

convergent validity di atas 0,6. Dengan demikian seluruh butir pernyataan ini telah dapat digunakan untuk pengujian lebih lanjut.

4.6 Penilaian Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria *validity* suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50. Berikut akan disajikan nilai AVE untuk seluruh konstruk (variabel) pada Tabel 4.10 :

Tabel 4. 10 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,531
Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan	0,600
Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas	0,797
<i>Self Leadership</i>	0,537
<i>Self Efficacy</i>	0,758

Sumber : Hasil Uji *Outer Model*, Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel penelitian di atas telah memenuhi kriteria validitas yang baik dan memadai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0.50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan, (Gazali, 2008).

4.7 Penilaian Discriminant Validity

Selanjutnya penilaian *outer model* juga dapat dinilai melalui *Discriminant validity*. Dimana *Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing konstruk atau variabel laten berbeda dengan konstruk/variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant*

validity yang baik dalam penelitian ini dinilai melalui perbandingan nilai korelasi masing-masing konstruk laten antar konstruk endogen dengan nilai akar AVE. Jika nilai akar AVE setiap konstruk besar dari nilai korelasi konstruk laten maka dapat dikatakan *outer* model yang dihasilkan sudah baik, begitu juga sebaliknya jika nilai akar AVE setiap konstruk rendah dari nilai korelasi konstruk laten maka dapat dikatakan *outer* model yang dihasilkan masih belum baik karena mengandung adanya item pernyataan yang tidak valid. Berikut hasil pengujian *discriminant validity* :

Tabel 4. 11 Nilai *Discriminant Validity*

Variabel	Akar AVE	Laten Corelation
Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan	0,775	0,708
Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas	0,893	0,683
<i>Self Leadership</i>	0,871	0,655
<i>Self Efficacy</i>	0,733	0,678

Sumber : Hasil Uji *Outer Model*, Tahun 2022

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.11 di atas, dapat disimpulkan bahwa penilai *outer* model untuk semua konstruk atau variabel telah memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini terlihat dari nilai akar AVE yang lebih besar dari nilai korelasi konstruk laten dengan konstruk endogen.

4.8 Penilaian Reliabilitas

Setelah diketahui tingkat kevalitan data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat *keandalan data atau tingkat reliabel* dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *crombach alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika

memberikan nilai *composite reliability* dan *crombach alpha* > 0,70 (Werts *et al.* 1979 dalam Ghozali, 2006). Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 4.12 :

Tabel 4. 12 Nilai Reliabelitas

Konstruk (Variabel)	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,936	0,926	<i>Reliabel</i>
Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan	0,960	0,955	<i>Reliabel</i>
Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas	0,972	0,968	<i>Reliabel</i>
<i>Self Leadership</i>	0,960	0,956	<i>Reliabel</i>
<i>Self Efficacy</i>	0,969	0,964	<i>Reliabel</i>

Sumber : Hasil Uji *Outer* Tahun 2022

Berdasarkan *output SmartPLS* pada Tabel 4.12 di atas, telah ditemukan nilai *composite reliability* dan nilai *crombach alpha* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,70. Dengan demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadalan data telah baik atau *reliable*.

4.9 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk mengetahui sejauh mana capaian responden karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Iman Bonjol Padang untuk semua variabel penelitian yang ada. Melalui perhitungan data distribusi frekuensi jawaban responden dapat diketahui sejauh mana tingkat capaian jawaban responden (TCR) untuk semua variable penelitian yang meliputi : *Organizational Citizen Behavior (OCB)* (Y) sebagai variable endogen, selanjutnya Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X₁), Perilaku

Kepemimpinan Berorientasi Tugas (X_2), dan *Self Leadership* (X_3) adalah variable eksogen serta satu variable intervening yaitu *Self Efficacy*.

