tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa-apa pun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan. *Locus of control* dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian. Perilaku atau peranan yang dilakukan oleh karyawan sangat penting bagi suatu instansi di Perguruan Tinggi. Berbagai pendapat yang mengemukakan tentang pentingnya perilaku karyawan yang mau bekerja melebihi deskripsi jabatan yang ada.

Hasil penelitian sesuai dengan Okoye *et al.*,. Penelitian ini Untuk menguji pengaruh kepribadian dan *locus of control* kerja pada perilaku kewarganegaraan organisasi dosen. Hasil menunjukkan tidak ada dampak yang signifikan antara faktor kepribadian dan *locus of control* kerja pada perilaku kewarganegaraan dosen.²¹⁹ Rotter terkenal dengan pengembangan pertama skala pusat pengendali, menempatkan

²¹⁹ Okoye and N. Ezeh et al, Measuring Organizational Citizenship behavior Of Lecturer's: The Role Of Personality and Locus Of Control, .

keyakinan tentang kendali pada dua dimensi: internal dan eksternal. Internal *locus of control* mengacu pada keyakinan bahwa individu bertanggung jawab untuk hal-hal yang terjadi pada dirinya. Sedangkan eksternal *locus of control* mengacu pada keyakinan bahwa hal-hal yang terjadi merupakan sebuah keberuntungan, kesempatan, nasib, atau orang lain.²²⁰ Zohar dan Marshall mengungkapkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan spiritual yaitu sel saraf otak, *God spot* (titik Tuhan).²²¹ Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.²²² Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *locus of control* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pejabat struktural. Pejabat struktural memiliki keyakinan yang tinggi, baik internal maupun

²²⁰ Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforment, .

²²¹ Zohar and Marshall, SQ : Connecting with our Spiritual Intelligence, 59.

²²² Miner, Industrial-Organizational Psychology, .

eksternal, maka *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai juga akan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian L. Turnipseed mengidentifikasi hubungan antara empat dimensi kecerdasan emosional (EI) dan perilaku kewarganegaraan organisasi, dan pengaruh moderasi *locus of control*.²²³ Hasil menunjukkan bahwa dimensi EI mempersepsikan, memahami, dan mengelola emosi memiliki efek positif pada OCB-I dan OCB-O. Menggunakan emosi tidak terkait dengan OCB. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan lokus kendali sebagai tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa-apa pun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan. OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian²²⁴ serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Meyer *et al.*, 1997) termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengerahan sumber daya

²²³ L. Turnipseed, Emotional Intelligence and OCB: The Moderating Role of Work Locus of Control, .

²²⁴ Organ, Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome, .

langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi.

Locus of control berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* berdasarkan hasil penelitian, salah satunya dipengaruhi oleh faktor pejabat struktural di IAIN di Jawa Timur yang harus meningkatkan perilaku individu yang ekstra yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi, memiliki sifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan. Pejabat Struktural IAIN di Jawa Timur membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan OCB harapan sehingga Perguruan Tinggi (IAIN) bisa lebih maju sesuai dengan yang di harapkan. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa pejabat Struktural di IAIN Jawa Timur dalam meningkatkan Perilaku Kewargaan Organisasi itu didasari pada peningkatan kecerdasan spiritual, setiap pekerjaan yang dilakukan dapat merefleksikan makna, tujuan. Selain itu juga dalam meningkatkan perilaku pada Pejabat Struktural di IAIN Jawa Timur antara lain: perilaku membantu, partisipasi sukarela, kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. Perilaku yang menekankan pada aspek-aspek positif yang ada di organisasi daripada aspek negatifnya. Keadaan ini dapat memberikan gambaran bahwa

Organizational Citizenship Behaviour merupakan variabel yang sangat penting dalam sebuah lembaga. Kondisi ini pada dasarnya merupakan kondisi yang juga sangat ditentukan oleh *Locus of Control* (mediasi). Dorongan pemahaman keagamaan yang baik akan menjadikan seseorang memiliki kontrol diri yang baik atas apa yang mereka lakukan, manifestasi langsungnya mereka akan memiliki kepedulian untuk membantu orang lain yang membutuhkan. Implikasi kebijakannya adalah lembaga harus bisa memberikan penguatan dalam kegiatan keagamaan yang dilakukan baik secara struktural maupun fungsional. Perlu juga mengembangkan keshalehan sosial selain kesalehan pribadi yang telah terbangun, maka harus mengintegrasikan antara visi individu dengan visi lembaga, sehingga akan meningkatkan kinerja yang baik.

6. *Locus Of Control* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural di IAIN Jawa Timur

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa *Locus of control* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja IAIN Jawa Timur. Berarti hipotesis keenam yang menyatakan *Locus of control* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja IAIN Jawa Timur terbukti. Pengaruh *Locus of control* terhadap Kinerja adalah positif dan searah, yaitu semakin tinggi *Locus of control* maka semakin meningkat Kinerja di IAIN Jawa Timur.

Hasil ini menunjukkan bahwa skala pusat pengendali, menempatkan keyakinan tentang kendali pada dua dimensi: internal dan eksternal. Locus kendali sebagai tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa-apa pun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan. *Locus of control* dapat meningkatkan kinerja salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi, Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas. faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Kinerja dengan melihat *locus of control* menunjukkan kinerja yang positif. semakin meningkat *locus of control* individu maka akan menaikkan kinerja individu tersebut. Adanya variabel *locus of control* menunjukkan bahwa *locus of control* yang dikelola dengan baik oleh individu akan mampu meningkatkan kinerja individu yang sebelumnya sudah baik akan menjadi semakin baik, hal ini ditunjang dengan adanya pengukuran kinerja individu setiap pejabat struktural yang semakin bagus

turut mempengaruhi pengukuran kinerja dalam penelitian ini. Secara keseluruhan *locus of control* memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja pejabat struktural di IAIN Jawa Timur.

Hasil penelitian sesuai dengan S. Heywood & Jirjahn *et al.*, untuk mengetahui pekerja Jerman Barat dengan *locus of control* internal memilah pekerjaan dengan penilaian kinerja.²²⁵ Pengaruh *locus of control* dan toleransi risiko tidak boleh aditif. Interaksi yang secara rutin besar dan negatif signifikan dalam persamaan penyortiran kami. Kami juga menunjukkan bahwa pola penyortiran penting terungkap hanya ketika memperhitungkan interaksi *locus of control* dan toleransi risiko. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan lokus kendali sebagai tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa-apa pun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan. Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus

²²⁵ S. Heywood and Jirjahn, *Locus of Control and Performance Appraisal*, .

berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi.²²⁶

Hasil ini senada dengan temuan Robinson, melihat pengaruh *locus of control* terhadap kinerja. Pengaruh *Locus of control* terhadap kinerja sersan satu Angkatan Udara terkait dengan segmen memiliki hubungan tidak signifikan.²²⁷ Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Bang & Chang *et al.*, untuk menguji pengaruh partisipasi olahraga pada *locus of control* dan kinerja akademik di antara siswa kelas delapan. Hasil menunjukkan efek positif dari partisipasi olahraga pada *locus of control* dan kinerja membaca dan matematika di antara kelompok kulit putih dan sementara efeknya tidak signifikan untuk siswa berkulit hitam dan non-Inggris.²²⁸

Locus of control berpengaruh terhadap Kinerja berdasarkan hasil penelitian, salah satunya dipengaruhi oleh faktor pejabat Struktural di IAIN di Jawa Timur yang harus meningkatkan lokus kendali baik internal maupun eksternal sehingga dapat meningkatkan kinerja Pejabat Struktural IAIN di Jawa Timur.

²²⁶ Miner, *Industrial-Organizational Psychology*, .

²²⁷ Michelle Robinson, *Self-Efficacy, Self-Esteem and Locus of Control Relationship with Performance of Air Force First Sergeants*, .

²²⁸ Bang and Chang *et al*, *Sport Participation, Locus of Control, and Academic Performance among Early Adolescents: Racial and Linguistic Status Differences*, .

Lokus kendali dapat mengendalikan peristiwa pada dirinya, sebagai penanggung jawab, konsekuensi dari tindakannya ataupun keberhasilan yang dicapainya yang dapat meningkatkan kinerja Pejabat Struktural Institut Agama Islam Negeri (IAIN) bisa lebih maju sesuai dengan yang di harapkan. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa pejabat Struktural di IAIN Jawa Timur dalam meningkatkan Lokus kendali itu didasari pada lokus kendali internal dan lokus kendali eksternal. Selain itu juga dalam meningkatkan Kinerja Pejabat Struktural di IAIN Jawa Timur antara lain : Kuantitas Merupakan jumlah yang dihasilkan, Kualitas kerja, Ketepatan waktu, Kehadiran, Kemampuan bekerjasama.

7. *Islamic Leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa *Islamic Leadership* berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* IAIN Jawa Timur. Variabel *Islamic Leadership* tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) IAIN Jawa Timur. *Islamic Leadership* yang merupakan sifat-sifat Rasulullah SAW secara konsisten tidak dapat digunakan sebagai variabel yang secara langsung berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*. *Islamic Leadership* salah satu merupakan nilai-nilai Islam yang universal dan kekal, artinya nilai nilai tersebut merupakan nilai-

nilai yang berlaku bagi umat manusia dan relevan dengan zaman apapun. Posisi ini disebabkan karena dalam Agama dipandang sebagai suatu sistem norma dan nilai manusia yang didasari suatu kepercayaan terhadap tatanan adimanusiawi, karenanya dalam agama sistem normanya bersifat menyeluruh, dan bukan suatu kebiasaan atau kepercayaan yang terisolasi dan agar sistem norma dapat dianggap sebagai agama sistem norma tersebut harus diakui dan didasari oleh hukum adil manusia (*superhuman laws*). Dari data deskriptif menyatakan Variabel *Islamic Leadersip* memiliki indikator tentang *Shiddiq* (Kejujuran) menunjukkan variabel lemah tentang kurang memperhatikan nasib dosen dan karyawan.

Pengaruh yang tidak signifikan juga, jika dikaitkan dengan karakteristik responden dari segi pendidikan yang prosentase paling banyak kategori Strata satu (S-1), dalam perspektif ini kemampuan pemahaman responden terhadap nilai-nilai Islam belum sepenuhnya dapat di internalisasi dalam dirinya yang menyebabkan mereka belum dapat mengimplementasikan secara sempurna dalam kehidupan oraganisasi tempat mereka bertugas. Keterbatasan pengetahuan (*ilmu*) dalam agama sangat berpengaruh terhadap pemahaman mereka tentang aspek sosial yang seharusnya melekat dalam diri seseorang, kesalahan individu (*locus of control*) harus di lengkapi dengan kesalahan secara sosial yang dalam disertasi ini di kenal dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), karena kesuksesan

dalam sebuah institusi selain ditentukan oleh kompetensi individu tetapi juga sangat ditentukan bagaimana *team work* dapat berjalan secara baik.

Selain itu juga ada indikator tentang *Tabligh* (Komunikasi) juga ada variabel yang menunjukkan lemah tentang kurang berani mengambil keputusan. Dari dua indikator dalam *Islamic Leadership* apabila dikaitkan dengan fenomena yang terjadi IAIN Jawa Timur, memang untuk posisi pejabat struktural di *midle management*, sehingga tidak bisa memberi keputusan secara signifikan. *Organizational citizenship behavior* merupakan entitas yang terus mengalami perubahan dan terikat dengan zaman tertentu. Ukuran-ukurannya senantiasa mengalami perubahan seiring perubahan yang terjadi dalam pemikiran manusia, Kejujurannya bersifat relative sedangkan *Islamic Leadership* Kejujurannya bersifat absolut. *Islamic Leadership* harus ditempatkan tidak sebagai variabel yang berhubungan langsung dengan kinerja perusahaan yang pengukurannya sangat terukur.

Hasil ini menunjukkan *Islamic Leadership* memiliki kualitas kepemimpinan yang baik seperti kesabaran (*sabr*), keyakinan (*yaqin*), pengetahuan (*'ilm*), komunikasi (*fathonah*), perusahaan (*iqdam*) dan keringanan (*lin*) dalam untuk melayani dan membimbing pengikut mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Dimensi *Islamic Leadership*: Kejujuran (*al-sidq*)

adalah salah satu kualitas *Islamic Leadership* yang membutuhkan konsistensi antara kata-kata dan tindakan, *Trust* (amanah), Pengetahuan (*Fathonah*), Komunikasi (*tabligh*). Hasil temuan dalam penelitian ini *Islamic Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Disebabkan *Islamic Leadership* yang ada di IAIN Jawa Timur belum bisa memberikan pengaruh pada bawahannya untuk melakukan perilaku Kewarganegaraan organisasi. Sehingga dengan temuan ini diharapkan kepemimpinan di IAIN (Pejabat Struktural untuk bisa memberikan pengaruh pada bawahannya untuk melakukan perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*). Meskipun perilaku OCB bukan merupakan kewajiban yang harus dilakukan dalam pekerjaan, tapi dapat meningkatkan kinerja pada IAIN Jawa Timur.

