

Tabel 4. 17 Deskripsi Variabel <i>Self Efficacy</i> Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang	122
Tabel 4. 18 Evaluasi Nilai R Square	126
Tabel 4. 19 Result For Inner Weights	127
Tabel 4. 20 Result For Inner Weights Pengaruh Perilaku Berorientasi Hubungan Terhadap <i>Self Efficacy</i>	128
Tabel 4. 21 Result For Inner Weights Pengaruh Perilaku Berorientasi Tugas Terhadap <i>Self Efficacy</i>	129
Tabel 4. 22 Result For Inner Weights Pengaruh Self Leadership Hubungan Terhadap Self Efficacy	130
Tabel 4. 23 <i>Result For Inner Weights</i> Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	131
Tabel 4. 24 Result For Inner Weights Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	132
Tabel 4. 25 Result For Inner Weights Pengaruh Self Leadership Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	133
Tabel 4. 26 Result For Inner Weights Pengaruh Self Efficacy Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	134
Tabel 4. 27 Result For Inner Weights Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Self Efficacy</i>	135
Tabel 4. 28 Result For Inner Weights Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Self Efficacy</i>	136
Tabel 4. 29 <i>Result For Inner Weights</i> Pengaruh <i>Self Leadership</i> Hubungan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Self Efficacy</i>	137

DAFTAR GAMBAR

4.1 Struktur organisasi Bank Syariah Indonesia Pusat.....	88
4.2 Struktur Organisasi BSI Cabang Iman Bonjol Padang.....	89
4.3 Outer Loadings Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	93
4.4 Outer Loadings Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pengujian Ulang.....	95
4.5 Outer Loadings Variabel Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (KBH).....	96
4.6 Outer Loadings Variabel Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas.....	98
4.7 Outer Loadings Variabel Self Leadership.....	100
4.8 Outer Loadings Variabel Self Leadership (SL) Pengujian Ulang.....	102
4.9 Outer Loadings Variabel Self Efficacy.....	104
4.10 Struktural Model.....	123

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Efektivitas suatu organisasi sangat bergantung sumber daya manusia (SDM) atau yang sering kita kenal dengan *human capital*, (Larasati, 2018). Oleh karena itu penting bagi setiap organisasi untuk dapat mengelola SDMnya secara efektif dan efisien dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi secara maksimal. Melalui pengelolaan SDM yang baik dan tepat pada akhirnya akan tercipta sumber daya manusia yang berkualitas dan *solid* dalam mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing individu, (Andriani et al., 2022).

Setiap Perusahaan tidak terlepas dari kebutuhan pegawai dan pegawai tersebut diharapkan mempunyai kerelaan dan kemauan dalam melaksanakan tugas lebih dari deskripsi pekerjaan yang diberikan dan ditanggung sepenuhnya oleh organisasi yang biasa disebut kinerja *ex-role*. (Lamazi & Subagio, 2022), mendeskripsikan Kinerja *ex-role* sering dikaitkan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai sumber vital dari efektifitas organisasi.

Dalam hal ini, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku setiap individu yang memiliki karakter yang bebas, akan tetapi tidak bersangkutan secara eskpilit dari sistem reward, dengan tujuan untuk meningkatkan fungsi efektif organisasi, (Organ, 2018). Sebagai buktinya, setiap individu dalam ruang lingkup organisasi dapat menunjukkan OCB yang memiliki kinerja lebih baik, (Supriyanto et al., 2018).

Suatu bentuk organisasi yang baik bukan hanya dilihat dari satu aspek dari perilaku dan tindakan dari segi *in-role* saja, yang dimana perilaku dari individu pegawai bekerja dengan sesuai standar dari *job description* yang dimilikinya, akan tetapi lebih memperhatikan juga bahwa setiap individu pegawai harus lebih baik dari segi perilaku *extra-role* yang ada di dalam organisasinya tersebut, (Band et al., 2021). Sikap dan Perilaku *extra-role* dalam organisasi ini juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Di samping mengenai aspek-aspek yang ada didalam kandungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tersebut, terdapat juga bagian peranan penting dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tersebut. (Ilmih, 2019), mengemukakan bahwa OCB memiliki peranan yang penting di dalam ruang lingkup suatu organisasi, yakni dapat memperbaiki dan mengelola yang lebih efektif dengan tujuan meningkatkan keefektifan serta mengefisienkan tugas dan wewenang setiap individu yang berada di dalamnya melalui transformasi sumberdaya, proses inovasi, sampai ke tahap terakhir adalah proses adaptasi.