Berikut deskripsi masing-masing variabel penelitian, berdasarkan perhitungan tingkat capaian jawaban responden (TCR), yang akan dinilai berdasarkan klasifikasi yang dijelaskan oleh Arikunto (2002) :

4.9.1 Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku ekstra peran yang dimiliki oleh karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang, yang bekerja selalu mencapai target pekerjaan diatas standar yang telah ditentukan. Berikut ringkasan hasil perhitungan tingkat capaian jawaban responden (TCR) yang disajikan pada Tabel 4.13:

Tabel 4. 13 Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang

No	Indikator	Rerata	TCR (%)	Keterangan
1	<i>Altruism</i>	3,69	73,73	Cukup Baik
2	<i>Courtesy</i>	3,70	74,00	Cukup Baik
3	<i>Civic Virtue</i>	3,67	73,33	Cukup Baik
4	<i>Sportsmanship</i>	3,76	75,20	Cukup Baik
5	<i>Conscientiousness</i>	3,64	72,85	Cukup Baik
	Rata-rata variabel	3,64	72,85	Cukup Baik

Sumber : Distribusi Frekuensi Tingkat Capaian Responden, Tahun 2022

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi terhadap penilaian *Organizational Citizenship Behavior* pada Tabel 4.13, diperoleh gambaran tentang skor rata-rata item pernyataan variabel kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang. Secara umum hasil perhitungan TCR menemukan nilai rerata *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 3,64 dengan persentase tingkat capaian jawaban responden (TCR) sebesar 72,85% dengan

kategori cukup baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa umumnya karyawan telah memiliki perilaku ekstra peran secara cukup baik dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya di masing-masing bidang. Berikut ini uraian penilaian masing-masing indikator variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berdasarkan distribusi frekuensi jawaban yang diberikan oleh karyawan :

Hasil distribusi frekuensi jawaban terhadap indikator *Altruism*, perhitungan tingkat capaian jawaban responden menemukan nilai rerata sebesar 3.69 dengan TCR sebesar 73,73% dengan penilaian pada kategori cukup baik. Hasil ini menggambarkan bahwa Perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela sudah cukup baik ada pada diri karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang.

Selanjutnya hasil distribusi frekuensi jawaban terhadap indikator *Courtesy*, berdasarkan hasil perhitungan tingkat capaian jawaban responden memperlihatkan nilai rerata sebesar 3,70 dengan TCR sebesar 74,00% dengan penilaian pada kategori cukup baik. Temuan ini menunjukkan bahwa Perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi sudah cukup baik ada pada diri karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang.

Untuk distribusi frekuensi jawaban terhadap penilaian indikator *Civic Virtue*. Hasil perhitungan tingkat capaian jawaban responden menemukan nilai rerata sebesar 3,67 dengan TCR sebesar 73,33% dengan penilaian juga masih pada kategori cukup baik. Temuan ini memperlihatkan bahwa Perilaku individu

yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi sudah cukup baik ada pada diri karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang.

Selanjutnya distribusi frekuensi jawaban terhadap penilaian indikator *Sportsmanship*. Perhitungan tingkat capaian jawaban responden menemukan nilai rerata sebesar 3.76 dengan TCR sebesar 75,20% dengan kategori penelitian cukup baik. Pada temuan ini menjelaskan Kesiediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya sudah termasuk cukup baik ada pada diri karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang.

Penilaian hasil distribusi frekuensi jawaban terhadap indikator *Conscientiousness* menunjukkan tingkat capaian jawaban responden menemukan nilai rerata sebesar 3.64 dengan TCR sebesar 72,85% dengan kategori penelitian cukup baik. Dengan ini hasil penilaian menggambarkan pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek telah memenuhi kategori cukup baik yang ada pada diri karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang.

4.9.2 Deskripsi Variabel Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan

Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan merupakan sifat serta tingkah laku dalam proses mempengaruhi orang lain dalam memahami dan setuju dengan apa yang diperlukan dan bagaimana pekerjaan dilakukan secara efektif

yang berorientasi hubungan dengan titik fokus pada kualitas dari hubungan pengikut diantara karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan , diukur menggunakan indikator yang terdiri dari *Idealized Influence/Attributed*, *Idealized Influence/ behavior*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consi-derations* dengan item pernyataan yang valid dari pengujian validitas sebelumnya. Berikut hasil perhitungan dan analisis konstruk kepuasan kerja pada Tabel 4.14 :

Tabel 4. 14 Deskripsi Variabel Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang

No	Indikator	Rerata	TCR (%)	Keterangan
1	<i>Idealized Influence/Attributed</i>	3,54	70,80	Cukup Baik
2	<i>Idealized Influence/Behaviors</i>	3,48	69,60	Cukup Baik
3	<i>Inspirational Motivation</i>	3,63	72,67	Cukup Baik
4	<i>Intellectual Stimulation</i>	3,71	74,27	Cukup Baik
5	<i>Individualized Considerations</i>	3,63	72,60	Cukup Baik
	Rata-rata variabel	3,60	71,99	Cukup Baik