Hasil penelitian sesuai dengan Mohammad *et al.*, kepemimpinan transformasional dan pelayan pada perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dari perspektif Islam. Penelitian ini memberikan kontribusi besar untuk OCB dan literatur *Islamic Leadership* serta dalam praktik manajerial dengan memberikan pengetahuan dan arahan yang berguna mengenai efek gaya *Islamic Leadership* pada OCB.²²⁹ Deris (2012) menekankan bahwa kualitas *Islamic Leadership* terdiri

²²⁹ Mohammad and Ibrahim, Towards Developing a Conceptual Framework of Islamic Leadership: The Role of Taqwa as a Moderator, .

dari empat atribut utama; Kejujuran (*Shiddiq*), kepercayaan (*amanah*), pengetahuan (*fathonah*) dan komunikasi (*tabligh*). Komponen dalam *Islamic Leadership* antara lain: Kejujuran (*al-sidq*), kepercayaan (*amanah*), pengetahuan (*fathonah*) dan komunikasi (*tabligh*).²³⁰ *Islamic Leadership* mempunyai pengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja.²³¹ OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa *Islamic Leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini sesuai dengan kesimpulan penelitian Sani & Maharani *et al.*, untuk menganalisis peran organisasional kewarganegaraan perilaku (OCB) dan kepuasan kerja untuk mengukur pengaruh kepemimpinan spiritual kinerja karyawan di Bank BRI syariah Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan,

²³⁰ Beekun and Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective*, .

²³¹ Aldag and Reschke, *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to the Organization*, .

OCB memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan.²³² Hal ini tidak sejalan dengan temuan empiris dan teoritis dari penelitian sebelumnya dari Kusumaningsih, *et al.*, mengkonfirmasi bahwa *Islamic Leadership* secara signifikan mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.²³³

Temuan penelitian yang kontradiktif ini dapat dijelaskan dengan mencermati karakteristik berbagai objek penelitian dan responden. Seperti yang dinyatakan sebelumnya, proses penyebaran upaya transformasi dalam Perguruan Tinggi relatif dilakukan dalam waktu singkat belum cukup waktu untuk mengadopsi dan beradaptasi dengan upaya transformasi yang diprakarsai oleh pejabat struktural tingkat eselon yang memiliki keterbatasan dalam hal geografis lokasi, waktu, dan sumber daya internal. Ketidakpedulian atau bahkan resistensi adalah hambatan yang diperlukan dan alami dalam setiap proses perubahan. Penyebab *not-aware* atau bahkan resistensi berasal

²³² Sani Supriyanto and Vivin Maharani, "Do Organizational Citizenship Behavior and Work Satisfaction Mediate the Relationship between Spiritual Leadership and Employee Performance?", *Management Science Letters*, 5 (2019), 1107–14.

²³³ Purwanto Prameswari and Kusumaningsih, "The Impacts of Leadership and Organizational Culture on Performance in Indonesian Public Health: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior", *International Journal of Control and Automation*, 2 (2020), 216–27.

dari perasaan terancam, hilangnya peluang ekonomi, serta hilangnya posisi manajerial dan koordinasi. Dari sudut pandang karakteristik responden. Karakteristik ini pada gilirannya akan menciptakan, sampai batas tertentu, perasaan kurang peduli diantara responden yang tidak sepenuhnya mengerti, dan bahkan tidak yakin dengan kebutuhan upaya transformasi yang dilakukan oleh manajemen responden tertentu.

Pengaruh yang tidak signifikan *Islamic Leadership* terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) disebabkan di IAIN memiliki situasi yang berbeda-beda, kepemimpinan yang dilakukan yaitu pejabat struktural berpengaruh tapi tidak signifikan, karena perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dalam hal ini keikhlasan dalam bekerja itu sudah dilaksanakan meskipun jauh sebelumnya, sehingga pimpinan dalam hal ini pejabat struktural tidak bisa menggunakan otoritas legitimasinya untuk menetapkan gaji didasarkan pada standarisasi yang telah ada. Penyebab lain karena pimpinan tidak dapat mentransformasi secara optimal sumberdaya organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. *Islamic Leadership* yang merupakan sifat-sifat Rasulullah SAW secara konsisten tidak dapat digunakan sebagai variabel yang secara langsung berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*. Penempatan *Islamic Leadership* sebagai variabel tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap variabel kinerja dan *organizational citizenship behavior*. *Islamic Leadership* salah

satu merupakan nilai-nilai Islam yang universal dan kekal, artinya nilai-nilai tersebut merupakan nilai-nilai yang berlaku bagi umat manusia dan relevan dengan zaman apapun. Posisi ini disebabkan karena dalam Agama dipandang sebagai suatu sistem norma dan nilai manusia yang didasari suatu kepercayaan terhadap tatanan adimanusiawi, karenanya dalam agama sistem normanya bersifat menyeluruh, dan bukan suatu kebiasaan atau kepercayaan yang terisolasi dan agar sistem norma dapat dianggap sebagai agama sistem norma tersebut harus diakui. *organizational citizenship behavior* merupakan entitas yang terus mengalami perubahan dan terikat dengan zaman tertentu. Ukuran-ukurannya senantiasa mengalami perubahan seiring perubahan yang terjadi dalam pemikiran manusia, Kejujurannya bersifat relative sedangkan *Islamic Leadership* Kejujurannya bersifat absolut. *Islamic Leadership* harus ditempatkan tidak sebagai variabel yang berhubungan langsung dengan *organizational citizenship behavior* yang pengukurannya sangat terukur.

8. *Islamic Leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural IAIN Jawa Timur

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa *Islamic Leadership* berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap Kinerja pejabat struktural IAIN Jawa Timur. Berarti hipotesis kedelapan yang menyatakan *Islamic Leadership* berpengaruh tapi

tidak signifikan terhadap kinerja pejabat struktural IAIN Jawa Timur. Berdasarkan penelitian ini, didapatkan hasil bahwa *Islamic Leadership* yang merupakan sifat-sifat Rasulullah SAW secara konsisten tidak dapat digunakan sebagai variabel yang secara langsung berkaitan dengan kinerja. Penempatan *Islamic Leadership* sebagai variabel tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap variabel kinerja. *Islamic Leadership* merupakan nilai-nilai Islam yang universal dan kekal, artinya nilai-nilai tersebut merupakan nilai-nilai yang berlaku bagi umat manusia dan relevan dengan zaman apapun. Karenanya dalam agama sistem normanya bersifat menyeluruh, dan bukan suatu kebiasaan atau kepercayaan yang terisolasi dan agar sistem norma dapat dianggap sebagai agama sistem norma tersebut harus diakui dan didasari oleh hukum adimanusiawi (*superhuman laws*). Kinerja sebuah lembaga (Perguruan Tinggi) merupakan entitas yang terus mengalami perubahan dan terikat dengan zaman tertentu. Ukuran-ukurannya senantiasa mengalami perubahan seiring perubahan yang terjadi dalam pemikiran manusia, Kejujurannya bersifat relative sedangkan *Islamic Leadership* Kejujurannya bersifat absolut. *Islamic Leadership* harus ditempatkan tidak sebagai variabel yang berhubungan langsung dengan kinerja pejabat struktural Perguruan Tinggi yang pengukurannya sangat terukur. Kinerja seorang individu tentu akan berbeda antara yang hanya mengejar keuntungan

material dengan menjadikan pekerjaan sebagai ladang ibadah kepada Tuhan. *Islamic Leadership*, diposisikan sebagai *basic values* nilai dasar yang menjadi sumber inspirasi dalam melaksanakan tugas. Nilai-nilai universal ini tidak perlu untuk digunakan sebagai ukuran-ukuran yang secara langsung, atau sebagai media untuk meningkatkan kinerja dari Institusi Perguruan Tinggi. Dari data deskriptif menyatakan Variabel *Islamic Leadership* yang indikatornya tentang *Shiddiq* (Kejujuran) menunjukkan variabel lemah tentang kurang memperhatikan nasib dosen dan karyawan. Apabila dikaitkan dengan karakteristik responden dari segi pendidikan yang prosentase paling banyak kategori Strata satu (S-1). Selain itu juga ada indikator tentang *Tabligh* (Komunikasi) juga ada variabel yang menunjukkan lemah tentang kurang berani mengambil keputusan. Dari dua indikator dalam *Islamic Leadership* apabila dikaitkan dengan fenomena yang terjadi IAIN Jawa Timur, memang untuk posisi pejabat struktural di *middle management*, sehingga tidak bisa memberi keputusan keputusan strategis secara leluasa, karena masih terdapat pejabat-pejabat structural di *Top Management*. Sehingga jangkauan pengaruh *Islamic Leadership* dari jajaran *middle management* tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kekeliruan kinerja dari institusi.

Hasil ini menunjukkan variabel yang menunjukkan kurang mendukung dalam *Islamic Leadership* antara lain: pimpinan bersikap terbuka pada bawahan, pimpinan mempunyai semangat pengabdian untuk memajukan perguruan tinggi. *Islamic Leadership* ada tiga pendekatan yaitu normatif, historis dan teoritis. *Islamic Leadership* didasarkan pada Al-Qur'an dan Sunnah. Ada empat kualitas *Islamic Leadership* yang terkait dengan Nabi Muhammad (SAW). Ini terdiri dari Kejujuran (*Shiddiq*), kepercayaan (*amanah*), pengetahuan (*fathonah*) dan komunikasi (*tabligh*). *Islamic Leadership* dapat meningkatkan Kinerja salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi, Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Hasil penelitian tidak sesuai dengan Norhayate & Abdul *et al.*, (2017), untuk memberikan kontribusi pemahaman konsep kualitas *Islamic Leadership* di negara-negara berkembang melalui eksplorasi kinerja Takaful di Malaysia. kualitas *Islamic Leadership* bertindak sebagai alat dalam membantu organisasi untuk terus berinteraksi dengan para pemangku kepentingan, membangun kemitraan baru dan kuat, mengidentifikasi peluang

masa depan dan mengembangkan kemampuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Deris (2012) menekankan bahwa kualitas *Islamic Leadership* terdiri dari empat atribut utama; Kejujuran (*Shiddiq*), kepercayaan (*amanah*), pengetahuan (*fathonah*) dan komunikasi (*tabligh*). Untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi, kualitas kepemimpinan adalah penting seperti kemampuan untuk memahami dengan baik, kemampuan untuk menjawab pertanyaan secara memadai, kemampuan untuk mendapatkan cinta dan kehangatan anggota, kecenderungan untuk membuat keputusan setelah berkonsultasi, mendorong kritik, persepsi dinamis, serius dan bersemangat. Mathis dan Jackson mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.²³⁴

Analisis data dalam penelitian ini menemukan bahwa *Islamic Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural di IAIN Jawa Timur. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya dari Abusama & Haming *et al.*,. Untuk mendeskripsikan pengaruh motivasi, kompetensi dan *Islamic Leadership* terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru

²³⁴ Mathis and H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 382.

pada 88 guru Sekolah Tinggi di Kabupaten Halmahera Selatan di Provinsi Maluku Utara. Hasilnya *Islamic Leadership* tidak berpengaruh signifikan pada kinerja guru.²³⁵

Variabel *Islamic Leadership* berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap kinerja, karena di kampus IAIN variabel *Islamic Leadership* bukan satu-satunya variabel yang mendorong kinerja. Insan-insan dari IAIN bahwasanya kinerja yang dilakukan merupakan keihklasan, karena memang sesuai dengan moto di Kementerian Agama yaitu Ikhlas beramal. Selain itu juga proses transformasi di IAIN sebagai indikator utama untuk variabel *Islamic Leadership* hanya berlangsung untuk waktu yang cukup singkat. Transformasi dimulai dengan perubahan struktur organisasi, pengangkatan pemimpin baru, dan kemudian perubahan sistem kerja dan budaya. Responden penelitian ini merasa bahwa kinerja karyawan di IAIN Jawa Timur dipengaruhi oleh perubahan di atas, karena prosesnya berlangsung untuk waktu yang cukup singkat. Temuan ini telah memberikan umpan balik yang bermanfaat bagi manajemen IAIN yang mencoba untuk memulai perubahan, dimana proses tersebut membutuhkan upaya sosialisasi dan diseminasi yang konstan, sehingga setiap anggota di Instansi Perguruan Tinggi memahami sepenuhnya

²³⁵ Abusama et al, Effect of motivation, competence and Islamic Leadership on job satisfaction and Teacher performance in vocational high school, .

kebutuhan akan perubahan tersebut, dan pada gilirannya akan mendukung proses.

9. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat IAIN Jawa Timur

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pejabat struktural IAIN Jawa Timur. Berarti hipotesis kesembilan yang menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja IAIN Jawa Timur terbukti Kejujurannya. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja adalah positif dan searah, yaitu semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* maka semakin meningkat Kinerja pejabat struktural IAIN Jawa Timur. Hasil ini menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan meningkat dan memiliki pengaruh terhadap Kinerja. Meskipun perilaku OCB bukan merupakan kewajiban yang harus dilakukan dalam pekerjaan, tapi dapat meningkatkan kinerja pada IAIN Jawa Timur. *Organizational Citizenship Behaviour*, merupakan gambaran tentang kondisi kepedulian seseorang kepada apa yang dialami oleh orang lainnya. Dalam penelitian ini semua aspek yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behaviour*

semua berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Keadaan ini dapat memberikan gambaran bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan variabel yang sangat penting dalam sebuah lembaga (Perguruan Tinggi) IAIN Jawa Timur. OCB memiliki pengaruh terhadap Kinerja. Kinerja salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi, Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas. faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Penelitian yang senada dilakukan Harwiki. untuk menganalisis dampak kepemimpinan pelayan pada budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB, dan kinerja karyawan; budaya organisasi pada OCB dan kinerja karyawan, komitmen organisasi pada OCB dan kinerja karyawan; dan OCB tentang kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan OCB memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan.²³⁶ OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian²³⁷ serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Meyer *et al.*, 1997) termasuk

²³⁶ Harwiki, The Impact of servant Leadership on Organization Culture, Organization Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperative, .

²³⁷ Organ, Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome, .

meningkatkan efektivitas dan efisiensi penerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi.

Analisis data menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja IAIN. Semakin tinggi *organizational citizenship behavior*, semakin tinggi kinerja IAIN. Faktor utama kinerja adalah kemauan untuk bekerja keras dan bertanggungjawab atas pekerjaan mereka. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Basu *et al.*, 2017; Callea *et.,al.*, 2016; Laski & Moosavi, 2016) yang mengkonfirmasi bahwa memiliki kinerja yang sangat tinggi. Menurut Prameswari *et al.*, kondisi *organizational citizenship behavior* tinggi menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap pekerjaan dan organisasi mereka sehingga mereka juga melakukan hasil kerja yang positif. Ini berarti bahwa karyawan dengan *organizational citizenship behavior* akan membawa Instansi (Perguruan Tinggi) mereka ke tingkat kinerja yang lebih tinggi.²³⁸

²³⁸ Prameswari and Kusumaningsih, The impacts of leadership and organizational culture on performance in Indonesian Public health: The mediating effect of Innovative wok behavior, .

10. *Locus of Control* memediasi pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* IAIN Jawa Timur

Berdasarkan hasil analisis pengujian terdapat efek mediasi pada variabel *locus of control* mempengaruhi *spiritual intelligence* terhadap *Organizational citizenship behavior* IAIN Jawa Timur. Dilihat dari pengujian hipotesis menyatakan meningkat dan signifikan meningkatkan *Organizational Citizenship behavior* (OCB) pada IAIN. Dapat disimpulkan bahwa jika *spiritual intelligence* nya meningkat, maka keyakinannya untuk jujur dan pengetahuan dirinya juga meningkat. Tingkat keyakinan untuk jujur dan pengetahuan diri yang juga termasuk bekerja sepenuh hati akan meningkatkan OCB (*Organizational Citizenship behavior*) di IAIN. Dalam penelitian ini yang menjadi mediasi antara *locus of control* dengan OCB adalah *spiritual intelligence*. Kecerdasan spiritual bisa menjadi faktor pendukung untuk meingkatkan perilaku ekstra peran (OCB) selain *Locus of control*. Hasil penelitian menunjukkan Adanya pengaruh positif signifikan antara *Locus of control* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *spiritual intelligence*. Proses *Locus of Control* ini juga tergantung dari *Spiritual Intelligence*, melalui proses pendidikan, keteladanan dan pembiasaan maka proses *locus of control* secara langsung dapat memberikan *guidance* bagi seseorang untuk

dapat mengontrol apa yang seharusnya dan apa yang tidak seharusnya dilakukan. Proses personality dibangun oleh *Spiritual Intelligence* dan *Islamic Leadership* akan memberikan dampak bahwa apa yang dia lakukan senantiasa diawasi oleh Allah SWT dan semua yang dilakukan akan dipertanggung jawabkan kelak dihari kemudian. Sebuah kondisi dari dalam sekaligus di batasi oleh aturan-aturan internal institusi akan memberikan kontribusi yang besar terhadap *Locus of Control* yang akan berkontribusi kepada *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Barbuto dan Bugenhagen, Studi ini memperkirakan hubungan antara *locus of control* pengikut dan perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai pemerintah. Analisis menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara *locus of control* pengikut dan perilaku organisasi mereka.²³⁹ Model dan desain penelitian yang lebih kompleks diperlukan untuk digeneralisasi. Aspek-aspek Kecerdasan Spiritual. Kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai. Menurut Zohar & Marshall, 2007, tanda-tanda kecerdasan spiritual yang telah berkembang baik dalam diri seseorang mencakup hal-hal berikut:

²³⁹ John E Barbuto and Marilyn J Bugenhagen, "Preliminary Relation between Followers' Locus of Control and Organizational Citizenship Behavior", *Psychological Reports*, 3 (2006), 882-84.

Kemampuan bersikap fleksibel, Memiliki integritas dalam membawakan visi dan nilai pada orang lain, Ikhlas dan tawakal dalam menghadapi dan melampaui cobaan, Tingkat kesadaran tinggi dan kualitas hidup yang dipahami oleh visi dan misi, Berpikir secara holistic, Tawaddhu' (rendah hati). Selain kecerdasan spiritual harus dimiliki oleh Pejabat Struktural IAIN Jawa Timur, juga harus memiliki Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB). OCB merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.²⁴⁰ Robbins dan Judge (2015), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Myers (2012) *locus of control* adalah sejauh mana orang merasakan hasil sebagai sesuatu yang dikendalikan secara internal oleh usaha mereka sendiri atau eksternal oleh kebetulan atau kekuatan diluar dirinya.

Peran *Locus of control* sebagai variabel mediasi sejalan dengan hasil studi empiris yang dilakukan oleh Sulton, Sudiro, et

²⁴⁰ Organ, Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome, .

al.,²⁴¹ dan Barbuto, Bugontiagen, et al, (2019) yaitu sama-sama melihat pengaruh kecerdasan spiritual terhadap OCB. Selain itu peran mediasi variabel *locus of control* sejalan dengan studi Okoye, et al.²⁴², Jung-Wen et al.,²⁴³ yang membuktikan bahwa *Locus of control* berpengaruh pada *Organizational citizenship behavior*.

11. Islamic Leadership memediasi pengaruh tapi tidak signifikan spiritual intelligence terhadap kinerja pejabat struktural IAIN

Berdasarkan hasil analisis pengujian terdapat pengaruh tapi tidak signifikan pada variabel *Islamic Leadership* terhadap kinerja pejabat struktural melalui *Spiritual Intellegence*. Dilihat dari pengujian hipotesis tidak signifikan terhadap Kinerja pejabat struktural IAIN. Efek mediasi pada variabel *Islamic Leadership* mempengaruhi tidak signifikan *spiritual intelligence* terhadap kinerja pejabat struktural IAIN Dapat disimpulkan bahwa

²⁴¹ Mohammad Soelton and Achmad Sudiro et al, "Liberalization of Social Welfire Institutuons Raises Spiritual Intellegence in Service and Organizational Citizenship Behavior Attractivity: Theory and Empirical Review", *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 10 (2020), 2269–90.

²⁴² Okoye and N. Ezeh et al, Measuring Organizational Citizenship behavior Of Lecturer's: The Role Of Personality and Locus Of Control, .

²⁴³ Hsia and Tseng Exploring the Relationships among Locus of Control, Work Enthusiasm, Leader-member Exchange, Organizational Commitment, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior of High-tech Employees in Taiwan, .

spiritual intelligence-nya akan meningkatkan keyakinannya untuk jujur dan pengetahuan dirinya. Tingkat keyakinan untuk jujur dan pengetahuan diri yang juga termasuk bekerja sepenuh hati akan meningkatkan kinerja pejabat struktural IAIN. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya terkait pengaruh *spiritual intelligence* terhadap kinerja pejabat struktural IAIN. Tetapi hasil yang dilakukan ada mediasi *Islamic Leadership* dengan hasil tidak signifikan. Penempatan *Islamic Leadership* sebagai variabel tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap variabel kinerja dan *organizational citizenship behavior*. *Islamic Leadership* salah satu merupakan nilai-nilai Islam yang universal dan kekal, artinya nilai-nilai tersebut merupakan nilai-nilai yang berlaku bagi umat manusia dan relevan dengan zaman apapun. Posisi ini disebabkan karena dalam Agama dipandang sebagai suatu sistem norma dan nilai manusia yang didasari suatu kepercayaan terhadap tatanan adimanusiawi, karenanya dalam agama sistem normanya bersifat menyeluruh, dan bukan suatu kebiasaan atau kepercayaan yang terisolasi dan agar sistem norma dapat dianggap sebagai agama sistem norma tersebut harus diakui dan didasari oleh hukum adimanusiawi (*superhuman laws*). Kinerja pejabat struktural lembaga IAIN Jawa Timur merupakan entitas yang terus mengalami perubahan dan terikat dengan zaman tertentu. Ukuran-ukurannya senantiasa mengalami perubahan seiring

perubahan yang terjadi dalam pemikiran manusia, Kejujurannya bersifat relative sedangkan *Islamic Leadership* Kejujurannya bersifat absolut. *Islamic Leadership* harus ditempatkan tidak sebagai variabel yang berhubungan langsung dengan kinerja perusahaan yang pengukurannya sangat terukur. *Islamic Leadership*, diposisikan sebagai *basic values*/nilai dasar yang menjadi sumber inspirasi dalam melaksanakan tugas. Nilai-nilai universal ini tidak perlu untuk di gunakan sebagai ukuran-ukuran yang secara langsung, atau sebagai media untuk meningkatkan kinerja dari Institusi. Dari data deskriptif menyatakan Variabel *Islamic Leadership* yang indikatornya tentang *Shiddiq* (Kejujuran) menunjukkan variabel lemah tentang kurang memperhatikan nasib dosen dan karyawan. Apabila di kaitkan dengan karakteristik responden dari segi pendidikan yang prosentase paling banyak kategori Strata satu (S-1). Selain itu juga ada indikator tentang *Tabligh* (Komunikasi) juga ada variabel yang menunjukkan lemah tentang kurang berani mengambil keputusan. Dari dua indikator dalam *Islamic Leadership* apabila dikaitkan dengan fenomena yang terjadi IAIN Jawa Timur, memang untuk posisi pejabat struktural di *middle management*, sehingga tidak bisa memberi keputusan secara signifikan. *Islamic Leadership* merupakan entitas yang bekerja tidak langsung dengan menjadi sumber inspirasi dan *basic values* dari *Spiritual Intelligence* dan *locus control* yang kemudian melalui kedua

variabel tersebut dapat berkontribusi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dan kinerja.

Hal ini dikarenakan *Islamic Leadership* yaitu pejabat struktural di IAIN tidak menjadi faktor pendukung utama untuk meningkatkan kinerja, karena masih banyak faktor pendukung yang lain untuk meningkatkan kinerja. Masing-masing pejabat struktural di IAIN sudah memenuhi kecerdasan spiritual tetapi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja melalui *Islamic Leadership*. Hal ini yang menjadi penyebab kepemimpinan yaitu pejabat struktural di IAIN memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, Para pejabat struktural harusnya dapat meningkatkan kecerdasan spiritual para bawahannya agar kinerja yang dilakukan lebih meningkat.

Tischler, *et al.*, (2002) yang menyatakan Kecerdasan spiritual mempunyai hubungan dengan kinerja. Hasil penelitian juga didukung pendapat Behling (1998), menyatakan bahwa pada dasarnya kecerdasan secara konsisten mampu memprediksi kinerja dengan baik. Pendapat Harrington, *et al.*, (2002) kecerdasan spiritual mampu mengatur tingkah laku dan kinerja seseorang, dengan berbekal kecerdasan spiritual maka tingkah laku perilaku pimpinan secara otomatis akan terkontrol dan terhindar dari perbuatan tercela. Semakin meningkat kecerdasan spiritual, maka akan mampu meningkatkan kinerja. Pendapat

Said Hawa (2008), keyakinan agama sangat penting bagi kehidupan seseorang. Setiap yang beragama yang sering mendatangi tempat ibadah memiliki kepribadian yang lebih kuat dan lebih baik dibandingkan mereka yang tidak beragama dan tidak pernah beribadah.