Sebagai salah satu penerapan dimensi OCB dalam praktek di dunia kerja yaitu dimensi *altruism*, seperti melakukan tindakan membantu dan memudahkan sesama rekan kerja yang sedang mengalami kondisi yang tidak memungkinkan untuk bekerja di dalam ruang kerja yang kondisi suhunya misalkan terlalu dingin, dikarenakan tidak enak badan atau sakit, dan melaksanakan pekerjaan diluar waktu kerja atau lembur untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun tidak

mendapatkan uang lembur, akan tetapi dikerjakan dengan sungguh-sungguh (Sugianingrat et al., 2021).

Kurniawan & Muharam (2022), mendeskripsikan kenyataan fenomena yang terjadi adalah banyak kita jumpai berita maupun dari pengamatan secara umum, masih jarang ditemukan perilaku pegawai yang bersifat OCB pada organisasi atau perusahaan, seperti menolong pekerjaan rekan kerja yang sedang sakit apalagi lembur tanpa di bayar, kecuali apabila diperintah oleh seorang atasannya. Meskipun demikian, para pegawai yang berada di organisasi tersebut sudah terikat oleh aturan-aturan birokrasi dan prosedur kerja yang sudah ada didalamnya.

Keadaan ini juga terjadi pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang. Sebagai organisasi yang orientasinya profit maksimum, berusaha memberikan pelayanan yang prima kepada setiap nasabahnya. Oleh karena itu perilaku OCB sangat penting untuk diterapkan oleh setiap pegawai yang ada dalam memaksimalkan pelayanan kepada nasabah yang pada akhirnya akan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Adapun fenomena OCB yang penulis temukan pada saat observasi awal di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang, sebagian karyawan ada yang datang terlambat saat jam masuk kerja sudah berlangsung, tidak sedikit juga ada pegawai yang saat jam kerja sudah dimulai namun mereka masih belum memulai pekerjaan. Hasil wawancara dengan salah satu pimpinan Bank Syariah Indonesia KC. Imam Bonjol Padang menyatakan bahwa dalam penilaian kinerja pegawai yang berprestasi dalam artian bekerja di atas standar masih relatif rendah,

ini dibuktikan dengan jumlah pegawai yang berprestasi masih relatif kecil dan terkadang orangnya itu itu saja.

Contoh lain perilaku OCB dalam dimensi *Sportmanship* adalah perilaku kesediaan pegawai menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya seperti mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan organisasi yang juga masih ditemukan bagi segelintir pegawai pada Bank Syariah Indonesia KC. Imam Bonjol Padang. Dengan kata lain penerapan OCB pada dimensi *Sportmanship* juga menjadi fenomena yang banyak terjadi dalam bentuk pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan yang sudah ditetapkan, seperti terlambat masuk kerja, pulang istirahat sebelum waktunya dan terlambat masuk kembali kerja setelah waktu istirahat.

Menurut Rohmana & Yuniasanty (2018), mengemukakan contoh penerapan dari perilaku OCB dalam dimensi *Conscientiousness* adalah pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam segala aspek seperti mempunyai semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas kantor. Mempunyai kemauan untuk belajar demi meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dirinya.

Fenomena lain yang terjadi dalam penerapan dari perilaku OCB dalam dimensi *Conscientiousness* yaitu masih banyak pegawai yang mengulur waktu dalam pekerjaan dengan berlama-lama sarapan dan nongkrong di warung kopi. Membalas surat yang seharusnya dapat dapat dikerjakan dengan cepat menjadi lama, (Nisitasari, 2019).

Silaen et al., (2021), masih ditemukan pegawai yang belum pernah mengikuti diklat atau pelatihan apapun untuk meningkatkan keterampilannya. Bahkan masih ditemukan pegawai atau pejabat yang belum bisa menggunakan teknologi sistim informasi yang lebih luas, padahal saat ini sudah menjadi kewajiban harus mampu menggunakan teknologi sistim informasi.

Dari keseluruhan Fenomena didalam penerapan OCB diberbagai dimensi di atas menunjukkan kurangnya perilaku OCB sebagian dari pegawai. sedangkan konsep dari *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah perilaku yang bukan hanya sekedar yang merupakan bagian dari tugas yang telah dipersyaratkan secara formal bagi seorang pegawai, akan tetapi secara keseluruhan mendorong fungsi efektif dalam suatu organisasi, (Hadiyan & Faisal, 2021).