Sumber : Distribusi Frekuensi Tingkat Capaian Responden, Tahun 2022

Berdasarkan perhitungan distribusi frekuensi jawaban untuk variabel Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan di atas, secara keseluruhan menemukan nilai rerata 3,60 dengan TCR sebesar 71,99%, pada kategori cukup baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa umumnya karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang telah memiliki Sifat dan tindakan mempengaruhi sesama karyawan yang menjiwai sifat pemimpin dengan memahami serta setuju dengan apa yang diperlukan secara efektif yang berorientasi hubungan dengan titik fokus pada kualitas dari hubungan pengikut

diantara karyawan. Temuan ini juga tercermin dari semua penilaian indikator yang ada, berikut penilaian masing-masing indikator :

Penilaian indikator *Idealized Influence/Attributed* berdasarkan hasil distribusi frekuensi jawaban, menemukan nilai rerata sebesar 3,54 dengan nilai TCR sebesar 70,80% dengan kategori cukup baik. Temuan ini memperlihatkan bahwa upaya pimpinan dalam membangun rasa percaya diri kepada bawasanya terlihat sudah cukup baik dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan. Dengan kata lain pimpinan memberikan kepercayaan kepada karyawannya untuk bekerja secara otonomi untuk berkreatifitas dan berinovasi dalam penyelesaian kerja.

Untuk penilaian indikator *Idealized Influence/Attributed* berdasarkan hasil distribusi frekuensi jawaban, dengan nilai rerata sebesar 3,48 dengan nilai TCR sebesar 69,60% dengan kategori cukup baik. Hasil ini menjelaskan bahwa pimpinan telah berperan dengan cukup baik dalam menanamkan nilai-nilai organisasi dan memperkuat keyakinan karyawannya dalam bekerja untuk memiliki perilaku ekstra peran dalam setiap pekerjaan.

Sedangkan untuk indikator *Inspirational Motivation* hasil distribusi frekuensi jawaban responden menemukan nilai rerata sebesar 3,63 dengan nilai TCR sebesar 72,67% dengan kategori cukup baik. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa pimpinan selalu terlihat memiliki keyakinan yang cukup baik dalam setiap tindakan dan pelaksanaan pekerjaan baik untuk dirinya maupun terhadap bawahannya.

Penilaian indikator *Intellectual Stimulation* hasil distribusi frekuensi jawaban responden menemukan nilai rerata sebesar 3,71 dengan nilai TCR sebesar 74,27% dengan kategori cukup baik. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa pimpinan selalu terlihat memiliki keyakinan yang cukup baik dalam setiap tindakan dan pelaksanaan pekerjaan baik untuk dirinya maupun terhadap bawahannya.

Penilaian indikator *Individualized considerations* hasil distribusi frekuensi jawaban responden menemukan nilai rerata sebesar 3,63 dengan nilai TCR sebesar 72,60% dengan kategori cukup baik. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa pimpinan mengakui prestasi bawahan dari hasil konsistensi yang dimiliki dalam bekerja dan menjelaskan harapan-harapan dari karyawan Bank Syariah Indonesia kantor Cabang Imam Bonjol Padang.

4.9.3 Deskripsi Variabel Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas

Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas merupakan sifat dan Tindakan yang tertuju pada tugas-tugas yang harus diselesaikan pengikut serta peran pimpinan yang lebih menaruh perhatian pada perilaku pemimpin, yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, adanya saluran organisasi, saluran komunikasi, metode kerja dan prosedur pencapaian tujuan yang jelas . Berikut hasil perhitungan dan analisis konstruk atau variabel komitmen organisasi dari tingkat capaian jawaban responden (TCR), dapat disajikan pada Tabel 4.15 :

Tabel 4. 15 Deskripsi Variabel Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang

No	Indikator	Rerata	TCR (%)	Keterangan
1	<i>Contingent reward</i>	3,70	74,00	Cukup Baik
2	<i>Management by exception active</i>	3,69	73,87	Cukup Baik
3	<i>Management by exception passive</i>	3,73	74,53	Cukup Baik
	Rata-rata variabel	3,71	74,13	Cukup Baik