Hasil penelitian di lapangan sejalan dengan pendapat dari Zohar dan Marshall (2007), yang mengatakan bahwa makna yang paling tinggi dan paling bernilai, dimana manusia akan merasa bahagia, justru terletak pada aspek spiritualitasnya. Semakin tinggi tingkat spiritualitasnya, maka perasaan dan ketenangan hidup akan semakin meningkat. Spiritualitas yang tinggi akan menyebabkan manusia semakin bertawakal dan berpasrah diri atas segala bentuk kesenangan dan cobaan, karena semua datangnya dari Allah, SWT. Dan hal tersebut dirasakan oleh manusia, ketika ikhlas mengabdikan kepada sifat atau kehendak Tuhan. Kata “mengabdikan”, memiliki arti mengikuti perintah atau kaidah-kaidah-Nya. Secara aplikatif hal ini bisa dicontohkan melalui nilai-nilai kejujuran, keadilan, kepercayaan, tanggung jawab, dsb. Tetapi nilai-nilai dalam karakter tersebut belumlah sempurna apabila masih berorientasi atau menghamba pada kepentingan materi dan dunia. Tujuan puncak orang-orang bekerja adalah mengabdikan kepada Allah SWT. Hasilnya pastilah akan lebih efektif, karena mereka bekerja lebih tulus dan ikhlas

serta penuh integritas. Mereka merasa dilihat oleh sang Pencipta atau sebaliknya merasa melihat-Nya. Inilah yang dinamakan spiritualisasi kehidupan. (Ginancar, 2007).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Maryati, *et al.*, (2019) menguji pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya kepemimpinan spiritual pejabat struktural di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dalam mengelola staf pengajar tidak berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini berarti bahwa tenaga kependidikan akan terus berupaya mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan oleh Perguruan Tinggi Melalui tanggung jawab kerja harus diselesaikan seperti laporan kerja harian online dan logbook yang merupakan representasi dari kinerja/prestasi tugas staf pengajar yang akan dinilai pada SKP tahunan. Perlu ditinjau kembali peran kepemimpinan spiritual untuk memahami pengaruhnya terhadap staf pengajar untuk meningkatkan kinerja.

Penelitian ini membicarakan tentang bagaimana kontribusi aspek spiritual dengan dalam manajemen. Selama ini seringkali sebuah lembaga tidak memperhatikan aspek spiritual dalam manajemen. Tercapainya tujuan-tujuan lembaga hanya diukur secara material akan tetapi dalam perjalanan selanjutnya kinerja

sebuah lembaga tidak hanya diukur melalui ukuran-ukuran material, aspek kepuasan, kenyamanan, kebahagiaan bahkan aspek spiritual mulai mendapat perhatian. Dalam penelitian ini dapat membuktikan bahwa aspek spiritual melalui *spirituall Intelligence* akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja lembaga. Meskipun *Islamic Leadership* berpengaruh secara tidak signifikan akan tetapi melalui nilai-nilai dasar (*basic values*) dalam Islam dapat terintegrasi melalui *spirituall Intelligence* dapat berdampak positif terhadap kinerja.

12. *Organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh *spiritual intelligence* terhadap kinerja IAIN

Terdapat efek mediasi antara variabel *Spiritual Intelligence* terhadap kinerja pejabat struktural IAIN melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini dibuktikan hasil analisis yang menunjukkan terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara *Spiritual Intelligence* terhadap Kinerja pejabat struktural IAIN melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah signifikan dan pengaruh langsung *Spiritual Intelligence* terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis pengujian terdapat efek mediasi pada variabel *OCB* mempengaruhi *spiritual intelligence* terhadap Kinerja pejabat struktural IAIN Jawa Timur. Dilihat dari

pengujian hipotesis memiliki pengaruh signifikan meningkatkan Kinerja pejabat struktural IAIN. Terdapat efek mediasi pada variabel *OCB* mempengaruhi *spiritual intelligence* terhadap kinerja pejabat struktural IAIN. Dapat disimpulkan bahwa jika *spiritual intelligence* nya tinggi, maka akan meningkatkan keyakinannya untuk jujur dan pengetahuan dirinya. Tingkat keyakinan untuk jujur dan pengetahuan diri yang juga termasuk bekerja sepenuh hati akan meningkatkan kinerja IAIN Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya terkait pengaruh *spiritual intelligence* terhadap kinerja IAIN. *Spiritual Intellegence* dapat menggambarkan potensi kecerdasan seseorang secara umum berinteraksi dengan nilai-nilai agama Islam sebagai *basic values* untuk mengantarkan seseorang mendapatkan spiritualitasnya melalui jalan agama. Agar *Spiritual Intellegence* dapat terinternalisasi menjadi perilaku (*behavior*) dari karyawan/pekerja yang utuh, maka strategi yang dapat dilakukan adalah melalui pembinaan dan pendidikan secara structural (pengajaran secara klasikal) maupun fungsional (melalui kegiatan keagamaan). Selain itu juga melalui peneladanan, dimana Pimpinan dalam Institusi untuk menjadi teladan (*role model*) dalam bersikap, berperilaku bagi bawahannya. Terakhir melalui proses pembiasaan, sebuah proses pengimplentasian perilaku yang diharapkan dalam praktek bekerja sehari-hari.

Hasil ini bermakna kecerdasan spiritual terhadap kinerja yang dimediasi OCB bertanda positif mengindikasikan semakin meningkat tingkat kecerdasan spiritual, maka akan mengakibatkan semakin meningkat pula kinerjanya. Tetapi hasil yang dilakukan ada mediasi perilaku Kewargaan organisasi dengan hasil signifikan. Hal ini dikarenakan OCB merupakan perilaku yang meningkatkan nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologis yang mendukung hasil kerja pejabat struktural di IAIN menjadi salah faktor pendukung untuk meningkatkan kinerja, karena masih banyak faktor pendukung yang lain untuk meningkatkan kinerja.

Kecerdasan spiritual lebih menitikberatkan pada hubungan yang mendalam antara manusia dengan Tuhan dan hubungan antara manusia dengan lingkungannya secara luas. Jika siswa sudah memiliki kecerdasan intelektual dan emosional, maka kecerdasan spiritual juga perlu ditekankan lebih dalam. Karena keberhasilan siswa juga dipengaruhi oleh kecerdasan spiritual (Sulastyaningrum et al, 2018). Kecerdasan spiritual adalah kemampuan sempurna dari perkembangan akal budi untuk memikirkan hal-hal di luar alam material ketuhanan yang memancarkan energi batin untuk memotivasi lahirnya ibadah dan akhlak (Saefullah, 2012). (Hasan Rahgozar, 2014) kecerdasan spiritual memiliki empat komponen: 1. Kehadiran berpikir kritis:

kemampuan untuk secara kritis merenungkan Kejujuran, keberadaan, keberadaan, waktu, kematian dan keberadaan supernatural menyiratkan 2. Kemampuan penciptaan makna pribadi untuk menciptakan makna pribadi dan tujuan dalam semua pengalaman mental dan fisik termasuk menciptakan dan mendominasi tujuan hidup. 3. Pengetahuan transendental, kemampuan superior dan pengetahuan tentang transenden mereka, orang lain dan dunia material terjaga dan waspada 4. Mengembangkan kesadaran diri: kemampuan untuk masuk dan keluar dari tingkat, dan sekarang kesadaran spiritual dan meta dari orang yang berkemauan keras.

Menurut Enhart dalam Khalid dan Ali (2015) *Organization Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku yang meningkatkan nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologis yang mendukung hasil kerja. Menurut Aldag & Resckhe dalam Titisari (2014) skala Morrison merupakan salah satu pengukuran yang disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometri yang baik. Skala ini mengukur lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dimensi 1: Altruisme, Dimensi 2: Kesadaran, Dimensi 3: Sportivitas, Dimensi 4: Kesopanan, Dimensi 5: Kebajikan Kewarganegaraan. Menurut McClelland (2005), manusia memiliki tiga tingkatan motif, antara lain: 1. Motif berprestasi, mendorong orang untuk

menunjukkan standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, peluang atau persaingan.2. Motif afiliasi, mendorong orang untuk menciptakan, memelihara dan meningkatkan hubungan dengan orang lain.3. Motif kekuasaan mendorong orang untuk mencari status dan situasi di mana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto, Maharani (2020) untuk menganalisis peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja pegawai pada Bank BRI syariah Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Spiritual leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, OCB memediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja karyawan.

7.2 Temuan Teoritis

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya bahwa penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan pengaruh *Spiritual Intellegence* terhadap *Islamic Leadership*. Juga diharapkan untuk melihat Pengaruh *Spiritual Intellegence* terhadap Kinerja. Diharapkan hasil studi ini dapat memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan maupun bagi pimpinan yaitu

para pejabat struktural di IAIN Jawa Timur, sebagai masukan untuk menjadi pertimbangan dalam pengambilan kebijakan di Instansi yaitu IAIN Jawa Timur.

Temuan teoritis: Dalam perjalanan pemikiran manajemen di dunia sangat terkait dengan dinamika pemikiran ekonomi mengalami berlangsung, bahkan konsep konsep yang dihasilkan oleh pemikiran ekonomi, penamaan aliran aliran dalam pemikiran ekonomi juga digunakan dalam tradisi pemikiran manajemen. Jika diperbandingkan harus diakui bahwa perkembangan pemikiran manajemen jauh tertinggal jika dibandingkan dengan pemikiran ilmu ekonomi.²⁴⁴ Dalam penelitian ini didapatkan bahwa perjalanan pemikiran ekonomi dari masa klasik banyak dipengaruhi pemikiran untuk memaksimalkan produktifitas (*maximizing productivity*). Kontribusi penting dari pemikiran manajemen klasik menggunakan variabel-variabel material, seperti aspek capital dan mesin yang sangat mekanistik tanpa memasukkan aspek manusia dalam pembahasannya. Selanjutnya dalam perkembangan berikutnya keengganan aliran manajemen untuk memasukkan aspek manusia, kemudian dikoreksi dengan memasukkan aspek manusia (*human side*) dalam pokok pembahasan, kelompok ini kemudian dikenal dengan kelompok neoklasik (*human side management*) sehingga aspek *human*

²⁴⁴ Stephen Lofthouse and John Vint, "Some Early Economic Contributions to Management Literature", *Management International Review*, 3 (2016), 89–95.

relation menjadi kontribusi yang membedakan antara kelompok pemikiran klasik dalam manajemen, akar ontology dari pemikiran ini berasal dari *human relation movement* dan *behavioral movement*.²⁴⁵ Aspek penting dari teori manajemen neoklasik adalah bagaimana aspek psikologis dan kepuasan manusia²⁴⁶ sebagai salah satu objek analisa melengkapi pemikiran manajemen klasik, karena menjadikan aspek manusia maka kajian filsafatnya banyak difokuskan kepada *etic behavioristis*, yang memiliki *illustrative tools* untuk mendapatkan *Management by Higher Objective* (MBO) (Ofojebe & Olibie, 2014; Sharma, 2013).

Berikutnya berdasarkan perkembangan dari pemikiran neoklasik ekonomi, dimana aspek *human relation* mendapatkan perhatian, dan spiritualitas merupakan salah satu bagian dari *human relation* sehingga dalam perjalanannya aspek spiritual mulai dimasukkan untuk melengkapi *human relation side* yang sudah mulai dilakukan dengan berfokus kepada, meskipun secara filosofis dan metodologis sulit untuk diintegrasikan, akan tetapi perkembangan pemikiran manajemen pada masa *post materialism management* memfokuskan untuk menyeimbangkan antara *the*

²⁴⁵ Salihu Gambo, Halima, and Adam, Neoclassical Management Paradigm: A Synthesis For Staff Motivation And Managerial Implications, .