Banyak faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, antara lain adalah *Self Efficacy*, Perilaku kepemimpinan dan *Self Leadership*. (Lippke, 2020), menyatakan *Self efficacy* atau keyakinan terhadap kemampuan diri diyakini mempengaruhi bagaimana cara orang dalam berpikir, merasakan suatu kondisi dan berusaha untuk memotivasi diri mereka sendiri dan disaat melakukan tindakan, sehingga di-indikasikan mempunyai pengaruh terhadap hubungan perilaku dengan kinerja, baik kinerja *In role* maupun *extra role* atau *OCB*.

Sedangkan perilaku kepemimpinan dalam bentuk model atau gaya kepemimpinan juga diduga dapat mendorong peningkatan OCB secara efektif , (Bulan, 2019). Selanjutnya OCB menurut (Gan & Voon, 2021), menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan yang berorientasi tugas,

juga diyakini memiliki bukti tentang efektivitas dari gabungan kedua perilaku kepemimpinan tersebut dalam mempengaruhi OCB.

Selanjutnya *Self Leadership* menurut (Knotts et al., 2022), merupakan variabel psikologis yang menggambarkan kapasitas seseorang untuk peningkatan kinerja, melalui strategi motivasi dan perilaku navigasi diri sehingga dapat meningkatkan OCB,

Penelitian mengenai pengaruh *Self Efficacy* terhadap OCB dan Perilaku kepemimpinan terhadap OCB masih jarang dilakukan. Dan dari hasil penelitian terdahulu, masih terdapat beberapa kesimpulan yang menyimpang dari konsep dan teori yang di sebutkan diatas, diantaranya:

Menurut Sahertian (2020), mengindikasikan bahwa sekalipun para pemimpin menerapkan perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, namun pengaruhnya tidak signifikan terhadap OCB pegawai. Temuan ini tidak mendukung konsep (Widyanti & Nuranib, 2019), yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan yang berorientasi tugas mempengaruhi OCB. Lebih lanjut diungkapkannya bahwa tidak terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi tugas terhadap OCB (Sahertian, 2020). Hasil penelitian di atas berbeda dengan beberapa kajian terdahulu seperti temuan (Muhdar, 2018), yang menunjukkan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas mempunyai pengaruh positif terhadap OCB.

Dari perbedaan hasil kesimpulan penelitian diatas, penulis merasa perlu dan tertarik untuk mengulang kembali penelitian tersebut dengan sampel dan

lokasi yang berbeda serta menambahkan variabel lain yang mendukung penelitian sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan ini merupakan modifikasi dari penelitian yang dilakukan oleh (Saifudin, 2020), yang berjudul *Perilaku Kepemimpinan Yang Efektif Model 3 Dimensi: Berorientasi Pada Tugas, Hubungan. dan penelitian* (Widarko & Anwarodin, 2022), yang berjudul *Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable*. Dari uraian tersebut diatas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: *Determinasi Self Efficacy Dalam Memediasi Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas Dan Self Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Masih belum optimalnya dukungan kepemimpinan yang ada didalam organisasi.
2. Kepemimpinan yang ada belum mampu membangun hubungan yang maksimal antar pegawai maupun antar unit organisasi dalam memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi.
3. Kepemimpinan masih belum optimal dalam pendelegasian tugas maupun tanggung jawab kepada pegawai sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai.

4. Rendahnya tingkat keyakinan dan kepercayaan diri pegawai dalam bekerja dikarenakan pendelegasian tugas tidak sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai
5. Belum maksimalnya kerjasama antar unit (*team work*) yang ada didalam organisasi.
6. Belum tercapainya produktifitas kerja pegawai yang maksimal dalam mendukung tujuan organisasi.
7. Masih rendahnya kompetensi dan kemampuan dalam mendukung pekerjaannya.
8. Pegawai kurang dapat menyelaraskan dan melaksanakan antara pekerjaan utama dengan pekerjaan tambahan.
9. Pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal penyelesaian secara tepat waktu, dikarenakan seringnya adanya pekerjaan tambahan yang tidak terjadwal.
10. Belum maksimalnya dorongan motivasi diri dalam bekerja di setiap individu di dalam organisasi.
11. Kedisiplinan di dalam organisasi tersebut belum maksimal sehingga tingkat pencapaian keefektifan dalam bertugas masih minim.
12. Belum maksimalnya komunikasi dan kordinasi baik antar individu maupun antar tim dalam penyelesaian pekerjaan yang ada.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, Penulis membatasi masalah berkaitan tentang keefektifitas suatu organisasi melalui

penerapan OCB secara efektif dan efisien dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi secara maksimal. Di dalam pengelolaan SDM yang baik dan tepat pada akhirnya akan tercipta sumber daya manusia yang berkualitas dan *solid* dalam mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing individu