Sumber : Distribusi Frekuensi Tingkat Capaian Responden, Tahun 2022

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi terhadap penilaian Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas pada Tabel 4.15, diperoleh gambaran tentang skor rata-rata item pernyataan variabel kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang. Secara umum hasil perhitungan TCR menemukan nilai rerata Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas sebesar 3,71 dengan persentase tingkat capaian jawaban responden (TCR) sebesar 74,13% dengan kategori cukup baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa umumnya karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang telah memiliki sifat dalam melakukan tindakan yang tertuju pada semua tugas yang harus diselesaikan oleh pengikut serta peran pimpinan yang lebih menaruh perhatian pada perilaku pemimpin yang mengarah pada *Job-desk* yang diterima oleh seluruh karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang. Temuan ini juga tercermin dari semua penilaian indikator yang ada, berikut penilaian masing-masing indikator :

Penilaian indikator *Contigent Reward*, hasil distribusi frekuensi jawaban responden menemukan nilai rerata sebesar 3,70 dengan nilai TCR sebesar 74,00%

dengan kategori cukup baik. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa pimpinan selalu menunjukkan sikap perilaku yang selalu memberikan keyakinan dan mengakui prestasi pegawai dan menjelaskan pengharapan dari sejumlah karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang.

Selanjutnya penilaian indikator *Management By Exception Active*, hasil distribusi jawaban responden menemukan nilai rerata sebesar 3.69 dengan nilai TCR sebesar 73,87% dengan kategori cukup baik. Temuan ini menjelaskan bahwa perilaku seorang pimpinan akan selalu melakukan tindakan dengan segera untuk mengoreksi masalah dan menunjukkan kesalahan-kesalahan yang terjadi di setiap karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang.

Penilaian indikator *Management By Exception Passive* hasil distribusi jawaban responden menemukan nilai rerata sejumlah 3,73 dengan nilai TCR sebesar 74,53%. Temuan ini menjelaskan bahwa perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan berusaha menunggu semua laporan permasalahan yang terjadi di lingkungan organisasi kemudian membentuk sebuah solusi penanganan keseluruhan dari sejumlah laporan yang telah dilaporkan.

4.9.4 Deskripsi Variabel *Self Leadership*

Self Leadership merupakan suatu bentuk proses yang dilakukan seseorang untuk mengontrol aspek yang berkaitan perilaku sendiri serta menciptakan pengaruh diri dan memimpin diri sendiri menggunakan strategi perilaku dan kognitif. Berikut hasil perhitungan tingkat capaian jawaban responden (TCR), pada Tabel 4.16 :

Tabel 4. 16 Deskripsi Variabel *Self Leadership* Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang

No	Item Pernyataan	Rerata	TCR (%)	Keterangan
1	<i>Self Goal Setting</i>	3,70	74,00	Cukup Baik
2	<i>Self Reward</i>	3,55	71,07	Cukup Baik
3	<i>Self Punishment</i>	3,59	71,80	Cukup Baik
4	<i>Self Observation</i>	3,59	71,73	Cukup Baik
5	<i>Self Cueing</i>	3,65	73,00	Cukup Baik
6	<i>Focusing Thoughts On Natural Rewards</i>	3,69	73,73	Cukup Baik
7	<i>Constructive Thought Pattern Strategies</i>	3,57	71,47	Cukup Baik
8	<i>Self Talk</i>	3,54	70,80	Cukup Baik
9	<i>Evaluating Beliefs And Assumptions</i>	3,70	74,00	Cukup Baik
	Rata-rata Variabel	3,62	72,40	Cukup Baik

Sumber : Distribusi Frekuensi Tingkat Capaian Responden, Tahun 2022

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi terhadap penilaian *Self Leadership* pada Tabel 4.16, diperoleh gambaran hasil skor rata-rata item pernyataan variabel kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang. Secara umum hasil perhitungan TCR menemukan nilai rerata Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas sebesar 3,62 dengan persentase tingkat capaian jawaban responden (TCR) sebesar 72,40% pada kategori cukup baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa umumnya karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Imam Bonjol Padang telah memiliki Sifat dan tindakan untuk mengontrol aspek yang berkaitan perilaku sendiri serta menciptakan pengaruh diri dan memimpin diri sendiri menggunakan strategi perilaku dan kognitif. Temuan ini juga tercermin dari semua penilaian indikator yang ada, berikut penilaian masing-masing indikator :

Penilaian indikator *Self-Goal Setting*, hasil distribusi frekuensi jawaban responden menemukan nilai rerata sebesar 3,70 dengan nilai TCR sebesar 74,00% dengan kategori cukup baik. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa seluruh