²⁴⁶ Sarker and Khan, Classical and neoclassical approaches of management: An overview, .

means dan *the ends* (Daly & Farley, 2010; Laszlo, 2015), kesejahteraan tidak lagi diukur melalui *economic performance* saja akan tetapi diukur melalui keterpenuhinya aspek psikologis bahkan spiritual.²⁴⁷ Sekaligus dalam *spiritual based management* memasukkan aspek *inner perspective*, tujuan hidup, serta pandangan subjektif dari *leader* kedalam proses pengambilan keputusan bisnis.²⁴⁸ Selanjutnya apakah proses spiritualisasi dalam bisnis dan manajemen berjalan tanpa halangan, beberapa kalangan seperti Henk van Luijk, *the founder* of EBEN menyebutnya sebagai *missing link* antara bisnis dan spiritualitas jika dipertemukan karena persoalan-persoalan metodologis dari keduanya.²⁴⁹ Temuan dalam penelitian ini antara lain :

1. Islamic Share Values

Dalam penelitian ini berusaha untuk membuktikan kontribusi aspek spiritual terutama berkaitan *Islamic Leadership* terhadap manajemen yang merupakan entitas ideal yang abstrak dalam Islam dapat di implementasikan secara praktis atau sering dikenal dengan istilah paradigma. Paradigma yang dibangun dari nilai-nilai Islam, sehingga nilai-nilai islam tidak saja dipahami sebagai paradigma berpikir sekaligus sebagai paradig

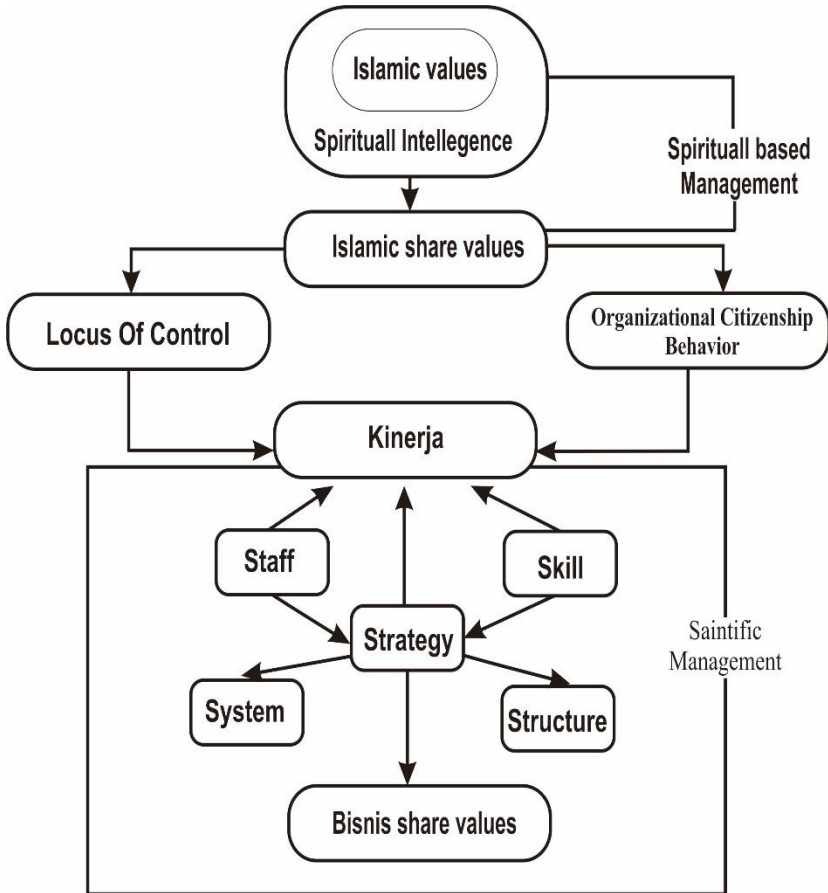
²⁴⁷ Laszlo, Post-Materialistic Business, .

²⁴⁸ Ibid.,

²⁴⁹ L Bouckaert, "The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management", in L. Zsolnai (Ed.), *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management* (New York: Springer Cham, 2015).

berperilaku. Dalam penelitian ini paradigma berperilaku didasarkan dari perilaku Rasulullah Muhammad SAW sebagai gambaran ideal bagi umat Islam agar dapat di implementasikan secara praktis dalam dunia nyata. Sebagai gambaran ideal, sifat Nabi Muhammad SAW adalah sebuah gambaran ideal sebagai *system of conduct* dari umat Islam dalam kehidupan. Perilaku yang terambil dari sifat-sifat Rasulullah Muhammad SAW, dalam tataran individu merupakan sesuatu yang biasa dilakukan, akan tetapi jika ditarik kedalam tataran proses pengambilan keputusan bisnis dan manajemen yang memiliki ukuran-ukuran yang sangat rasional, sedangkan sifat-sifat Rasulullah Muhammad SAW merupakan pola sifat yang berasal dari Allah dan pendekatannya sangat spiritual. Salah satu implementasi penggunaan pemanfaatan spiritualitas kedalam bisnis dilakukan PT. Telkom dengan menggunakan spiritualitas sebagai *culture builder* dengan cara memisahkan antara *spirituall share values* dan *business share values*. Keduanya diintegrasikan dimana *spirituall share values* digunakan sebagai *code of conduct* yang mengacu kepada sistem spiritual yang diyakini oleh perusahaan, sedangkan *business share values* merupakan *code of conduct* untuk melakukan kegiatan bisnis.²⁵⁰

²⁵⁰ Yahya, Great Spirit, Grand Strategy, .



Berdasarkan penelitian ini, didapatkan hasil bahwa *Islamic Leadership* yang merupakan sifat sifat Rasulullah SAW secara konsisten tidak dapat digunakan sebagai variabel yang secara langsung berkaitan dengan kinerja dan *organizational citizenship behavior*. Penempatan *Islamic Leadership* sebagai variable tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap variabel kinerja dan *organizational citizenship behavior*. *Islamic Leadership* salah

satu merupakan nilai-nilai Islam yang universal dan kekal, artinya nilai-nilai tersebut merupakan nilai-nilai yang berlaku bagi umat manusia dan relevan dengan zaman apapun. Posisi ini disebabkan karena dalam Agama dipandang sebagai suatu sistem norma dan nilai manusia yang didasari suatu kepercayaan terhadap tatanan adimanusiawi, karenanya dalam agama sistem normanya bersifat menyeluruh, dan bukan suatu kebiasaan atau kepercayaan yang terisolasi dan agar sistem norma dapat dianggap sebagai agama sistem norma tersebut harus diakui dan didasari oleh hukum adimanusiawi (*superhuman laws*).²⁵¹

Sedangkan kinerja sebuah lembaga dan *organizational citizenship behavior* merupakan entitas yang terus mengalami perubahan dan terikat dengan zaman tertentu. Ukuran-ukurannya senantiasa mengalami perubahan seiring perubahan yang terjadi dalam pemikiran manusia, Kejujurannya bersifat relative sedangkan *Islamic Leadership* Kejujurannya bersifat absolut. *Islamic Leadership* harus ditempatkan tidak sebagai variabel yang berhubungan langsung dengan kinerja pejabat struktural yang pengukurannya sangat terukur. Sedangkan jika *Islamic Leadership* dihubungkan dengan *spiritual Intelligence* dan *Locus Control* maka *Islamic Leadership* terbukti secara signifikan, jika

²⁵¹ Y. N Harari, *Sapiens Sejarah Ringkas Umat Manusi Dari Zaman Batu Hingga Perkiraan Kepunahannya* (Tangeran Selatan: PT. Pustaka Alvabet, 2017).

kita amati baik *spiritual Intellrgence* dan *Locus of Control* adalah sangat terkait dengan nilai-nilai yang dipengaruhi oleh agama. Bahkan jika *Islamic Leadership* hanya di posisikan sebagai media terhadap kinerja, juga tidak terbukti secara signifikan. Dalam perspektif KH. Achmad Siddiq *Islamic Leadership* dan Kinerja institusi tidak dapat diposisikan sejajar karena *Islamic Leadership* merupakan *wadl'un ilaahiyun* (wahyu Allah) sedangkan kinerja institusi dan *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan *wadl'un basyariyyun* (hasil budaya manusia) yang bisa berubah rubah seiring perkembangan jaman sementara *Islamic Leadership* bersifat kekal.²⁵²

Islamic Leadership harus ditempatkan sebagai *core values* dari *Spiritual Intellegence*, karena meskipun *Spiritual Intellegence* tidak di rujukkan terhadap satu agama tertentu, akan tetapi salah satu cara untuk mendapatkan spiritualitas adalah melalui agama, dalam hal ini menggunakan sifat-sifat yang di miliki Rasulullah Muhammad SAW, yang dalam Al-Quran diakui bahwa Nabi Muhammad SAW memiliki akhlak yang sangat agung, dan dikatakan bahwa konsideran pengangkatan beliau sebagai nabi adalah keluhuran budi pekertinya²⁵³, sebagaimana didalam (QS Al Qolam(68):4). Agama merupakan jalan

²⁵² Andree Feilard, *NU Vis a Vis Negara Pencarian Isi, Bentuk Dan Makna* (Yogyakarta: LKIS, 1999).

²⁵³ Shihab, *Wawasan Al Quran Tafsir Maudlu'i Atas Pelbagai Persolan Umat*, .

(*thariqoh*) untuk menuju spiritualitas. Dalam Al Qur'an dijelaskan bahwa berspiritual dengan melalui agama adalah fitrah kejadiannya²⁵⁴, sebagaimana tertuang didalam surat Al Rum ayat 30: *Maka hadapkanlah wajahmu kepada agama, (pilihan) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia atas fitrah itu. Tidak ada perubahan pada fitrah Allah, Itulah agama yang lurus, tetapi manusia tidak mengetahuinya.*

Penempatan *Islamic Leadership* tidak pada tempatnya akan mendegradasi Islam sebagai sistem nilai yang abadi, maka ajaran-ajaran Islam harus ditempatkan secara terstruktur dan hirarkis.²⁵⁵ Nilai-nilai dasar (*Islamic values*) tidak dapat dicampur adukkan dengan nilai-nilai operasional buatan manusia yang berubah-ubah. Dengan menempatkan *Islamic values* pada derajat yang seharusnya, maka akan tercipta pembangunan keimanan yang kokoh, sebagai prakondisi dan fondasi bagi seluruh perilaku individu dan masyarakat²⁵⁶ termasuk didalamnya dalam bisnis. Nilai relevansi dan kegunaan *Islamic values* adalah merupakan sumber spirit para pekerja dalam melaksanakan tugasnya, karena nilai nilai yang ada dalam agama harus menjadi nyawa, menjiwai dan mewarnai seseorang dalam bekerja sehingga mampu

²⁵⁴ Ibid.,

²⁵⁵ M Misanam, Suseno, and Hendrieanto, *Ekonomi Islam*, .

²⁵⁶ Ibid.,

menghasilkan kinerja luar biasa. Kinerja seorang individu tentu akan berbeda antara yang hanya mengejar keuntungan material dengan menjadikan pekerjaan sebagai ladang ibadah kepada Tuhan. Setidaknya menurut Milliman terdapat tiga level pengaruh *spirituality value* dalam sebuah perusahaan (*Individual Level, sense of community dan value alignment*) yang tampak dari hirarki *attitudes* dari para pekerja.²⁵⁷ Masing-masing level memiliki dampak yang berbeda-beda. Seperti dalam level Individu: *Enjoy work, energizing by work, work gives personal meaning and purposes*. Sedangkan dalam level Community, seperti *Sense of connections with coworker, Employee support each Other, Linked with Commons purposes*. Sedangkan dalam *Organizational Level, Allignment/Organizational Values, Feel connected to Organization's goal, Identify with organization's mission & value, Organization care about Employee*.

Spirituell Intelegence merupakan kata kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik. Jika dikaitkan dengan teori *Multiple Intelegence* menurut Howard Gardener, maka *Spirituell Intelegence* keberadaannya masih diperdebatkan secara akademis, akan tetapi jika pondasi kecerdasan spiritual itu di gunakan dalam bisnis dan manajemen bahkan pendidikan maka seharusnya *Spirituell Intelegence* yang merupakan bagian dari *Existensial*

²⁵⁷ Milliman, Czaplewski, and Ferguson, Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment, .

Intelligence dapat digunakan sebagai sumber nilai dari tercapainya tujuan-tujuan perusahaan dengan melandaskan semua potensi kecerdasan lainnya yang ada dalam manusia, seperti *Linguistic Intelligence*, *logical/mathematical Intelligence*, *spatial Intelligence*, *bodily-kinesthetic Intelligence*, *musical Intelligence*, *interpersonal Intelligence*, *intrapersonal Intelligence* dan *naturalist Intelligence*. Selain itu dalam *Spiritual Intelligence* pada dasarnya merupakan gabungan antara aspek rasionalitas, spiritual dan emosional.²⁵⁸ Kesimpulan teoritisnya adalah *Islamic Values*, merupakan *core values* yang ada dalam *Spiritual Intelligence*, semakin tinggi tingkat spiritualitas seseorang maka mereka akan memiliki kemampuan control diri sendiri dan *Organizational Citizenship Behavior* dan keduanya merupakan aspek penting untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik dalam manajemen.

Pemanfaatan *Multiple Intelligence* dalam manajemen dan bisnis juga akan memberikan kontribusi terhadap bagaimana sebuah institusi menata sumberdaya manusianya. Potensi kecerdasan manusia sangat berkaitan dengan potensi kecerdasan dominan manusia. Dengan mengetahui potensi kecerdasan dominan yang ada dalam diri seseorang maka kita dapat menentukan di posisi apa seseorang dapat ditempatkan, atau pada

²⁵⁸ Koražija, Šarotar Žižek, and Mumel, *The Relationship between Spiritual Intelligence and Work Satisfaction among Leaders and Employees*, .

saat recruitment pegawai kita dapat melihat potensi seseorang dengan spesifikasi sebuah posisi yang ditawarkan oleh perusahaan. Proses penempatan sumber daya manusia yang tepat akan sangat menentukan merealisasikan tujuan-tujuan yang dikehendaki oleh perusahaan. Penegasan tentang *Spiritual Intelligence* sebagai salah satu bagian penting dalam *Existensial Intelligence*²⁵⁹ yang dalam penelitian ini sangat dipengaruhi oleh *Islamic Leadership*. Sebagai sebuah agama yang bersandarkan dari wahyu maka Islam memiliki kemampuan untuk mendoktrin penganutnya melampaui ukuran-ukuran rasional. Kemampuan doktrinal agama jika di gunakan sebagai alat yang digunakan untuk mempengaruhi karyawan, maka sebuah potensi peningkatan produktivitas yang besar akan didapatkan, karena karyawan akan melaksanakan tugasnya sebagai ibadah. Pembangunan sumber daya manusia berlandaskan spiritualitas akan mampu secara efektif menggerakkan karyawan (*staff*) dan membangun kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan. Jika semua sumber daya manusia memiliki pemahaman lebih terhadap makna ibadah sebagai sarana ibadah kepada Allah, maka akan memiliki semangat dan motivasi kerja yang luar biasa, dengan syarat bahwa terjadi keselarasan antara misi spiritual karyawan dengan misi spiritual perusahaan.