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang diatas, masalah dalam penelitian ini dapat di rumuskan sebagai berikut:

1. Apakah perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap *Self Efficacy* ?
2. Apakah perilaku kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh terhadap *Self Efficacy* ?
3. Apakah *Self Leadership* berpengaruh terhadap *Self Efficacy* ?
4. Apakah Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ?
5. Apakah Perilaku kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ?
6. Apakah *Self Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ?
7. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ?
8. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh sebagai variabel intervening antara perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ?

9. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh sebagai variabel intervening antara perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ?
10. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh sebagai variabel intervening antara *Self Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis tentang:

1. Pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap *Self Efficacy*.
2. Pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *Self Efficacy*..
3. Pengaruh *Self Leadership* terhadap *Self Efficacy*..
4. Pengaruh Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
5. Pengaruh Perilaku kepemimpinan berorientasi tugas terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
6. Pengaruh *Self Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
7. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
8. Pengaruh *Self Efficacy* sebagai variabel intervening antara perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

9. Pengaruh *Self Efficacy* sebagai variabel intervening antara perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
10. Pengaruh *Self Efficacy* sebagai variabel intervening antara *Self Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang di harapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dari segi keilmuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan sumbangan yang berguna untuk memperkaya kajian teoritis dan menambah pemahaman mengenai Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan *Self Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
2. Dari segi birokrasi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan sebagai salah satu pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam upaya peningkatan nilai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pegawai di Lingkungan Bank Syariah Indonesia KC. Imam Bonjol Padang.
3. Dari segi peneliti, diharapkan menjadi bahan referensi untuk penelitian berikutnya sehubungan dengan penelitian tersebut.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Teori

Grand theory dalam penelitian ini adalah Manajemen, *middle range theory* yang digunakan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan *applied theory* dalam penelitian adalah *Self Efficacy*, Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Kepemimpinan Berorientasi Tugas, *Self Leadership*, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.1.1 Grand Theory

(Susan, 2019) menyatakan Manajemen berasal dari bahasa Inggris management dengan kata kerja *to manage*, diartikan secara umum sebagai mengurus. Selanjutnya definisi manajemen berkembang lebih lengkap, manajemen diartikan sebagai suatu ilmu pengetahuan, yang artinya pengertian manajemen dan fungsi-fungsi manajemen dipahami secara universal. Dalam prakteknya, manajemen dan fungsi-fungsi manajemen, diterapkan secara berbeda-beda, sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi. Manajemen tidak hanya sebagai ilmu, melainkan dipahami juga sebagai seni. Kombinasi ilmu dan seni, menjadi kunci keberhasilan menjalankan organisasi, (Yaya Ruyatnasih & Megawati, 2018).

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan, bahwa manajemen dapat dikatakan sebagai suatu ilmu atau seni yang mengelola dan mengatur pemanfaatan sumber daya organisasi (sumber daya manusia, sumber daya ekonomis dan sumber-sumber lainnya) untuk mencapai suatu tujuan organisasi melalui fungsi

manajemen, *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan).

2.1.2 Middle Range Theory

Middle range theory pada penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia, Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Menurut (Siregar, 2022), mengemukakan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan, untuk memahami akan kebutuhan MSDM, diperlukan kemampuan manajer untuk mengetahui kebutuhan dasar karyawan, sehingga kedepan kebutuhan tersebut tidak menjadi penghalang dalam menjalankan konsep MSDM Sedangkan menurut (Rahman, 2020), pada hakikatnya manajemen sumber daya manusia identik dengan manajemen itu sendiri. Hakikat sumber daya manusia pada setiap organisasi atau perusahaan khususnya padalembaga pendidikan diperlukan adanya suatu sumber daya manusia sebagai tenaga kerja.

Hasibuan (2017), menyatakan ada beberapa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*), yaitu merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan adalah proses yang sistematis dan terus-menerus dalam