²⁵⁹ H Gardner, "Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century", .

2. *Islamic Locus of Control*

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah *Islamic Locus of Control*, sebagaimana telah dijabarkan dan kajian teori tentang *Locus Control* yang dikembangkan oleh Rotter yang menyebutkan bahwa *Locus of control* merupakan sebuah konsep yang didasari sebuah keyakinan bahwa seseorang mampu mengendalikan mengontrol nasib (*destiny*) dirinya sendiri.²⁶⁰ Konsep ini memberikan penguatan bahwa manusia merupakan satu satunya penentu atas dirinya sendiri, tidak ada campur tangan dari yang lainnya termasuk Tuhan. Kehendak bebas manusia mampu mengendalikan pilihan-pilihan yang diambil berdasarkan prinsip-prinsip rasionalitas yang dimilikinya. Konsep ini tidak sama dengan konsep yang ada dalam Agama Islam. Berdasarkan hasil dalam penelitian ini *Locus of Control* dipengaruhi secara signifikan baik oleh *Islamic Leadership* dan *Spiritual Intellegence*. Dalam Islam pemilik mutlak dari seluruh alam semesta ini adalah Allah, manusia hanyalah mengemban amanah Allah.²⁶¹ Sebagai pengemban amanah manusia memiliki kemampuan yang terbatas sesuai dengan kemampuan yang telah ditentukan oleh Allah.²⁶² Sekaligus juga manusia senantiasa

²⁶⁰ Rotter, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforment, .

²⁶¹ Misanam, Suseno, and Hendrieanto, Ekonomi Islam, .

²⁶² Shihab, *Wawasan Al Quran Tafsir Maudlu'i Atas Pelbagai Persolan Umat*, .

berada dalam hukum-hukum Allah. Berkaitan dengan *Locus of Control* bahwa dalam pandangan Islam manusia tidak memiliki kendali penuh dan mampu mengendalikan nasib (*destiny*) dari apa yang dia lakukan. Manusia hanya dibekali untuk melakukan usaha (ikhtiar) kemudian interaksi antara upaya yang dilakukan oleh manusia berdasarkan ukuran-ukuran akal serta kadar berupa akal dan ilmu dalam ukuran tertentu yang diberikan Allah maka itulah yang disebut taqdir.²⁶³ Meskipun terdapat perbedaan pendapat konsep takdir dalam aliran teologi dalam Islam, diantaranya aliran teologi mu'tazilah (rasional), aliran teologi tradisional Maturidiyah dan As'ariyah.²⁶⁴

Dalam konsep Islam *Locus of Control* bukanlah konsep yang bebas nilai, akan tetapi konsep yang terikat dan dipengaruhi dalam dogma agama Islam (*Islamic Leadership*) itu sendiri serta fitrah manusia sebagai manusia spiritualis. Nilai-nilai agama Islam akan sangat mempengaruhi bagaimana manusia mengendalikan kontrol dalam dirinya terutama dalam mengambil keputusan-keputusan dalam bisnis. Terdapat batasan-batasan normatif yang atur oleh agama dengan dorongan-dorongan material dalam dirinya. Meskipun demikian kadang-kadang tidak terdapat hubungan yang simetris antara nilai-nilai islam dengan

²⁶³ Ibid.,

²⁶⁴ A Haderi, "Takdir Dan Kebebasan Menurut Fethullah Gülen", *Jurnal THEOLOGIA*, 2 (2016), 49–80.

perilaku sekelompok muslim. Terdapat banyak factor diluar agama yang membentuk kedirian seseorang diantaranya terdapat factor psikologi, social, ekonomi, politik dan seterusnya.²⁶⁵ Hal ini dapat dibuktikan bahwa nilai nilai Islam (*Islamic Leadership*) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa perangkat nilai yang tegas diidentifikasi yang menjadi pegangan hidup dan pedoman hidup seseorang dan kelompok masih merupakan konsep yang rumit untuk dilihat secara operasional dan simetris pengaruhnya terhadap ukuran-ukuran yang berbeda ukuran keberhasilannya.

7.3 Keterbatasan Kajian

Sebuah penelitian akan menjadi lebih baik apanila dilanjutkan dengan penelitian lain yang mengembangkan hasil penelitian tersebut, hal ini mengandung makna bahwa penelitian tidak ada yang sempurna karena setian penelitian memiliki keterbatasan. Beberapa keterbatasan serta hambatan-hambatan lain yang dialami selama penelitian antara lain:

1. Terbatasnya akses memasuki ke masing-masing Institusi (IAIN) Jawa Timur, karena masih masa covid-19, pada waktu penelitian berlangsung masih PPKM, sehingga sulitnya

²⁶⁵ N Madjid, *Masyarakat Religius* (Jakarta: Paramadina, 2000).

menyebarkan kuesioner pada responden.

2. Responden yang di gunakan dalam penelitian ini berada dalam jajaran *Middle Management*, dan belum menyentuh jajaran *Top management* yang memiliki pengaruh serta otoritas managerial strategis serta memiliki *decision making* yang besar dan kuat.

Bab 8

TRANSKIP RINGKAS, SARAN DAN REKOMENDASI

8.1 Transkrip Ringkas

Berdasarkan hasil dari analisis dalam penelitian ini, maka akan dibuat simpulan sebagai berikut:

1. *Spiritual Intelligence* berpengaruh terhadap *locus of control* berdasarkan hasil penelitian, salah satunya dipengaruhi oleh faktor karyawan yaitu pejabat struktural dalam IAIN Jawa Timur yang mampu belajar dari kegagalan itulah seseorang akan senantiasa terus berusaha dan bekerja keras karyawan yaitu dalam hal ini pejabat struktural dalam IAIN Jawa Timur juga terbuka untuk menerima saran dari orang lain sehingga meningkatkan *locus of control*. Dengan menerima saran dan masukan dari orang lain seseorang akan mampu mengurangi kesalahan-kesalahan yang timbul dari keputusan yang diambil.
2. *Spiritual Intelligence* berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* di yaitu pejabat struktural IAIN di Jawa Timur. Karyawan yang memiliki kemampuan spiritual yang baik tidak akan terpancing emosi karena dapat menerima kritik dan juga menghargai orang lain bahwa keberhasilan perguruan tinggi haruslah dicapai bersama-sama, jadi

karyawan yang sudah memahami visi dan misi perguruan tinggi tidak akan mengeluh mengenai hal-hal kecil yang sering terjadi di dalam perguruan tinggi. Selain itu sikap jujur ditunjukkan karyawan dalam berorganisasi dengan cara menjalin kerukunan dan menciptakan hubungan yang harmonis.

3. *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pejabat struktural IAIN di Jawa Timur *Spiritual Intelligence* sebagai kecerdasan yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan hidup yang dihadapi, manusia dituntut untuk kreatif mengubah penderitaan menjadi semangat (motivasi) hidup yang tinggi sehingga penderitaan berubah menjadi kebahagiaan hidup. Tuntutan pekerjaan yang banyak menjadikan karyawan yang memiliki kemampuan spiritual menjadikannya sebagai motivasi hidup untuk lebih baik lagi. Dimana kecerdasan spiritual para karyawan dalam cara pelayanan terhadap publik diharapkan dapat muncul perilaku *Orgazational Citizenship Behavior*. Sikap untuk selalu jujur dalam menjalani pekerjaan.
4. *Spiritual Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Islamic Leadership*. Pemimpin hendaknya memiliki spiritualitas yang meliputi transformasi spiritual dan mencari nilai-nilai luhur di tempat kerja. Dimana orang belajar menerapkan prinsip-prinsip ajaran spiritual ke dalam setiap

aspek kehidupan termasuk di tempat kerja. Seorang pemimpin di lingkungan IAIN Jawa Timur harus mempunyai tingkat keimanan dan ketakwaan yang tinggi, sehingga memahami bahwa kemampuan memimpin yang ia miliki adalah pemberian Tuhan.

5. *Locus Of Control* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kondisi kerja yang dinamis ditunjukkan pada pekerjaan yang memberikan kesempatan bagi individu untuk berfikir kreatif, memiliki kebebasan dalam bekerja serta memiliki kontrol terhadap pekerjaannya.
6. *Locus Of Control* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pejabat Struktural IAIN Jawa Timur. Secara keseluruhan *locus of control* memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja karyawan di Institut Agama Islam Negeri di Jawa Timur. *Locus of control* menunjukkan bahwa *locus of control* yang dikelola dengan baik oleh individu akan mampu meningkatkan kinerja individu yang sebelumnya sudah baik akan menjadi semakin baik, Hal ini ditunjang dengan adanya pengukuran kinerja individu setiap karyawan yang semakin bagus turut mempengaruhi pengukuran kinerja.
7. *Islamic Leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Islamic Leadership*

merupakan nilai-nilai islam yang universal dan kekal artinya nilai yang berlaku bagi umat manusa dan relevan di zaman aapun. Karenanya agama sistem normanya bersifat menyeluruh bukan suatu kebiasaan atau norma yang dapat dianggap sebagai sistem norma dan didasari hukum adil manusia. OCB (*Organizational citizenship behavior*) memberikan pengaruh pada bawahannya untuk melakukan perilaku ekstra peran di Institusinya. Perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan keikhlasan dalam bekerja udah dilakukan jauh sebelumnya.

8. *Islamic Leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja IAIN. *Islamic Leadership* harus ditempatkan tidak sebagai variabel yang berhubungan langsung dengan kineja pejabat struktural. Kinerja seorang individu tentu berbeda ada yang hanya mengejar keuntungan material, ada juga yang menjadikan pekerjaan sebagai ladang ibadah kepada Allah. *Islamic Leadership* diposisikan sebagai *basic value* yang menjadi dasar inspirasi dalam melaksanakan tugas. Nilai universal tidak perlu diukur secara langsung sebagai media untuk meningkatkan kinerja institusi.
9. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja IAIN kondisi *organizational citizenship behavior* tinggi menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap pekerjaan dan organisasi mereka sehingga mereka

juga melakukan hasil kerja yang positif. Ini berarti bahwa karyawan dengan *organizational citizenship behavior* akan membawa organisasi mereka ke tingkat kinerja yang lebih tinggi.

10. *Spiritual intelligence* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship behavior* melalui *Locus of control* jika *spiritual intelligence* nya tinggi, maka akan meningkatkan keyakinannya untuk jujur dan pengetahuan dirinya juga meningkat. Tingkat keyakinan untuk jujur dan pengetahuan diri yang juga termasuk bekerja sepenuh hati akan meningkatkan OCB (*Organizational Citizenship behavior*) di IAIN. Dalam penelitian ini yang menjadi mediasi antara *locus of control* dengan OCB adalah *spiritual intelligence*. Kecerdasan spiritual bisa menjadi faktor pendukung untuk meningkatkan perilaku ekstra peran (OCB) selain *Locus of control*.
11. *Spiritual intelligence* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja melalui *Islamic Leadership*, Sebuah institusi atau lembaga tidak memperhatikan aspek spiritual dalam manajemen, tercapainya tujuan lembaga atau institusi diukur secara material, aspek kepuasan, kenyamanan, kebahagiaan bahkan aspek spiritual mulai dapat perhatian. *Islamic Leadership* secara tidak signifikan akan tetapi melalui nilai-nilai dasar dalam islam dapat terintegrasi melalui *spiritual*

intelligence yang berdampak positif terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan *Islamic Leadership* yaitu pejabat struktural di IAIN tidak menjadi faktor pendukung utama untuk meningkatkan kinerja, karena masih banyak faktor pendukung yang lain untuk meningkatkan kinerja.

12. *Spiritual intelligence* berpengaruh terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*, bahwa jika *spiritual intelligence* nya tinggi, maka akan meningkatkan keyakinannya untuk jujur dan pengetahuan dirinya. Tingkat keyakinan untuk jujur dan pengetahuan diri yang juga termasuk bekerja sepenuh hati akan meningkatkan kinerja IAIN Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya terkait pengaruh *spiritual intelligence* terhadap kinerja IAIN. Hasil ini bermakna kecerdasan spiritual terhadap kinerja yang dimediasi OCB bertanda positif mengindikasikan semakin meningkat tingkat kecerdasan spiritual, maka akan mengakibatkan semakin meningkat pula kinerjanya.

8.2 Saran dan Rekomendasi

1. Diharapkan pada peneliti berikutnya menggunakan objek penelitian bukan hanya Perguruan Tinggi Negeri tapi juga bisa untuk Perguruan Tinggi Swasta. Manfaat penelitian bisa digunakan untuk Corporasi swasta maupun negeri dan juga untuk Lembaga Pemerintahan. Dikarenakan

untuk mengkomunikasikan para pengambil keputusan Pejabat struktural yang berhubungan dengan *Spiritual Intellegence, Islamic Leadership, Locus of Control*, perilaku kewarganegaraan organisasi dan kinerja antara Institut Agama Islam Negeri dan Perguruan Tinggi Negeri akan berbeda.

2. Untuk menghindari perbedaan dan persepsi tersebut, diperlukan wawancara untuk mendapatkan informasi tambahan dan observasi yang diteliti sehingga hasil penelitian akan menjadi lebih baik lagi.
3. Kemampuan kuantifikasi terhadap variable *Islamic Leadership* yang berasal dari sifat-sifat Rasulullah Muhammad SAW yang abstrak kedalam angka-angka matematis dan terlalu menyederhanakan isi dari komponen penting dalam *Islamic Leadership*, yang seharusnya untuk mendapatkan pemahaman yang utuh juga harus disertai dengan observasi melalui *depth Interview* secara mendalam kepada responden sehingga didapatkan hasil yang lebih bersifat kualitatif.
4. Untuk mendapatkan hasil yang lebih holistic tentang *Islamic Leadership* diperlukan untuk menambahkan *indept interview* kepada responden agar informasi yang didapatkan memiliki makna yang mendalam dan dapat menggambarkan kondisi yang diharapkan.

-
5. Diperlukan penambahan responden dari kalangan *top management* yang memiliki kewenangan lebih besar dalam *decision making* di Instansi.

~oOo~

DAFTAR PUSTAKA

- Aabed A., (2006), “*A study of Islamic Leadership theory and practice in K-12 Islamic schools in Michigan*”, Dissertation submitted to the faculty of Brigham Young University.
- Abusama, Muhammad . 2017. Effect of motivation, competence and *Islamic Leadership* on job satisfaction and Teacher performance in vocational high school, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 10. Ver. V. (October. 2017)
- Fleishman, Edwin & James G. Hunt. 1973. *Current Development in Study of Leadership*, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Aftab, Md. Anwar, AAhad M. Osman-Gan, 2013, The Effects of Spiritual Intelligence and its Dimensions on Organizational Citizenship Behaviour, *JIEM*, 2015 – 8(4): 1162-1178 – Online ISSN: 2013-0953 – Print ISSN: 2013-8423
- Ahmad, Khaliq (2009). *Management from an Islamic Perspective*. New Jersey: Prentice Hall
- Ahmad Qadri, Husen, Seyed Salman Hasan, 2017, The Mediating Role of Internal Locus of Control and Job Stress between Spiritual Intelligence and Job Performance, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 2017, Vol. 11 (2), 623-643
- Akbarjono, Ali. 2018. “Eksistensi Guru dalam Penanaman Nilai Pendidikan Islam

Multikultural di Era Milenial” dalam *Jurnal At-Ta’lim*, Vol. 17, No. 2, Juli

- Alhhamda, Zaky. 2013. Dua UIN diusulkan menjadi WCU. Republika.co.id. Diakses,pada 02 Juli 2016
- Aldag, R & Reschke, W, 1997, *Employee value added :Measuring Discretionary Effort and its Value to the Organization*, Center for Organization Effectiveness
- Alfred Binet. (1905). *Experimental Psychological Studies* (Issue July). The OpenCourt Publishing Co
- Al-Husseini, K. A., Mirghafoorian, F., & Razian, S. (2019). Strategies for Dealing with Problems form Perspective of Islam. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(34), 282–289. <https://doi.org/dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.2136>
- A. Malik Fajar, 2005, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada).
- Addison Eketu, C., & Eketu, C. A. (2017). Management Research: A Tought on Validity of Positivism. *International Journal of Advanced Academic Research*, 3(11), 2488–9849.
- Anderson, C. (1997). Values-based management. *Academy of Management Executive*, 11(4), 25–41. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9712024837>
- Azara Shaheen, S. M. H. Naqvi. (2013). "Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance" *.Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* 5(4): 490-503

- Azra, Azyumardi. 1999. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*,(Jakarta: Logos Wacana Ilmu
- Austin,Wendy and Marry ann Boyd, 2010, *Psychiatrric and Mental Helath Nursing Fact Caradian Practice*, London: W'hurr Publlishers
- Bandura, A. 1986. "*Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness*,"in E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Blackwell Publishers: Oxford:120 –136
- Bang, yejin, Mido Chang., 2019, *Sport Participation, Locus of Control, and Academic Performance among Early Adolescents: Racial and Linguistic Status Differences*, ISSN: 0273-2173 (Print) 1521-0707 (Online) Journal homepage:
- Barbuto, John and J.Bugenhagen, Marilyn, 2006, Preliminary Relation between Followers' Locus of Control and Organizational Citiznship Behavior, *Psychological Reports* 98(3)882-4
- Bass, B. M. (1990) *Bass and StogdilZ's Handbook of leadership*. New York: Free Press
- Bass BM. and Avolio BJ. 2004. *The Implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, Organizational Development*. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, 231-272.

- Beekun, Rafik & Jamal Badawi, 1998. *Leadership: An Islamic Perspective*, University of Nevada.
- Bernardin, H. John and Joyce EA Russell, 2000, *Human Resource Management*, Interpreting Diana Hertati, Mc. Graw Hill, Inc. Singapore
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: Mc Graw-Hill
- Binet, 1899, *Historyque des recherches sur les rapport de l'inelligence avec la grandeur et la forme de la tete, L'Annee Psychologique*
- Bouckaert, L. (2015). The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management. In L. Zsolnai (Ed.), *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11677-8>
- Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton mayo and the deification of human relations. *Organization Studies*, 32(3), 383–405.
<https://doi.org/10.1177/0170840610397478>
- Bruquea, Sebastián , 2015, OCB and external–internal social networks: effects on individual performance and adaptation to change, *The International Journal of Human Resource Management*. Informa Ltd Registered in England and Wales Registered Number: 1072954
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Oxford: Harper & Row

- Chowdhury, N. (2002), "Leadership strategies and global unity for the 21st century: An Islamic perspective" *paper presented at the IGS-ICOJ International conference on leadership and unity in Islam*, Kobe, Japan: Writer club Press
- Cooper, Donald R. and Pamela S. Schindler. (2003). *Business Research Methods*, International Edition, McGraw-Hill Companies, Inc. New York
- Creswell, J. W. (2010). *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar
- Daly, H., & Farley, J. (2010). *Ecological Economics, Second Edition_ Principles and Applications* (2 nd editi). Island Press.
- Darmawan. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- David L. Turnipseed and Calvin M. Bacon, JR, 2009, Relation of Organizational Citizenship Behavior and Locus Of Control, *Psychological Reports, DOI 10.2466/PRO.105.3.857-864*
- David L. Turnipseed, 2017, Emotional Intelligence and OCB: The Moderating Role of Work Locus of Control, *The Journal of Social Psychology*, ISSN: 0022-4545 (Print) 1940-1183
- Davis, Keith., & Werther, William, B.(1996). *Human Resource & Personnel Management*. New York: McGraw-Hill, Inc

Dessler, Gary, 2012. *Human Resource Management*. New Jersey : John Willey and Sons

Direktorat Kelembagaan dan Kerjasama DIKTI Kemendikbud, 2016, Jakarta

Dolan, Simon; Garcia, Salvador; Richley, B. (2006). *Managing by Values A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. P

Emmons, R.A. :2000 "Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern", *The International Journal for the Psychology of Religion*, Vol. 10 No. 1, pp. 3-26

Fadjar, A Malik, 2005, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Jakarta, PT Raja Grafindo

Faiz, Shazia Khawaja ,2017, Impact of Spiritual Intellegence on Employee Task Performance and OCB; Mediating Role of Self Efficacy, Moderating Role of Collectivist Culture of Pakistan, *Jinnah Business Review*, 2017 Vol.5, No.1, 34-45

Fayol, H. (1989). *Administracao Industrial E Geral* (10 th). Editora Atlas S.A.

Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro. Semarang

Ferdous, J. (2017). A journey of organization theories: from classical to modern.

-
- International Journal of Business, Economics and Law*, 12(2), 1–4. <http://ijbel.com/wp-content/uploads/2017/05/BUS-61.pdf>
- Feillard, Andree.(1999) NU Vis a Vis Negara Pencarian Isi, bentuk dan makna . LKIS Yogyakarta.
- Gambo, halidu S., Halima, I., & Adam, L. F. (2018). Neoclassical Management Paradigm : A Synthesis For Staff. *Review of Public Administration and Management*, February. <https://doi.org/10.12816/0043962>
- Gardner, Howard. 1983. *Frames of Mind : The Theory of Multiple Intelligence*. New York :Basic Book
- Gardner, H. (1999). Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century. In *Gifted and Talented International* (Vol. 16, Issue 2). Basic Books. <https://doi.org/10.1080/15332276.2001.11672976>
- Gardner, H. (2009). *International Journal for the Intelligence*. May 2012, 37–41. https://doi.org/https://doi.org/10.1207/S15327582IJPR1001_3
- Ghosh, S. (2020). Spirituality in Management. In *Encyclopedia of Sustainable Management* (Issue July). Springer Champ. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4>
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

-
- Ghozali, Imam, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling – Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2008). Philosophical foundations of workplace spirituality: A critical approach. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 575–600. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9369-5>
- Guilford, J. P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. New York : Mc Graw-Hill.
- Haderi, A. (2016). Takdir Dan Kebebasan Menurut Fethullah Gülen. *Jurnal THEOLOGIA*, 25(2), 49–80. <https://doi.org/10.21580/teo.2014.25.2.381>
- Hair, Joseph E, Jr. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeeling {PLS-SEM}*. SAGE Publications, Inc. California. USA
- Harari, Y. N. (2017). *Sapiens Sejarah Ringkas Umat Manusi dari Zaman Batu hingga Perkiraan Kepunahannya* (N. Wiyati (ed.)). PT. Pustaka Alvabet.
- Harris, S. (2020). *Waking up A Guide to Spituality Without Religion*. Simon & Schuster. <https://wakingup.com/>
- Harry Krisnanda, Putu & Ida Bagus Ketut Surya, 2019, Effect of Emotional and Spiritual Intelligence on Transformational Leadership and Impact on Employee

Performance, *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences Available online* .

- Harwiki, Wiwiek, 2016, The Impact of servant Leadership on Organization Culture, Organization Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperative, *Procedia Sosial and Behavioral Sciences* 219. 283-290
- H. Bommer F C, William *et al.*, 2007, Does Prevalence Mitigate Relevance? The Moderating Effect of Group-Level OCB on Employee performance, *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 6, 1481–1494
- Hassan , Jamal, 2013, *Role of Spiritual Intelligence of Rehabilitated and Normal Adolescents in Developing Emotional Intelligence, Adjustment and Locus of Control*, Thesis Submitted to Dravadian University, In Partian Fulfilment of The of Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy In Psychology
- Hasibuan, Malayu, 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Perkasa
- House. R. J. (1996). *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory*. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hsia, Jung-Wen., Ai-Hua Tseng, 2015, Exploring the Relationships among Locus of Control, Work Enthusiasm, Leader-member Exchange, Organizational Commitment, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior of High-tech Employees in Taiwan, *Universal Journal of Management* 3 (11): 463-469

- Idris, Muh, “Konsep Pendidikan Humanis dalam Pengembangan Pendidikan Islam,” dalam MIQOT: *Jurnal Ilmu-ilmu KeIslaman*, Vol. XXXVIII. p. 42, 2014
- Isnaini, F.z. Sunuharyo, B.S, & Aini, E.K (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator Organizational Citizenship Behavior (Studi pada karyawan Hotel Sahid Montana Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 61(3). Pp.100-108
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Khalid Z, Majeed Y & Khan A. M. (2011). The impact of *Islamic Leadership* on organizational objectives. *Far East Journal of Marketing and Management*, Vol. 1 No. 1.
- Koontz, Harold, Ceryl O’Donnel, and Heinz Wehrich, 1984, *Manajemen*, Jilid Dua, Jakarta: Erlangga
- Koražija, M., Šarotar Žižek, S., & Mumel, D. (2016). The Relationship between Spiritual Intelligence and Work Satisfaction among Leaders and Employees. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 62(2), 51–60. <https://doi.org/10.1515/ngoe-2016-0012>
- King, D, B. (2008). *Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model and measure*. Master of Science dissertation, Trent University, Canada, Ontario
- King, David & Teresa L. A.DeCicco. 2009, Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence. *International Journal of Transpersonal Studies*

- Kitana, A. (2016). Overview of the managerial thoughts and theories from the history: Classical management theory. *Indian Journal of Management Science (Ijms)*, 6(1), 16–21. www.scholarshub.net
- Kolodinsky, R. W., Madden, T. M., Zisk, D. S., & Henkel, E. T. (2010). Attitudes about corporate social responsibility: Business student predictors. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 167–181.
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0075-3>
- Laszlo, Z. (2015). *Post-Materialistic Business*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137525987.0001>
- Lawler, Edward and Porter, Lyman , 1967, “The effect of Performance on Job Satisfaction”, *Industrial Relations, Aa Journal of Economy and Society Vol 7, No 1. Pp 20-28*
- L. Gibson, James, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, *Organization: Behavior, Structure and Processes*, Edisi 5, (Texas: Business Publication Inc. 1985)
- Locher, A. H., & Teel, K. S. (1988). *Appraisal trends*. *Personnel Journal*, 67(9), 139
- Locke, Edwin A, 1997, *Esensi Kepemimpinan*, Mitra Utama: Jakarta
- Lofthouse, S., & Vint, J. (2016). Some Early Economic Contributions to Management Literature Author (s): Stephen Lofthouse and John Vint Published by: Springer Stable URL :

<http://www.jstor.org/stable/40227281>. *Manajemen International Review*, 16(3), 89–95.

- Madjid, N. (2000). *Masyarakat Religius* (A. A. Gaus (ed.); Kedua). Paramadina.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mansur, Amril. 2004. *Paradigma Baru Reformasi Pendidikan Tinggi Islam*, Jakarta: Universitas Indonesia Press
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba Empat. Jakarta
- Michelle Robinson, Tina, 2019, *Self-Efficacy, Self-Esteem and Locus of Control Relationship with Performance of Air Force First Sergeants*, Theses. Published by ProQuest LLC
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D., & Condemi, B. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based model. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 221–233. <https://doi.org/10.1108/09534819910273928>

-
- Miner, John B. (1990). *Industrial-Organizational Psychology*. Singapore : McGraw-Hill, Inc
- Misanam, M., Suseno, P., & Hendrieanto, M. B. (2007). *Ekonomi Islam*. PT.Rajagrafindo Persada.
- Mohammad, Jihad, Abdul L. Mohd. Ibrahim, et al., 2015, Towards Developing a Conceptual Framework of *Islamic Leadership: The Role of Taqwa as a Moderator*, *International Journal of Innovation and Business Strategy*, Vol. 03/July2015
- Moeheriono. (2013). *Competency-Based Performance Measurement*. Jakarta: PT. King Grafindo Persada
- Moosapour, Sodeif, Mohammad Feizi, Hosein Alipour, 2013, Spiritual Intelligence Relationship with Organizational Citizenship Behavior of High School Teachers in Germi City, *Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR) ISSN No: 2319-5614 Volume 2, No.10*
- Muhdar, HM and Rahma, 2015, The Influence of Spiritual Intelligence Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior : A Study to Islamic Bank In Makassar city, *Al-Ulum*, Vol 15 Number 1 June 2015 Page 135-156
- Muhdar, 2018, The Effect of Spiritual Intelligence and Organizational Citizenship Behavior to Employees Performance : Study at Sharia Bank in Gorontalo Province, *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, Vol 9, No 2 (2018): 179-205

- Nadrifar, A., Bandani, E., & Shahryari, H. (2013). An overview of classical management theories: A review article. *International Journal of Science and Research*, 5(9), 83–86.
<https://doi.org/10.21275/ART20161446>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M. (1994). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Burr Ridge, Illinois: Irwin
- Norhayate Wan Daud, Wan *et al.*, 2014, *Quality of Islamic Leadership and Organizational Performance within the Takaful Industry in Malaysia: A Conceptual Study*, Asian Social Science; Vol. 10, No. 21; 2014 ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025
- Ofojebe, W., & Olibie, E. I. (2014). Management by Objectives (MBO) Imperatives for Transforming Higher Education for a Globalised World. *Journal of International Education and Leadership*, 4(2).
- Okoye, Chukwuemeka A. F. Ezeh, et al., 2018, *Measuring Organizational Citizenship behavior Of Lecturer's: The Role Of Personality and Locus Of Control*, European Journal of Management and Marketing Studies Volume 3, Issue 1, ISSN : 2501 - 9988
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, antecedents, and Consequences*. London: Sage Publication Inc

Persinger, M. A. (2001). The Neuropsychiatry of Paranormal Experiences. *Journal of Neuropsychiatry*, 13(4), 515–524.

<https://doi.org/10.1176/appi.neuropsych.13.4.515>

Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH, and Fetter R. 1990. *Transformational Leader Behaviors and Their Effect on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. Leadership Quarterly*, 107-142.

Prameswari, Purwanto and kusumaningsih, 2020a, “The impacts of leadership and organizational culture on performance in Indonesian Public health: The mediating effect of Innovative wok behavior. *International Journal of control and automation*, 13(2) 216-227

Purwanto, Asabri, 2020, Effect Of Transformational Leadership, Perceived Organizational Supprt, Job Satisfaction Toward Life Satisfaction : Evidences from Indonesian Teachers, *International Journal Advanced Science and Technology* 29 .5495-5503

Rahim, Abd, Rahman, 2017, *Manajemen Kepemimpin Islam*, Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Makasar, Universitas Muhammadiyah Makasar

Rahmawati, Eryn, Ibnu Ahmad. 2019, Relationship Between Emotional Intellegence, Spiritual Intellegence and Teacher Performance Through Work Motivation as Intervening Variable In Islamic Elementary School In

Banjarmasin, Indonesia, *European Journal of Education Studies*, ISSN : 2501-1111, Vol 5; Issue 11; 2019

- Raineri, N., Paille, P., & Morin, D. (2012). Organizational Citizenship Behavior: An Intergenerational Study. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 147-177.
- Rice Jr, G. H. (1979). Idealism and Management Decision Making. *Journal of General Management*, 2.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F030630707900500202>
- Rotter, J.B (1966), "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforment", *Psychological Monographs*, Vol 88, PP.1-28
- Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal & Ella Jauvani, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Perusahaan Ke Praktik*, Edisi ke-1, Rajawali Pers, Jakarta
- Robbins, S. P (2006). *Fundamentals of organizational behavior.*, New Jersey, United States. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle Rive
- Robbins SP. and Judge TA. 2013. *Organizational Behaviour* (15 ed.). New York: Prentice Hall International

- Sangkan, A. (2008). *Spiritual Salah Kaprah*. PT. Gybraltar Wahyamaya.
- Sarayrah, Yasin K, 2004, Servant Leadership in The Bedovin Arab Culture, *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 58-79
- Sarker, M. S. I., & Khan, M. rafiul A. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(6), 01–05. <https://doi.org/10.9790/487x-1460105>
- Sarker, S. I. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(6), 01–05. <https://doi.org/10.9790/487x-1460105>
- Sekaran, Uma. 2009. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*, Salemba Empat: Jakarta.
- Serpa, S., & Ferreira, C. M. (2019). The Concept of Bureaucracy by Max Weber. *International Journal of Social Science Studies*, 7(2), 12. <https://doi.org/10.11114/ijsss.v7i2.3979>
- S. Heywood, John & Uwe Jirjahn, 2016, *Locus of Control and Performance Appraisal*, Journal of Economic Behavior & Organization
- Sharma, S. (2013). Three paradigms in management: American, Japanese and Indian. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 16(1), 30–41. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-16-01-2013-B002>

- Shihab, M. Q. (2007). *Wawasan Al Quran Tafsir Maudlu'i atas Pelbagai Persolan Umat* (Cetakan VI). PT. Mizan Utama.
- Sholihin, Mahfud dan Dwi Ratmono, 2013, *Analisis SEM PLS dengan WarpPLS 3.0*, Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Schnake, M., & Dumler, M. P. (1993). The overlooked side of organizational citizenship behavior: The impact of rewards and reward practices, or "If you want me to do that, you'll have to pay me." *Paper presented at the Academy of Management, Atlanta.*
- Shaukat Malik, Muhammad & Sana Tariq, 2016, Impact of Spiritual Intelligence on Organizational Performance, *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(2), 289-297
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Simamora, Henry, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983), Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Smith, A. (1776). *The Wealth of the Nations an Inquiry into the Nature and Causes of the Nations* (Vol. 148). Liberty Classics.
- Smith, B., & Ceusters, W. (2010). Ontological realism: A methodology for coordinated evolution of scientific

-
- ontologies. *Applied Ontology*, 5(3–4), 139– 188.
<https://doi.org/10.3233/AO-2010-0079>
- Solimun; Rinaldo Fernandes, Adji Ahmad; Nurjannah. 2017. *Metode Stastika Multivaria Permodelan Persamaan Structural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. Malang: UB Pres
- Soelton, Mohammad, Sudiro, Achmad *et.,al*, 2020, Liberalization of Social Welfare Institutuons Raises Spiritual Intellegence in Service and Organizational Citizenship Behavior Attractivity: Theory and Empirical Review,*Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology,PJAEE*, 17 (10)
- Spector, E. (1982), Behavior in organizations as a function of employee's locus of control.*Psychological Bulletin*, 9 1, 482-497
- Spector, P.E.; Cooper, C.L. Sanchez, J. I; O'Driscoll, M; & Sparks, K. (2002). Locus of control and wellbeing at work: How generalizeable are western findings?, *Academy of Managerial Journal* 45(2) 453-466
- Supriyanto, Sani. Vivin maharani. 2019, Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spir-itual leadership and employee performance?, *Management Science Letters*, 10 (2020) 1107–1114
- S.P. Hasibuan, Malayu, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Terman, 1916, *The Measurement of Intellegence*, Boston, Houghton Mifflin

- Tholhah Hasan, Muhammad, *Islam dan Masalah Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Lantabora Pers, 2003) h. 227-228.
- Toha, Miftah.(1983). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Timpe, A Dale, (1993). *Performance Series Human Resource Management*. Jakarta, PT. Elex Media Komputindo, Gramedia
- Toor, S and G.Ofon, 2009, Ethical Leadership : Examining the Relationship with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes and Organizational Culture, *Journal of Bussines Ethics*. 90(4), 533-543
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-roleand extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79,98 -107
- Wigglesworth C, 2008, Why Spiritual Intellegence is Esential to Mature Leadership, *Integral Leadership Review*, Volume VI, No. 3
- Yahya, A. (2013). *Great Spirit, Grand Strategy* (Yuswohadi (ed.)). PT. GramediaPustaka Utama.
- Yulianto, H. (2021). Philosophy of Management Science: Ontology, Epistemology, and Axiology Perspectives. *Cross-Border Journal of Business Management*, 1(1), 152–162.
- Zohar, D. & Marshall, I. (2000). 'SQ : *Connecting with our Spiritual Intelligence*, New York. Bloombury.

Zsolnai, Laszlo, 2015, *Post Materialistic Business : Spiritual Value Orientation In Review Management*, Bussiness Ethics center, Corvinus University of Budapest, Hungary

MANAJEMEN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA PENDEKATAN ISLAMIC VALUE

Aspek spiritual terutama berkaitan *Islamic Leadership* terhadap manajemen yang merupakan entitas ideal yang abstrak dalam Islam dapat di implementasikan secara praktis atau sering dikenal dengan istilah paradigma. Paradigma yang dibangun dari nilai-nilai Islam, sehingga nilai-nilai islam tidak saja dipahami sebagai paradigma berpikir sekaligus sebagai paradigam berperilaku. Dalam penelitian ini paradigam berperilaku didasarkan dari perilaku Rasulullah Muhammad SAW sebagai gambaran ideal bagi umat Islam agar dapat di implementasikan secara praktis dalam dunia nyata

Kinerja sebuah lembaga dan *organizational citizenship behavior* merupakan entitas yang terus mengalami perubahan dan terikat dengan zaman tertentu. Ukuran-ukurannya senantiasa mengalami perubahan seiring perubahan yang terjadi dalam pemikiran manusia, Kejujurannya bersifat relative sedangkan *Islamic Leadership* Kejujurannya bersifat absolut. *Islamic Leadership* harus ditempatkan tidak sebagai variabel yang berhubungan langsung dengan kinerja pejabat struktural yang pengukurannya sangat terukur.

Penempatan *Islamic Leadership* tidak pada tempatnya akan mendegradasi Islam sebagai sistem nilai yang abadi, maka ajaran-ajaran Islam harus ditempatkan secara terstruktur dan hirarkis. Nilai-nilai dasar (*Islamic values*) tidak dapat dicampur adukkan dengan nilai-nilai operasional buatan manusia yang berubah-ubah. Dengan menempatkan *Islamic values* pada derajat yang seharusnya, maka akan tercipta pembangunan keimanan yang kokoh,

sebagai prakondisi dan fondasi bagi seluruh perilaku individu dan masyarakat termasuk didalamnya dalam bisnis

Kemampuan doktrinal agama jika di gunakan sebagai alat yang digunakan untuk mempengaruhi karyawan, maka sebuah potensi peningkatan produktivitas yang besar akan didapatkan, karena karyawan akan melaksanakan tugasnya sebagai ibadah. Pembangunan sumber daya manusia berlandaskan spiritualitas akan mampu secara efektif menggerakkan karyawan (*staff*) dan membangun kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan. Jika semua sumber daya manusia memiliki pemahaman lebih terhadap makna ibadah sebagai sarana ibadah kepada Allah, maka akan memiliki semangat dan motivasi kerja yang luar biasa, dengan syarat bahwa terjadi keselarasan antara misi spiritual karyawan dengan misi spiritual perusahaan.